

درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان

Degree of Applying Kaizen Approach for Improving the Quality of Education in Education Schools in the Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman

د. محمد بن جمعة بن سليمان الشبلي

Dr. Muhammad bin Juma bin Sulaiman Al-Shibli

أستاذ مساعد - جامعة البريمي / سلطنة عمان

Assistant Professor - University of Buraimi / Sultanate of Oman

قبول البحث: 09/08/2026

مراجعة البحث: 12/07/2026

استلام البحث: 14/06/2026

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان. ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من 61 فقرة؛ وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على 56 مديراً ومعلم أول. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة تبني توظيف منهجية (كايزن) في الإصلاح الإداري والتعليمي في المدارس، والحرص على اختيار القيادات المدرسية من المؤمنين بأهمية التطوير والتحسين المستمرين وتقليل الهدر التربوي، وعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس للإفادة من إجراءات منهجية (كايزن) في ممارساتهم الإدارية.

الكلمات المفتاحية: منهجية كايزن، جودة التعليم.

Abstract

The study aimed at identifying the Degree of Applying Kaizen Approach for Improving the Quality of Education in Education Schools in the Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, a questionnaire composed of 61 items was designed. After checking the validity and reliability of the questionnaire, it was administered to 56 Principals and first teachers. the Degree of Applying Kaizen Approach for Improving the Quality of Education in Education Schools in the Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman High level. The study also indicated the absence of statistically significant differences ($p < 0.05$) of the Degree of Applying Kaizen Approach for Improving the Quality of Education in Education Schools in the Buraimi Governorate in the Sultanate of Oman due to Gender, academic qualification, and experience. The researcher recommend that It is necessary to adopt the Kaizen methodology in administrative and educational reform in schools, and to ensure that school leaders are chosen from among those who believe in the importance of continuous development and improvement and reducing educational waste, and to hold training courses for school principals to benefit from the procedures of the Kaizen methodology in their administrative practices.

Keywords: Kaizen Approach, Quality of Education

المقدمة

تعد فلسفة (كايزن) فلسفة يابانية تُركّز على التحسين والتطوير المستمر خاصة في العمليات الإدارية التي تتم في المؤسسات التربوية، بهدف التخلص من الهدر وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، وتقوم على مبدأ أن التغييرات الصغيرة في المدرسة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في كافة الأنشطة والممارسات التعليمية، والعمليات الإدارية مع مرور الوقت، وتعد ضرورية للمدارس التي ترغب في مؤسسة مفهوم ثقافة التحسين والتطوير.

وتقوم إستراتيجية (كايزن) على مبادئ أساسية، من أبرزها: التغيير التدريجي، الذي يعد أحد المبادئ الأساسية التي تستند عليها هذه الإستراتيجية التي تركز على التحسين المستمر من خلال إحداث تغييرات طفيفة على فترات منتظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام دون الحاجة إلى تغييرات مفاجئة أو جذرية، ومشاركة المعلمين، إذ أن عملية التحسين لا تقتصر على الإدارة فقط، بل يجب أن تكون شاملة وتشمل جميع المعلمين في المؤسسة، وتشجيعهم على المشاركة بأفكارهم لتحسين العمليات. ، والتفكير النقدي وتحليل البيانات، والذي باستعمالها، يمكن تحديد المشكلات والأخطاء في العمليات، وتحليل الأسباب الجذرية لهذه المشكلات. ولا تتوقف عند تطبيق التغييرات لمرة واحدة فقط، بل يتطلب مراجعة دورية للعمليات وتحليل فعاليتها بشكل مستمر. وهذا التفاعل المستمر مع التحسينات يضمن أن العملية التحسينية لا تتوقف، ويشجع على التكيف المستمر مع التحديات الجديدة التي قد تواجه المؤسسة. إن هذه الإستراتيجية لا تقتصر على تطبيق التحسينات لمرة واحدة فقط، بل هي منهج مستمر يهدف إلى تحقيق التطوير المستمر في المؤسسات، بشكل يمكنها من تحقيق تحسينات تدريجية تساهم في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى البعيد (قطب، 2024).

وتركز إستراتيجية (كايزن) على التغيير والتطوير المستمر وبشكل تدريجي وتعد أحد المداخل المهمة في التطوير التنظيمي للمدرسة لها خصائصها على أن جوهرها الالتزام بإجراء التغيير نحو الأفضل بشكل مستمر مع التركيز على العنصر البشري (2012 Alqahtani). وتهدف إستراتيجية (كايزن) إلى مأسسة ثقافة التطوير في المؤسسات التربوية؛ كي تصبح سلوكًا ممارسًا لتشمل كافة المعلمين من خلال إشراكهم في صناعه القرارات، واقتراح العديد من الأفكار الخلاقة، وإنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد والحد من الهدر التربوي (Mika, 2010 , Bhuiyan & Baghel, 2015)

وتهدف إستراتيجية (كايزن) إلى التحسين المستمر في الممارسات التعليمية في المدارس كي يضمن لها البقاء، والاستمرارية، والتميز في بيئة تعليمية سمتها التغيير المستمر من خلال رفع كفاءة المعلمين بشكل يحقق الأهداف والغايات المرجوة وهذا يتطلب مناقشة أهمية بعض الترتيبات التي تتم داخل المدرسة من أجل ترسيخ هذه الإستراتيجية، وتعزيزها. إن المدارس التي تسعى إلى تحقيق الجودة على كافة المستويات تحتاج إلى التقييم المستمر لممارساتها التعليمية وعملياتها الإدارية بشكل يتلاءم ومتطلبات إستراتيجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم بشكل منهجي ومستمر (Ossuka, et al, 2018 عبد العزيز، 2021) وتسعى إستراتيجية (كايزن) إلى تخفيض التكلفة، وتحسين جودة التعلّم، وإرضاء المستفيدين من المدرسة وتعزيز رضا المعلمين عن أدائهم، وحل المشكلات بأسرع وقت واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وتشجيع المعلمين على إبداء ملاحظاتهم، وتقبّل آرائهم، وتحسين العمليات الإدارية من إشراف، وتخطيط، ورقابة، واتخاذ القرارات وصولاً إلى تحقيق الأهداف، والغايات عبر تحويل المدخلات إلى مخرجات بطريقة علمية منظمة (Dysko, 2012 & Joshi, 2013).

