



# الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

The Attitudes Towards Apply Kaizen Methodology for  
Continuous Improvement on Administrative Performance in  
Education Directorates in the Sultanate of Oman

إعداد

فاطمة بنت موسى البلوشية  
Fatima Moosa Al blushi

طيبة بنت سيف الرواحية  
Teeba Saif Ahmed Al Rawahi

أمل بنت علي الصبحية  
Amal Ali Al Subhi

باحثات دكتوراة الفلسفة في القيادة التربوية، جامعة نزوى

د. ربيع بن المر الذهلي  
DR. Rabia Almur AIDhuhli

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة نزوى

د. خليفة بن أحمد القصابي  
Dr. Khalifa Ahmed Al-Qasabi

أستاذ مشارك القياس والتقويم، جامعة نزوى

د. حمد بن هلال اليعمدي  
DR. Hamad bin Hilal Al Yahmadi

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، جامعة نزوى

Doi: 10.21608/ejev.2024.363963

استلام البحث: ٢٠٢٤ / ٤ / ١٨

قبول النشر: ٢٠٢٤ / ٥ / ٣

الرواحية، طيبة سيف و البلوشية، فاطمة موسى و الصبحية، أمل علي و الذهلي، ربيع المر و القصابي، خليفة أحمد واليعمدي، حمد هلال (٢٠٢٤). الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٢٣١- ٢٦٢.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

## الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على عينة بلغت (١٩٠) موظف وموظفة وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر ودرجة الأداء الإداري جاء كلاهما بدرجة مرتفعة. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، والأداء الإداري، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن أثر تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر يمكنه التنبؤ بـ ٧٥% من مستوى الأداء الإداري. وبناء على نتائج الدراسة توصي بضرورة استمرار في تطبيق منهجية كايزن من قبل مديري الدوائر ورؤساء الأقسام من أجل تحسين الأداء الإداري بما يضمن تحقيق أفضل النتائج ورضا المستفيدين، وعليهم تقسيم الأعمال والمهام الوظيفية بين الموظفين بما يقلل من الجهد والوقت الضائع.

**الكلمات المفتاحية:** منهجية كايزن، التحسين المستمر، الأداء الإداري، مديريات التربية والتعليم

### Abstract

The study aimed to investigate the attitudes towards apply Kaizen methodology for continuous improvement on administrative performance in education directorates in the Sultanate of Oman. The study utilized a descriptive approach, where a questionnaire was administered to a sample of 190 male and female employees after ensuring its validity and reliability . The study found that the degree of application of the Kaizen methodology for continuous improvement and the degree of administrative performance were both high. Additionally, the study concluded that there is a strong and statistically significant positive correlation between the application of the Kaizen methodology for continuous improvement and administrative performance. The results of linear regression analysis showed that the impact of applying the Kaizen methodology for

continuous improvement can predict 75% of the level of administrative performance. Based on the study results, it is recommended to continue applying the Kaizen methodology by department managers and section heads to improve administrative performance, ensuring the achievement of optimal results and beneficiary satisfaction. They should also allocate work and functional tasks among employees to minimize effort and wasted time.

**Keywords:** Kaizen methodology, continuous improvement, administrative performance, education directorates

#### مقدمة

يشهد العالم من حولنا تغيرات هائلة وسريعة في المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية، والتكنولوجية كافة، وتوسعى الدول جادة لمواكبة هذه التغيرات. ولا يغيب عن الأذهان دور التربية والتعليم في مجال التقدم والتطور، فهما يساهمان إسهاما فعالا في رقي المجتمعات وتطورها، ولهما الأثر الكبير في بناء الإنسان ومدى تكيفه وتوافقه مع ما يجري حوله، وتعد المؤسسات التعليمية من أهم المنظمات الخدمية حيوية في المجتمع؛ لأنها تخدم أعدادا كبيرة من فئاته، ومن هنا فقد حظي مجال التعليم باهتمام الدول، من حيث توفير المتطلبات الأساسية اللازمة، لضمان أداء أواره بالكفاءة والفاعلية المطلوبة والتحسين المستمر.

وتعد المديرية التعليمية من أهم المؤسسات المعنية بالتطوير والتحسين في أدائها وأحد الركائز المهمة في تحقيق جودة الأداء لتحسين منظومة التعليم، فهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا المعنية ببناء الاستراتيجيات والإدارة الدنيا المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، لتطوير التعليم وتحقيق جودته، والتحسين المستمر فيه (رحمة وآخرون، ٢٠١٩)، وأهم ما يمكن الإشارة إليه عند حديثنا عن التحسين المستمر، هو الأساليب الإدارية التي انتهجتها المؤسسات اليابانية، التي طالما تدارسها الباحثون في مجال الإدارة والاقتصاد معتبرين إياها العامل الرئيس للتفوق الياباني (حديان وتريكي، ٢٠١٩).