لا شك أن قطاع التعليم يحتاج إلى التحسين والتطوير المستمر عبر إجراء تغييرات جذرية وجوهرية؛ لمواكبة متطلبات العصر الحديث وعصر التكنولوجيا، وينسجم مع التطورات والتحسينات المدرسية التي تشمل: المدير وأداءه، وكافة المعلمين، وكل من يتعامل مع المدرسة من الداخل والخارج، وعلاج الهدر الذي يعد من أهم عمليات التحسين التي تحدث في المدارس. تميز مدير عن غيره من مديري المدارس الأخرى، فالمدير المتميز يطور أدائه ويسعى إلى إحداث تغييرات متدرجة ومستمرة في مدرسته للمضي نحو الأفضل من خلال استفادته من تجارب الآخرين، وخلق أساليب إدارية، والعمل على تهيئة جميع الإمكانيات المادية والبشرية؛ لتحقيق التميز وصول إلى الكفاءة بمستويات التعليم على كافة الأصعدة (مخامرة وآخرون، 2025).

هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت تطبيق منهجية (كايزن) في المؤسسات التعليمية، وعلى مستوى سلطنة عُمان تُعد هذه

الدراسة الأولى التي تناولت تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في المدارس.

هدفت دراسة ديكاسو (Dysko,2012) إلى تحديد المرتكزات الأساسية لمنهجية (كايزن) اليابانية للاستفادة في توظيفها من

إمكانات المعلمين داخل المؤسسات؛ بهدف تحقيق التحسين المستمر وزيادة القدرة التنافسية لها، واعتمد الباحث على منهج دراسة

الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن تصميم منهجية (كايزن) تعتمد على أربع خطوات رئيسة

هي: التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية، والتنفيذ.

كذلك هدفت دراسة كركيل (Kregeg,2017) إلى تقييم تطبيق إستراتيجية (كايزن) لتحسين جودة التدريس، من خلال استطلاع

آراء المدرسين والطلبة في مؤسسات التعليم العالي الألمانية، وبينت نتائج الدراسة وجود تحسين مستمر في: العملية التعليمية،

والمواد الدراسية، وزيادة نسبة المشاركة من قبل الطلبة، واختيار الطريقة الأنسب لتقييم جودة التدريس في الوقت المحدد.

وهدف دراسة الجولان (2019) التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية (كايزن) من وجهة نظر

المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة، حيث اختيرت عينة عشوائية تكونت من (300) معلم ومعلمة. وخلصت

الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المديرين في مدارس البادية الشمالية الغربية يقومون بتطبيق نظرية ال(كايزن) في مدارسهم

بدرجة كبيرة للحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء والتميز في إنجاز المهام والأعمال في المدرسة، وأظهرت النتائج توافر البنية

التحتية والأسس والمتطلبات اللازمة لتطبيق نظرية ال(كايزن) وأشارت النتائج إلى أن المديرين يهتمون ويتابعون بشكل حثيث

العملية التعليمية وتوفير ما يحتاجونه من أدوات للتميز والإبداع في أداء أعمالهم، وأكدت النتائج إدراك المعلمين والمديرين في

مدارس البادية الشمالية الغربية لأهمية تطبيق نظرية ال(كايزن) لما لها من أثر كبير في تحسين العملية التعليمية التربوية، كما

أشارت النتائج إلى أن المعلمين والمديرين يدركون الأهمية العملية لتقويم تطبيق نظرية ال(كايزن) ومعالجة الأخطاء والفجوات أول

بأول ومواجهة القصور، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين وفقا لمتغير الجنس في مدى تطبيق نظرية

ال(كايزن)لصالح الإناث، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين وفقا لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية في مدى تطبيق نظرية ال(كايزن)في مدارس البادية الشمالية الغربية.

كذلك هدفت دراسة الشمري والدوسري (2021) إلى التعرف على درجة تطبيق منهجية (كايزن)لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق منهجية (كايزن)لتطوير الأداء تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي. تم استخدام المنهج المسحي، كما تم اختيار الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد طبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (266) من المشرفين التربويين بإدارة تعليم محافظة حفر الباطن، وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها: أن درجة معرفة منهجية (كايزن)لتطوير الأداء جاءت بدرجة متوسطة. كما جاءت درجة تطبيق منهجية (كايزن)لتطوير الأداء بدرجة عالية. ومن جهة أخرى بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إلمام منسوبي إدارة التعليم بمنهجية (كايزن)تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمركز الوظيفي. بينما كان هناك فروق بمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكبر من 10 سنوات). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق منسوبي إدارة التعليم لمنهجية (كايزن)تعزى لمتغير الخبرة، بينما كان هناك فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، إضافة إلى وجود فروق تعزى للمركز الوظيفي هي لصالح رؤساء الأقسام.

كما هدفت دراسة أبو بكر والشطناوي (2022) إلى التعرف على درجة تطبيق مضامين منهجية (كايزن)للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كما هدفت الكشف عما إذا كان هناك أثر للخصائص الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والدرجة بحسب الأفق الجديد وسنوات الخبرة) على درجة تقدير أفراد العينة حول تطبيق مضامين منهجية كايزن. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (1026) معلماً. تكونت الاستبانة من (39) فقرة توزعت على ثلاثة محاور: إستراتيجية العمل المدرسي، إستراتيجية ديمينج وإستراتيجية في الوقت المحدد. وقد بينت نتائج الدراسة أن منهجية (كايزن)تطبق بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في تطبيق مضامين منهجية كايزن.

هدفت دراسة الكسر (2022) إلى بناء تصور عملي لتطبيق إستراتيجية (كايزن) في الجامعات السعودية بغرض التحسين والتطوير المستمر، ولتحقيق أهداف دراسة المناهج؛ المنهج الاستنباطي، والمنهج الاستردادي، والتفسيري التتابعي مع استخدام أسلوب دلّفاي. وأوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق إستراتيجية (كايزن) ساهم توفير الوقت، والجهد، ورفع كفاءة الإنفاق المالي، ورفع كفاءة وأداء الجامعات، وخلصت الدراسة بتصوير عملي مقترح يمكن الجامعات عند تطبيقه من اتباع إستراتيجية (كايزن) لتحقيق أهدافها أخذة بعين الاعتبار أسباب نجاح تنفيذ المقترح ومتجنية معوقات نجاحه.

كما هدفت دراسة ديوي وآخرون (Dewi et al,2022) إلى التعرف على واقع التّحسين المستمر لمنهجية (كايزن) في جدوى التّعليم وكفاءة الموارد البشرية في بعض المؤسسات التربوية في إندونيسيا. ولتحقيق هدف الدراسة استعمل المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استعمال منهجية (كايزن) في المؤسسات التربوية الألمانية وجودة التعليم والموارد البشرية في هذه المؤسسات.

هدفت دراسة سمير ومخامرة (2023) التعرف إلى دَرَجَة تَطْبِيق مَنَهْجِيَّة (كايزن) لِتَطْوِير أَدَاء مُدِيرِي المَدَارِس الحُكُومِيَّة في مُحَافَظَة الخليل مِنْ وَجْهَة نَظَر مُدِيرِي المَدَارِس، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، والمديرية. وتكوّن مُجْتَمَع الدِّرَاسَة مِنْ (547) مَدِيرًا ومَدِيرَةً، وتكونت عينة الدِّرَاسَة مِنْ (226) فَرْدًا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتحقيقًا لأهداف الدِّرَاسَة تم تطوير استبانة مكونة مِنْ (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتوصلت نتائج الدِّرَاسَة أَنَّ استجابات أفراد عينة الدِّرَاسَة لدرجة تطبيق منهجية (كايزن) جاءت بدرجة مرتفعة. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المديرين لدرجة تطبيق منهجية (كايزن) لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، والمديرية).

كما هدفت دراسة عابنة وعاشور (2023) التعرف إلى إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية (كايزن) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد والبالغ عددهم حوالي (24432) معلمًا ومعلمة و(4356) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلمًا ومعلمة و(62) مديرا ومديرة في مدارس محافظة إربد، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من (20)

فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي كما يلي: المجال الأول متطلبات عامة لإستراتيجية (كايزن)المجال الثاني متطلبات تطبيق إستراتيجية (كايزن)المجال الثالث متطلبات تقييم إستراتيجية كايزن. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية (كايزن) جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) أما ترتيب المجالات جاءت كما يلي: المجال الأول متطلبات عامة لإستراتيجية (كايزن) جاء بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، والمجال الثاني متطلبات تطبيق إستراتيجية (كايزن) جاء في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.50)، أما المجال الثالث متطلبات تقييم إستراتيجية (كايزن) جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وأشارت أيضًا النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

وهدفنا دراسة دياب وأخرون(2023) إلى تحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة من أدواته، حيث تم تطبيقها على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج بلغ عددها (398) فردًا، وباستخدام منهج التحليلي الإحصائي، وتحليل وتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، أهمها: أن جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة جاءت بدرجة متوسطة للأبعاد الثلاثة: العمل الفريقي، التحسين المستمر للعمليات، الاهتمام بالمستفيد من الخدمة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات جيمبا (كايزن) جاءت بدرجة متوسطة لإستراتيجية ديمنج وإستراتيجية التطهير، بينما جاءت إستراتيجية القضاء على الهدر بدرجة منخفضة، وأن مستوى معوقات تطبيق منهجية جيمبا (كايزن) لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة كان مرتفع، وتم وضع تصور مقترح لتحسين جودة الأداء المدرسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء منهجية جيمبا كايزن.

هدفت دراسة اليافعي واليفرسي (2023) إلى تقديم آليات مقترحة لتطبيق منهجية ال(كايزن) للتحسين المستمر في الجامعات اليمنية، ولتحقيق هذا الهدف طبق المنهج الوصفي بأسلوبه التطويري، واستخدم أسلوب دلفاي المعدل لجميع البيانات بواسطة استبانة مغلقة تضمنت (٤٢) آلية مقترحة لتطبيق منهجية ال(كايزن) للتحسين المستمر في الجامعات اليمنية، وتم عرض الاستبانة على عينة قصدية من الخبراء بلغ حجمها (٤٧) خبيرًا، وقد خلصت النتائج التحليل إلى موافقة الخبراء على جميع الآليات المقترحة بنسب موافقة عالية، وفي ضوء ذلك تم اعتماد الآليات المقترحة لتطبيق منهجية ال(كايزن) للتحسين المستمر في الجامعات

اليمنية موزعة على الأبعاد الآتية: بعد التزام القيادة بالتحسين المستمر (8) آليات، بعد مشاركة الموظفين في التحسين المستمر (6) آليات، بعد جودة العمليات (8) آليات، بعد أصحاب المصلحة (6) آليات، بعد قياس نتائج التحسين (7) آليات، وبعد استدامة التحسين (7) آليات.

وهدفنا دراسة مخامرة وآخرون (2024) إلى التعرف إلى واقع تطبيق منهجية (كايزن) لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم (بطا) من وجهة نظر المديرين أنفسهم. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وتم اختيار عينة الدراسة، بطريقة عشوائية بسيطة متيسرة، اشتملت على (79) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في مديرية تربية (بطا)، وتم إعداد استبانة تبين واقع تطبيق منهجية كايزن، وأسفرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق منهجية (كايزن) لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية بطا جاءت مرتفعة. كما أسفرت عن وجود فروق في واقع التطبيق لمنهجية (كايزن) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة التعليمية.

كما هدفت دراسة كاران (Caraan, 2024) إلى معرفة كيفية تطبيق إستراتيجية (كايزن) في مؤسسات تربوية مختارة في (مانيل)، واستعملت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة) والمعتمد على الملاحظة. وكان من أبرز النتائج: وجود أربع مرتكزات أساسية لإستراتيجية (كايزن) تطبق في المؤسسات التربوية وهي التحسين المستمر، وتحسين الطلبة، والتواصل، والتوظيف. وأن استعمال منهجية (كايزن) أسهم في تلبية احتياجات الطلبة الأكاديمية وغير الأكاديمية، وأن درجة تطبيق منهجية (كايزن) في تحسين جودة التعليم كانت عالية.

وهدفنا دراسة مبارك وآخرون (2024) إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل جيمبا كايزن، مفهومه، وأهدافه، وخصائصه، ودور مدخل جيمبا (كايزن) في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والإطار النظري الذي يحكم تحسين الأداء المؤسسي مثل ماهية الأداء المؤسسي، ومقوماته، وطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة من خلال مدخل جيمبا كايزن، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة أن تحسين الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن جيمبا (كايزن) تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية

وتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة، وذلك عن طريق توعية المعلمين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.

- ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي وهي مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع وبالذات في سلطنة عمان.