ويعتبر التحسين المستمر بتوظيف الكايزن من الأفكار الرائدة لأجل التخلص من الهدر في العمليات الإدارية، إذ تقوم على مبدأ بأن كافة العاملين في المؤسسة لهم الحق في التحسين والتطوير المستمر، عن طريق إجراءات بسيطة، لكن لها الأثر البارز في المستقبل، وذلك لأن كل عمل يتم تنفيذه من الممكن إخضاعه للتحسين،



وكل عمل تشتمل على هدر سواء مادي أو معنوي أو فكري، والحد من الهدر سينتج عنه قيمة مضافة للعملية والمستفيدين منها (العتيبي والمبيريك، ٢٠٢٣).

وتعد منهجية جمبا GEMBA KAIZEN، التي ظهرت للوجود خلال الثمانينات الميلادية من القرن العشرين على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي Masaaki Imai، وهي فلسفة يابانية لتحسين العمليات طبقت في عدد من الشركات اليابانية، يؤكد جوهرها على تشجيع الابتكار والتغيير وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المنظمة، وتمكينهم إدارياً بما يسهم في جعلهم أكثر دراية للمهام التي يكلفون بها، وأكثر قدرة على إنجازها، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية العالمية للمنظمات، وتعزيز جهودها في هذا المجال (أحمد، ٢٠٢٢).

وتسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على إحداث نقله نوعية في مختلف مديرياتها لمواكبة التطور المستمر في التقنية والقدرة على مسايرة التدفق الهائل في المعرفة، لذلك فهي تسعى لتبني مختلف الدراسات والأبحاث التي تتناول التحسين المستمر في العمليات الإدارية وتقليل الهدر وتحقيق رضا المستفيد.

**مشكلة الدراسة:**

تأتي عملية تطوير التعليم والمؤسسات التربوية التابعة في إطار رؤية عمان (٢٠٤٠) والتي ركزت على التوجه الاستراتيجي الذي ينص على تعليم شامل وتعلم مستدام، وبحث علمي يقود إلى مجتمع معرفي وقدرات وطنية منافسة، والتي حددت بالأهداف التالية (وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، ٢٠٢١)؛ نظام تعليمي يتسم بالجودة العالية، والشراكة المجتمعية، ونظام متكامل ومستقل، لحكومة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية، كذلك اشتملت الأهداف على مناهج تعليمية معززة للقيم ومراعية لمبادئ الدين الإسلامي، والهوية العمانية، ومستلهمة من تاريخ عمان وتراثها، ومواكبة لمتطلبات التنمية المستدامة، ومهارات المستقبل، وتدعم تنوعاً في المسارات التعليمية، وبالإضافة إلى نظام ممكن للقدرات البشرية في قطاع التعليم، ومنظومة وطنية فاعلة للبحث العلمي والإبداع.

وفي ضوء دراسة دراسة العتيبي والمبيريك (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن من متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي تثبيت ثقافة التحسين المستمر والعمل التشاركي، والاعتماد على مبدأ التحسين بشكل تدريجي، وتوظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة والعاملين لتحقيق الاستقرار لهم، وتوظيف التقنية المعاصرة، وتؤكد دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢١) على أهمية تطبيق التحسين المستمر (كايزن) على رضا العملاء، حيث أشارت الدراسة إلى التأثيرات المختلفة لاستخدام منهجية التحسين المستمر (كايزن) وكيفية تطبيقها في

مختلف جوانب العمل، ودراسة الحربي (٢٠١٧) التي أشارت إلى ضرورة تبني منهجية كايزن كونها فلسفة متقدمة تركز على مبدأ للتحسين المستمر والقيادة من موقع الحدث.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تنبع من ندرة وجود دراسات في التحسين المستمر وفق منهجية كايزن في سلطنة عمان حسب علم الباحثين، والتوصيات المنبثقة من الندوات والمؤتمرات الوطنية والدولية إلى ضرورة الاهتمام والعمل على تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، وتوجه سلطنة عمان إلى تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة التربوية منها تحديداً. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة وذلك للكشف عن الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

#### أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما مستوى الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
٣. ما اتجاهات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في تطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.
٢. التعرف على مستوى الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.
٣. التعرف على اتجاهات تطبيق منهجية كايزن في تطوير الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين.

#### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسها كونها تبحث في مجال التحسين المستمر لتطوير الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان. ويمكن أن تمهد هذه الدراسة الطريق أمام إجراء عدد من الدراسات التي تناولت الموضوعات المماثلة بصورة علمية وشاملة بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي والبحثي في هذا المجال.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، لتطوير الأداء لدى الموظفين على مستوى في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وبالتالي قد تسهم هذه الدراسة في تبني أفكاراً عملية في هذا المجال وخاصة في مجال تطوير الأداء، وتقديم إمكانية تبني هذه المنهجية بشكل أوسع.