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البُعد النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في كونها تعد الدراسة الأولى التي تناولت تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في سلطنة عمان في إحداث تغييرات وتطويرات مستمرة في المنظومة التعليمية من خلال تطبيق الاتجاهات الحديثة لضمان جودة التعليم في المدارس والتي من شأنها تطوير عملية التعليم، إلا أن هناك بعض الدراسات السابقة أشارت إلى وجود بعض جوانب القصور التي قد تؤثر سلباً على عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تقوم بها وزارة التعليم؛ حيث أشارت نتائج دراسات كل من (دراسة المنذري 2020، 72؛ والجريدة والفارسية، 2015؛ الخروصية وإبراهيم، 2019) إلى قلة الاستفادة من آراء المعلمين في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وقلة الاهتمام بتهيئة بيئة تعليمية محفزة ومشجعة للتعليم، وقلة إشراك المعلمين في صنع القرارات، وقلة تشجيعهم على عرض أفكارهم بحرية وتشجيعهم على

تجريب أساليب جديدة في العمل، وقلة إشراكهم في صياغة الأهداف المستقبلية وقلة الإهتمام بنشر الرؤية المشتركة بينهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

وتأسيساً لما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي؟

اهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف إلى:

- 1- معرفة درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.
- 2- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان والتي قد تُعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع، والنتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي قدمتها بناءً على النتائج لوزارة التعليم ومديري المدارس الحكومية، ولعل أبرزها:

- 1- تقديم تغذية راجعة لمتخذي القرار في وزارة التعليم والمديريات العامة ومديري المدارس حول هذه المنهجية واستخداماتها.

- 2- تأتي أهمية هذه الدراسة أنها من الدراسات النادرة التي بحثت تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في المدارس.
- 3- حاجة المدارس في سلطنة عمان إلى تغيير أساليب الإدارة التقليدية التي أصبحت عاجزة عن مواكبة التطورات العلمية وضرورة التحوّل نحو أساليب إدارية حديثة.
- 4- من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون من خلال جعل الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة.
5. يُؤمل من هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، ويؤمل أن يكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان التربوي.
- 6- من المأمول أن يسترشد بها الإداريون والمخططون التربويون في مديريات التعليم ليتم الاستفادة منها في تطوير جودة التعليم من خلال تطبيق منهجية (كايزن) لتوظيفها للتغلب على جوانب القصور والضعف وتعزيز الجوانب الإيجابية بما يحقق الأهداف.
- 7- تقدّم الدراسة توصيات للمسؤولين في وزارة التعليم قد تُسهم في وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير جودة العملية التعليمية التعلمية.

حدود الدراسة:

- تم تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:
- الحد الموضوعي: تضمن استراتيجيات (الخطوات الخمسة، وجيما، وديمنج، ومعالجة الهدر).
 - الحد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على المديرين والمعلمين الأوائل في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.
 - الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.
 - الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2025/2026).
 - محددات الدراسة: تتمثل بمدى جدية إجابة أفراد الدراسة على أداة الدراسة، ويقتصر تعميم نتائج الدراسة على مدي وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة.

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات وفيما يأتي تعريف لها:

درجة التطبيق: الدرجة الكلية التي يسجلها أفراد الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لقياس مدى تطبيق أبعاد منهجية (كايزن) في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان.

منهجية كايزن: منهجية حديثة في الإدارة، أعدها اليابانيون من أجل إدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة بهدف الابتعاد عن الإجراءات التقليدية وتحقيق الإنتاجية وتقليل الهدر (Luis & José, 2018; Kumar & Karim, 2013)، وعرفها شناف (2022) بأنها كلمة يابانية من مقطعين ومعناها التحسين المستمر والتغيير للأفضل، ولكن المعنى الشائع هو التحسين المستمر في جميع النواحي ويشترك فيها المعلمين بمختلف مستوياتهم الإدارية. وتعرف إجرائياً: بأنها القدرة على اكتشاف الطاقات المبدعة لدى المعلمين واستغلالها من خلال العمل بروح الفريق الواحد وتقدير مقترحاتهم وآرائهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء والكفاءة في المدارس الحكومية في محافظة البريمي بسلطنة عمان. وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال تطبيق أداة الدراسة المستخدمة.

جودة التعليم: مجموعة المعايير والإجراءات التربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي بوساطة جميع المعلمين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة (أحمد، 2002). وتعرف إجرائياً: بأنها قدرة الإدارة المدرسية على إنجاز الأعمال الإدارية والتدريسية بسرعة عالية ودقة بأقل وقت وجهد وهدر، وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداة التي تم تطويرها.

الطريقة والإجراءات

المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي حيث إنه ملائم لطبيعة الدراسة، فهو يهتم "بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها وذلك من أجل تحديد درجة تطبيق منهجية (كايزن) في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان (جفوري، وايرسان، 2012، 323).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري المدارس والمعلمين الأوائل في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان. والبالغ عددهم (98) فرداً، وفقاً للإحصاءات الرسمية المأخوذة من دائرة الإحصاء والخريطة المدرسية للعام الدراسي 2025/2026م.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (56) فرداً من مجتمع الدراسة والبالغ (98) فرداً، وتمثل العينة مديري المدارس والمعلمين الأوائل في محافظة البريمي بسلطنة عمان.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، وطبقاً لمنهج الدراسة، فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد تم بناء هذه الاستبانة بالاستعانة بالأدب النظري والإفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة كدراستي (مخامرة وآخرون، 2024؛ أبو بكر والشطنائي، 2022).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على (8) محكمين من المختصين في مجال الإدارة التربوية، في بعض الجامعات العمانية حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم حول السلامة اللغوية للفقرات، ووضوحها، ومدى انتمائها لمحاور أداة الدراسة، فقد كانت أداة الدراسة مكونة من (65) فقرة، وفي ضوء آراء المحكمين، وملاحظاتهم، وتوجيهاتهم، قام الباحث بإجراء التعديلات المناسبة، بحيث أصبح عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية (61) فقرة موزعة على (4) أبعاد.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق عن طريق احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للاستراتيجيات

الاتساق الداخلي	الاستراتيجيات
0.74	إستراتيجية ديمنج
0.77	إستراتيجية جيما
0.81	إستراتيجية الخطوات الخمسة
0.85	إستراتيجية معالجة الهدر

يتبين من الجدول (1) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات جيدة من الثبات، حيث تراوحت معاملات الاتساق الداخلي بين (0.74) و(0.85)، مما يدل على تمتعها بمستوى عالٍ من الموثوقية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

والذي نص على التالي: ما درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان؟

معييار الحكم على نتائج الأسئلة

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي من أجل تفسير النتائج استناداً إلى توزيع الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (1 - 5)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي $(1-5) \div 3 = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2.33 = 1.33 + 1.0$$

$$3.66 = 1.33 + 2.33$$

$$5.00 = 1.33 + 3.66$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التمكن التي تتراوح ما بين:

1.5-2.33 درجة منخفضة

2.0-3.66 درجة متوسطة

3.67-5.00 درجة مرتفعة

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	إستراتيجية ديمنج	4.35	0.44	مرتفعة
2	2	إستراتيجية جيما	4.33	0.47	مرتفعة
3	3	إستراتيجية الخطوات الخمسة	4.22	0.52	مرتفعة
4	4	إستراتيجية معالجة الهدر	4.16	0.66	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن استراتيجيات تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عُمان جاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وقد أظهرت النتائج أن إستراتيجية ديمنج حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.35)

بانحراف معياري قدره (0.44)، تلتها إستراتيجية جيمما بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.47)، ثم إستراتيجية الخطوات الخمسة بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.52) في حين جاءت إستراتيجية معالجة الهدر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.66)، مع بقائها ضمن مستوى التقدير المرتفع. وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص أغلب مديري المدارس في محافظة البريمي على اتباع استراتيجيات تعمل نحو التحسين والتطوير المستمر في الممارسات الإدارية والتعليمية في مدارسهم بهدف سرعة الإنجاز وتقليل الهدر في الممارسات غير الضرورية، إضافة إلى امتلاك أغلبهم المعرفة والخبرة الكافية في استراتيجيات منهجية (كايزن)، نتيجة التحاقهم بالدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التعليم في سلطنة عمان، وقد تعزى هذه النتيجة كذلك إلى الدعم والتحفيز المستمر الذي تبديه وزارة التعليم نحو التميز والإنجاز في أداء العاملين في الميدان التربوي. وهذه النتيجة تلتقي مع نتيجة دراستي (أبي بكر والشطناوي، 2022؛ عابنة وعاشور، 2023).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجية ديمنج

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإستراتيجية ديمنج مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يشارك المعلمون في بناء الخطط العلاجية للطلبة ومتابعة سير تنفيذها	4.46	0.63	مرتفعة
2	2	تهدف الخطط التطويرية إلى التحسين المستمر	4.43	0.66	مرتفعة
3	4	تتسم رؤية المدرسة ورسالتها بالتحديد والوضوح	4.39	0.56	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	5	تحدد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	4.39	0.65	مرتفعة
3	6	يحرص على وضع أهداف إستراتيجية للمدرسة	4.39	0.56	مرتفعة
3	12	يحرص على تطبيق معايير الجودة في العمل	4.39	0.59	مرتفعة
3	15	يتم توظيف البيانات بعد تحليلها في إتخاذ القرارات	4.39	0.59	مرتفعة
8	3	تتميز الإجراءات المتبعة بقابليتها للتطوير والتعديل	4.38	0.56	مرتفعة
9	1	تقييم الإنجازات من خلال سيرورة العمل	4.36	0.59	مرتفعة
9	8	تركز العملية التعليمية على التحسين والتطوير	4.36	0.67	مرتفعة
11	7	توجد القدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات في البيئة	4.29	0.71	مرتفعة
12	9	تتميز الإجراءات المتبعة بمرونتها وقابليتها للتعديل	4.27	0.65	مرتفعة
13	11	يتم متابعة تحسين تنفيذ المنهاج المدرسي	4.25	0.61	مرتفعة
13	13	يستطلع آراء الطلبة أثناء تنفيذ التخطيط للأنشطة التعليمية	4.25	0.69	مرتفعة
15	10	يتم مراجعة الإخفاقات باستمرار وإجراء التعديلات المطلوبة	4.20	0.70	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		إستراتيجية ديمنج	4.35	0.44	مرتفعة

يتبين من الجدول (3) أن تقديرات عينة الدراسة عن إستراتيجية ديمنج جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وبانحراف معياري بلغ (0.44) أما فيما يتعلق بالفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.20-4.46)، حيث جاءت الفقرة رقم (14) ، والتي تنص على " يشارك المعلمين في بناء الخطط العلاجية للطلبة ومتابعة سير تنفيذها "في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "تهدف الخطط التطويرية إلى التحسين المستمر "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وبانحراف معياري بلغ (0.66)، وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (4)، والتي تنص على " تتسم رؤية المدرسة ورسالتها بالتحديد والوضوح "في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وبانحراف معياري بلغ (0.56)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (10)، ونصها " يتم مراجعة الإخفاقات باستمرار وإجراء التعديلات المطلوبة "بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.70)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص أغلب مديري المدارس في محافظة البريمي إيجاد توازن بين المدخلات والعمليات في المنظومة التعليمية في المدرسة بغية الحصول على أفضل النتائج، كذلك قد تعزى إلى حرص مديري المدارس على توفير مستوى عال من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي للعاملين ورفع مكانتهم واعطائهم الحرية الكافية في إتخاذ القرارات ووضع الخطط المدرسية، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس باستراتيجيات التحسين المستمر من خلال وضع الخطط الإستراتيجية بناء على المعلومات الدقيقة خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات والتحديات المستقبلية والموارد البشرية والمادية، ومتابعة الخطط الموضوعية وتقييم تنفيذها باستمرار. وهذه النتيجة تلقي مع نتيجة دراسة (أبي بكر والشطناوي، 2022).

ثانياً: إستراتيجية جيما

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإستراتيجية جيما مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	توجد تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم الدراسية	4.54	0.57	مرتفعة
2	16	تعقد زيارات صفية مستمرة للاطلاع على سير العملية التعليمية التعليمية	4.50	0.60	مرتفعة
3	28	يحرص على تحسين صورة المدرسة لرفع مكانتها لدى أولياء أمور الطلبة	4.39	0.62	مرتفعة
4	29	يحرص على استعمال وسائل اتصال متقدمة للتواصل مع أولياء أمور الطلبة	4.39	0.78	مرتفعة
5	24	يحرص على تشخيص المشكلات بدقة للتمكن من صوغ الحلول المناسبة لها	4.36	0.67	مرتفعة
6	20	تتخذ القرارات الإدارية على أسس علمية مبنية على بيانات صحيحة ودقيقة	4.32	0.69	مرتفعة
6	23	يمارس أسلوب الإدارة بالتجوال مع جميع المعلمين	4.32	0.69	مرتفعة
8	19	يجرى البحث المستمر عن الأسباب الرئيسة للمشكلات لمنع تكرارها	4.29	0.68	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	27	يمهد للقرارات بنشر وتسويق ثقافة القرار بين المعلمين قبل الشروع في تنفيذه	4.29	0.62	مرتفعة
10	26	يتم إجراء مقارنة ما بين أداء المدرسة ومستوى الأداء في المدارس الأخرى	4.27	0.70	مرتفعة
11	21	يحرص على تصويب الأخطاء فور وقوعها لمنع تكرارها	4.25	0.72	مرتفعة
11	25	يرصد إمكانات المدارس المنافسة وقدراتهم ويستعد لها	4.25	0.67	مرتفعة
13	22	توفر المساحة الآمنة للمعلمين للتعبير عن آرائهم دون خوف	4.23	0.66	مرتفعة
14	18	يشارك المعلمين في إعداد خطط طوارئ لمواجهة التحديات	4.21	0.68	مرتفعة
		إستراتيجية جيما	4.33	0.47	مرتفعة

يتبين من الجدول (4) أن تقديرات عينة الدراسة عن إستراتيجية جيما جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وبانحراف معياري بلغ (0.47) أما فيما يتعلق بالفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21-4.54)، حيث جاءت الفقرة رقم (17)، والتي تنص على "توجد تعليمات واضحة للجميع للقيام بمهامهم الدراسية" في المرتبة الأولى،

319

بمتوسط حسابي بلغ (4.54) ، وبانحراف معياري بلغ (0.57)، وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (16)، والتي تنص على "تعقد زيارات صفية مستمرة للاطلاع على سير العملية التعليمية التعليمية "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وبدرجة تقدير مرتفعة . وجاءت الفقرة رقم (28)، والتي تنص على "يحرص على تحسين صورة المدرسة لرفع مكانتها لدى أولياء أمور الطلبة "في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، وبانحراف معياري بلغ (0.62)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (18)، ونصها "يشارك المعلمين في إعداد خطط طوارئ لمواجهة التحديات "بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.68)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص أغلب مديري المدارس في محافظة البريمي على توعية المعلمين بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه اللازم إضافة إلى حرصهم على تطويرهم مهنيًا من خلال تشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية المختصة التي تعقدها وزارة التعليم والتي تراعي حاجاتهم ورغباتهم، وقد تُعزى كذلك هذه النتيجة إلى حرصهم على توظيف الاتجاهات الحديثة في الممارسات الإدارية والتعليمية في مدارسهم ، وتواجدهم في أماكن عملهم باستمرار لمتابعة المعلمين ، كذلك إشراكهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ووضع الخطط المستقبلية. وهذه النتيجة تلنقي مع نتيجة دراستي (أبي بكر والشطناوي، 2022؛ عابنة وعاشور، 2023).

ثالثًا: إستراتيجية الخطوات الخمس

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإستراتيجية الخطوات الخمس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	30	تتوفر إجراءات الأمن والسلامة في المدرسة	4.52	0.57	مرتفعة
2	31	تنظم عملية قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتب ملفاتهم بطريقة صحيحة	4.45	0.74	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	32	يتم أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استعمالها في أي وقت	4.45	0.60	مرتفعة
4	33	يشجع المعلمين في المدرسة على الانضباط الذاتي	4.36	0.67	مرتفعة
5	38	توضع الأجهزة في المدرسة بطريقة يسهل الوصول إليها	4.30	0.71	مرتفعة
6	43	تصاغ رؤية المدرسة ورسالتها في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة	4.29	0.56	مرتفعة
7	35	تنفذ حملات توعوية تشجع الطلبة على الالتزام بالنظافة	4.27	0.80	مرتفعة
8	36	تصنف الأهداف وفق الأولوية بالتشاور مع المعلمين	4.25	0.67	مرتفعة
9	45	يتم التأكد من كفاية المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية لممارسة الأنشطة التربوية	4.21	0.80	مرتفعة
10	44	تتابع السجلات المالية المتعلقة بمصروفات المدرسة باستمرار	4.18	0.69	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	37	تخزن السجلات والملفات في المدرسة بطريقة يسهل الرجوع إليها	4.16	0.71	مرتفعة
12	34	يتم صيانة أثاث المدرسة باستمرار	4.07	0.83	مرتفعة
13	40	يخرج الأثاث غير المستعمل إلى مدارس أخرى بحاجة له وفق قوانين الوزارة	4.05	0.84	مرتفعة
14	42	يستفاد من خبرات المدارس الأخرى في تطوير الأداء المدرسي	4.04	0.89	مرتفعة
15	41	تخاطب المدارس المجاورة من أجل الحصول على الوسائل التعليمية وغيرها للاستفادة منها	4.00	1.08	مرتفعة
16	39	تتلف الأجهزة غير الصالحة للاستعمال أولاً بأول لمنع تراكمها وفق قوانين الوزارة	3.96	0.85	مرتفعة
		إستراتيجية الخطوات الخمسة	4.22	0.52	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن تقديرات عينة الدراسة عن إستراتيجية الخطوات الخمسة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبانحراف معياري بلغ (0.52) أما فيما يتعلق بالفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.96-4.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (30)، والتي تنص على "تتوفر إجراءات الأمن والسلامة في المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وبانحراف معياري بلغ (0.57)، وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (31)، والتي تنص على "تنظم عملية

322

قبول الطلبة الوافدين من مدارس أخرى إلى المدرسة وترتب ملفاتهم بطريقة صحيحة "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، وبانحراف معياري بلغ (0.74)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

وجاءت الفقرة رقم (32)، والتي تنص على "يتم أرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استعمالها في أي وقت "في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (39)، ونصها "تتلف الأجهزة غير الصالحة للاستعمال أولاً بأول لمنع تراكمها وفق قوانين الوزارة "بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص أغلب مديري المدارس في محافظة البريمي على توفير إجراءات الأمن والسلامة في المدرسة، وأرشفة السجلات والوثائق بطريقة منظمة تسهل استعمالها في أي وقت بشكل يقلل الهدر التربوي، وتشجيع المعلمين في المدرسة على الانضباط الذاتي، وصياغة رؤية مدارسهم ورسالتها في ضوء إمكاناتها ومواردها المتاحة، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية الالتزام بالأنظمة والقوانين وتفهمهم لحاجات المعلمين وإدراكهم لمسؤولياتهم الوظيفية. وهذه النتيجة تلتقي مع نتيجة دراستي (أبي بكر والشطناوي، 2022؛ عباينة وعاشور، 2023).

رابعاً: إستراتيجية معالجة الهدر

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإستراتيجية معالجة الهدر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	51	تفعل الاتصالات الإدارية ما بين المدرسة ومديرية التعليم	4.27	0.73	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	59	إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للإفادة من مرافق المدرسة لتشجيعهم على دعمها	4.25	0.69	مرتفعة
3	48	تنفذ الممارسات الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد	4.23	0.63	مرتفعة
3	56	ترتب جميع الأشياء في المدرسة في أماكنها المحددة	4.23	0.79	مرتفعة
3	61	تفوض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين على أساس الاختصاص	4.23	0.66	مرتفعة
6	46	يوجد برنامجا بديلا عند تغيب أحد المعلمين في المدرسة	4.21	0.97	مرتفعة
6	47	عدم الإفراط في استهلاك المواد والآلات التعليمية	4.21	0.71	مرتفعة
8	55	تفعل التعاملات الالكترونية لتقليل الهدر	4.20	0.88	مرتفعة
9	58	لا يضيع الكثير من الوقت في تصحيح الأخطاء المتكررة	4.18	0.79	مرتفعة
10	50	توظف مصادر التعلم بكفاءة وفعالية	4.16	0.87	مرتفعة
11	49	يتم استغلال المساحات المدرسية جيدا	4.11	0.93	مرتفعة
12	54	تفعل الاجتماعات الالكترونية متى لزم الأمر لتقليل الهدر	4.09	0.90	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	53	توظف تطبيقات الشبكة العنكبوتية في تفعيل أنماط التعلم لدى الطلبة	4.07	0.89	مرتفعة
13	57	تتوفر النظافة في جميع أروقة المدرسة	4.07	0.85	مرتفعة
13	60	يتم التعاون مع إدارات المدارس الأخرى لتقليص الهدر	4.07	0.83	مرتفعة
16	52	تتناسب المرافق المدرسية مع عدد الطلبة	4.00	0.93	مرتفعة
		إستراتيجية معالجة الهدر	4.16	0.66	مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن إستراتيجية معالجة الهدر جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.66) أما فيما يتعلق بالفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.00-4.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (51)، والتي تنص على " تفعيل الاتصالات الإدارية ما بين المدرسة ومديرية التعليم "في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (59)، والتي تنص على "إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للإفادة من مرافق المدرسة لتشجيعهم على دعمها "في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وبدرجة تقدير مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (48)، والتي تنص على " تنفذ الممارسات الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد "في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (52)، ونصها " تتناسب المرافق المدرسية مع عدد الطلبة "بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أغلب مديري المدارس في

محافظة البريمي بأهمية توفير الوقت والجهد والمال من خلال هندسة العمل الإداري وتقسيم العمل بين المعلمين حسب اختصاصهم، وتفعيل الاتصالات الإدارية ما بين المدرسة ومديرية التعليم، وإتاحة الفرص للمجتمع المحلي للإفادة من مرافق المدرسة لتشجيعهم على دعمها، وتنفيذ الممارسات الإدارية والتعليمية في الوقت المحدد، وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين على أساس الاختصاص، والاهتمام بتفعيل التعاملات الالكترونية لتقليل الهدر. وهذه النتيجة تلنقي مع نتيجة دراسة (أبي بكر والشطناوي، 2022).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

والذي نص على التالي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) في درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان تُعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: النوع الاجتماعي

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي على درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	21	4.33	0.423	-0.214	54	0.831

				0.451	4.36	35	أنثى	
0.86	54	0.177	0.452	4.34	21	ذكر	إستراتيجية جيما	
			0.484	4.32	35	أنثى		
0.887	54	0.143	0.584	4.24	21	ذكر	إستراتيجية الخطوات الخمسة	
			0.492	4.21	35	أنثى		
0.911	54	-0.113	0.785	4.15	21	ذكر	إستراتيجية معالجة الهدر	
			0.59	4.17	35	أنثى		

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع

الإستراتيجيات.

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة تطبيق منهجية

(كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية ديمنج	31	4.31	0.459	-0.656	54	0.514
بكالوريوس فأقل						
ماجستير فأعلى	25	4.39	0.414			
إستراتيجية جيما	31	4.31	0.546	-0.277	54	0.782
بكالوريوس فأقل						

				0.358	4.35	25	ماجستير فأعلى	
0.565	54	-0.579	0.552	4.19	31	بكالوريوس فأقل	إستراتيجية	
			0.493	4.27	25	ماجستير فأعلى	الخطوات الخمسة	
0.543	54	-0.612	0.71	4.11	31	بكالوريوس فأقل	إستراتيجية	
			0.609	4.22	25	ماجستير فأعلى	معالجة الهدر	

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الاستراتيجيات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي بأهمية تطبيق إستراتيجيات منهجية (كايزن) من أجل الارتقاء بمهامهم وممارساتهم الإدارية والتعليمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة سواء ما تعلق منها بالمدرسة أو المعلمين بالشكل المطلوب، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى جميع أفراد الدراسة تتلقى التعليمات ذاتها من وزارة التعليم. وتختلف مع نتيجة دراسة (أبي بكر والشطناوي، 2022).

ثالثاً: سنوات الخبرة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان

المتوسط	الانحراف	قيمة	درجات	الدلالة	سنوات الخبرة	العدد
الحسابي	المعياري	"ت"	الحرية	الإحصائية		
4.35	0.411	0.117	54	0.907	أقل من 16 سنة	26

			0.465	4.34	30	16 سنة فأكثر	
0.252	54	1.157	0.421	4.41	26	أقل من 16 سنة	إستراتيجية جيما
			0.503	4.26	30	16 سنة فأكثر	
0.245	54	1.175	0.489	4.31	26	أقل من 16 سنة	إستراتيجية
			0.548	4.15	30	16 سنة فأكثر	الخطوات الخمسة
0.297	54	1.054	0.607	4.26	26	أقل من 16 سنة	إستراتيجية
			0.706	4.08	30	16 سنة فأكثر	معالجة الهدر

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الإستراتيجيات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن سنوات خبرتهم بأهمية تحديث ممارساتهم الإدارية والتعليمية باستمرار، وإلى الاهتمام بالخطط الإستراتيجية التي أقرتها وزارة والتعليم في سلطنة عمان التي تركز على التطوير والإصلاح في مجمل المهام والوظائف داخل المدرسة. وهذه النتيجة تلتقي مع نتيجة دراسة (العبابنة وعاشور، 2023)، وتختلف مع نتيجة دراسة (أبي بكر والشطناوي، 2022).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المُسمى الوظيفي على درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتحسين جودة التعليم في مدارس محافظة البريمي بسلطنة عمان

المُسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية ديمنج	24	4.48	0.386	2.046	54	0.046
معلم أول	32	4.25	0.452			
إستراتيجية جيما	24	4.39	0.478	0.881	54	0.382
معلم أول	32	4.28	0.462			
إستراتيجية الخطوات الخمسة	24	4.25	0.585	0.343	54	0.733
معلم أول	32	4.2	0.481			
إستراتيجية معالجة الهدر	24	4.14	0.771	-0.205	54	0.838
معلم أول	32	4.18	0.582			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تُعزى لأثر المُسمى الوظيفي في جميع الإستراتيجيات باستثناء إستراتيجية ديمنج وجاءت الفروق لصالح مديري المدارس. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص أفراد عينة الدراسة من المديرين على إدارة مدارسهم بالكفاءة المطلوبة وسعيهم إلى التميز المؤسسي باستمرار باعتبارهم قادة تربويين ومشرفين مقيمين،

إضافة إلى اكتسابهم المهارات والمعرفة الكافيتين في مجال عملهم. وهذه النتيجة تلتقي مع نتيجة دراسة (العبابنة وعاشور، 2023).

التوصيات

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة تبني توظيف منهجية (كايزن) في الإصلاح الإداري والتعليمي في المدارس.
- الحرص على اختيار القيادات المدرسية من المؤمنين بأهمية التطوير والتحسين المستمرين وتقليل الهدر التربوي.
- عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس للإفادة من إجراءات منهجية (كايزن) في ممارساتهم الإدارية.
- تشجيع مديري المدارس على تطبيق إستراتيجيات منهجية (كايزن) في سلطنة عمان.
- توعية مديري المدارس بأهمية توفير الوقت والجهد والمال من خلال تقسيم العمل بين المعلمين حسب اختصاصهم.
- توعية المعلمين بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه اللازم وتطويرهم مهنيًا من خلال تشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية المختصة بالإصلاح والتطوير التربوي التي تعقدها وزارة التعليم.

قائمة المرجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، نيفين عدنان سليم والشطناوي، نواف موسى (2022). درجة تطبيق منهجية (كايزن) للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية- جامعة النجاح الوطنية، 36(12)، 2510-2542.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2002). معايير جودة الدارة التعليمية والمدرسية. المؤتمر العلمي السابع: جودة التعليم في المدرسة المصرية التحديات- المعايير- الفرص. القاهرة 28-29 ابريل.

الجرادة، محمد سليمان مفضي، الفارسية، سالمة بنت نصيب بن خلفان (2015). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

العمل الإداري في المديرية العامة للتربية. *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، 29(116)، الكويت.

الجلان، فريال علي (2019). درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لنظرية (كايزن) من وجهة نظر المعلمين.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال- البيت الأردن.

جفوري وإيرسان (2012). *البحث التربوي*. (ترجمة صلاح الدين محمود)، عمان: دار الفكر.

الخروصية، رحمة بنت عامر بن حارث، إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (2019). تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية

في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجودة الإحصائي sigma six ، *دراسات*

عربية في التربية وعلم النفس، 115(1)، جمهورية مصر العربية.

دياب، عبد الباسط محمد ومهدي، محمد حسن أحمد ورشوان، بكر بدري (2023). تصور مقترح لتحسين جودة الأداء

المدرسي بالمدارس الخاصة في ضوء منهجية جيمبا كايزن. : *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية- جامعة*

سوهاج، ع18، 103-180.

سمير، حنان موسى ومخامرة، نسرين وحيد (2023). درجة تطبيق منهجية كايزن (Kaizen) لتطوير أداء مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*

9(47)، 159-160.

الشمري، أسماء محمد نزال والدوسري، رفعة أحمد محمد (2021). درجة تطبيق منهجية (كايزن) لتطوير الأداء في إدارة

التعليم بمحافظة حفر الباطن. *المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية: الجمعية العربية*

لأصول التعليم المستمر، 2(5)، 234-252.

شناف، خديجة (2022). إستراتيجية (كايزن) لتفادي الضغوط النفسية في بيئة العمل. *مجلة أفق العلوم- جامعة زيان*

عاشور الجلفة، 7(3)، 543-557.

عبابنة، مريم محمود وعاشور، محمد (2023). إمكانية تطبيق مديري مدارس محافظة إربد لإستراتيجية كايزن. *المجلة*

الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 39(2)، 1-16.

عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (2021). متطلبات تطبيق إستراتيجية (كايزن) للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس*، 22(7)، 1-55.

قطب، مصطفى (2024). *كايزن: فلسفة التحسين المستمر لتحقيق النجاح*. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. <https://spskills.com/articles/>

الكسر، شريفة بنت عوض (2022). تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية (كايزن) في الجامعات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- الجامعة الإسلامية بغزة*، 30(3)، 401-430.

مبارك، سماح عبد المنعم عبد التواب وناصف، محمد أحمد حسين وعمر، سارة حمدي أحمد (2024). *جيمبا (كايزن) مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر: دراسة تحليلية*. *مجلة القراءة والمعرفة- جامعة عين شمس*، ع273، 175-220.

مخامرة، نسرين وحيد وسمير، حنان موسى، وأبو خيران، أشرف محمد (2024). *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)، 20-50.

المنذري، هلال بن محمد بن سالم (2020). *مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي لدى المعلمين بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الداخلية في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

اليافعي، وليد قاسم يحيي واليفرسي، أمين عبده سعيد (2023). *آليات مقترحة لتطبيق منهجية ال(كايزن) للتحسين المستمر في الجامعات اليمنية*. *مجلة القلم- جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، ع29، 378-411.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

Alqahtani, Abdul Mohsen. Alamiri, Shaikha Adnan. Alrashidi, Nouf Ali. & Almasoud, Shaimaa

Obaid.) 2012 (. The extent of the application of the Kaizen principles for continuous

- development in the educational districts in the State of Kuwait. *Arab Foundation for Scientific Consultations and Human Resources Development*. 13 (38). 175–210.
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2015). An overview of continuous improvement: *from the past to the present*. *Management Decision*, 43(5), PP. 761–762.
- Caraan, L.G.A (2024). Understanding Kaizen in Basic Educational Institutions in Metro Manila, Philippines. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(2), 239–250. De La Salle University.
- Dewi, V. A., Imron, A., Wiyono, B. B., Arifin, I., Rochmanti, M., & Suriansyah, A. (2022). The Role of Kaizen and Human Resource Quality on the Quality Assurance System in Medical Students. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 17(7), 2474–2492.
- Dysko, D. (2012). Gemba Kaizen–Utilization of human potential to achieving continuous improvement of company. *The International Journal of transport & logistics*, 12(24), 1–10
- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A Case study. *International Journal of Management Research and IT*, (40), 1–29.
- Kregel, I. (2017). Applying Kaizen to University Teaching through Weekly Course Evaluation, 4th International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education, *South Westphalia University of Applied Science, Germany*. 43(5). 761–771.

- Kumar, S.and Karim, S. (2013). *Kaizen Approachfor Enhancing Quality anagement Practices in HEIs*, College of Business and Economics, Wollega University, Nekemte Ethiopia
- Luis,M.F.&José P.D.(2018).The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 *certified organizations*, *The TQM Journal*, 30(4) 321334.
- Mika, G. (2010). *Kaizen event implementation manual*. Michigan, *Society of Manufacturing Engineer*
- Otsuka K., Jin K. & Sonobe T. (2018). *Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue for Industrial Development*. London: Palgrave Macmillan