#### حدود الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

١. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (٢٠٢٣/٢٠٢٤).
٢. الحدود المكانية: أجريت في المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات بسلطنة عمان.
٣. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة معرفة الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
٤. الحدود البشرية: تشمل الدراسة عينة عشوائية من موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية بسلطنة عمان.

#### مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

**الاتجاه:** على أنه سلوكيات الفرد المحتملة في موقف ما، أو مناسبة ما، أو نحو أي ظاهرة (Inceoglu, 2010, p. 29)

**ويعرفه الباحثون إجرائياً:** حالة من الاستعداد المهني والوظيفي للمسؤول أو الموظف نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الممارسات الوظيفية للأعمال الموكلة إليهم تساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وأداء الأعمال بكفاءة وجودة عالية.

**كايزن:** كلمة يابانية تعني: "التحسين المستمر"، وتتكون من الكلمتين: KAI، وتعني التغيير، وZEN، وتعني المستمر، كما تعرف بأنها نظام للتحسين المستمر في الجودة والتكنولوجيا والعمليات، وثقافة المنظمة، والإنتاجية، والسلامة والقيادة" (الحربي، ٢٠١٧، ص. ٢٣٩).

ويقصد بها في الدراسة الحالية: عمليات التحسين المستمر في أداء الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وتقاس اجرائياً بالدرجة التي يحصل عليه المستجيب من خلال تطبيق أداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة. **تطوير الأداء:** هو "تلك العملية التي يتم من خلالها إجراءات تعديلات مناسبة في بعض أو كل مكونات النظام، وفق خطة مدروسة، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية ورفع مستواها، ويعني أيضا تحسين العملية التربوية، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بصورة أكثر كفاءة" (رمضان، ٢٠٠٥، ص. ٨٥). وقد تبنت الدراسة الحالية هذا التعريف كتعريف إجرائي لها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول: منهجية كايزن

تعتبر استراتيجية كايزن من الأدوات الرئيسية المستخدمة في فلسفة لين، حيث تهتم هذه الفلسفة بزيادة قيمة للمنتج من خلال القضاء على الهدر وتحسين الجودة وإنتاج الكمية المناسبة وتوفيرها في الوقت المناسب دون أحداث زيادة في التكاليف والوقت. ويعرف بارنيز (٢٠٠٦) Barnes منهجية كايزن بأنها "استراتيجية تُعنى بالتحسين المستمر في المنظمة يشمل كل الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ابتداء من القيادة إلى أقل مستوى وظيفي في المؤسسات" (p. 387)، كما يعرفها أبو النصر (٢٠١٥) "مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم في المؤسسات لتجعل العمليات التي تتم بداخلها أكثر فاعلية وترتفع القدرات الابتكارية لأفراد المؤسسة وتعزز مشاركتهم في التغيير" (ص. ٦)، ويعرف كاركوسزكا، وهونوروفيتش (2009) Karkoszka, & Honorowicz بأنها "روتين يومي من التخطيط، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ، لغرض التغيير إلى الأفضل" (p. 11) وإما الباحثون يرون أن منهجية كايزن عبارة عن أسلوب إداري مبتكر للتحسين المستمر لجميع جوانب الأداء الإداري في المؤسسة من خلال العمل الجماعي، وتشجيع الأفكار الجديدة، والمسؤولية المشتركة، والتواصل الفعال بين القيادة والموظفين والمستفيدين.

ويوضح سليم (Saleem et al, 2012) أن منهجية كايزن عملية تحسين مستمرة لأنها تسعى إلى تحقيق الكمال الذي لا يمكن تحقيقه، والسبب؛ دائما سيكون هناك تحسينات في أوقات لاحقة من قبل أناس آخرين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تستخدم استراتيجية كايزن العديد من التقنيات التي تم تجميعها تحت ما يسمى بمظلة كايزن، حيث يتم تطبيق التقنية المناسبة للمؤسسة المناسبة وفي الوقت المناسب، كما تعتبر هذه التقنيات أيضا جزء من تقنيات فلسفة لين.

ويرى كانبدل (Kandpal, ٢٠١٤) أن من أهداف منهجية كايزن تحديد طريقة الإنتاج لما هو مطلوب بالتحديد في الوقت المطلوب، وأنها تستخدم أيضا لتحسين الجودة، وإزالة الهدر، وتقليل وقت الإنتاج وتخفيض التكاليف من خلال استخدام جميع الموارد المطلوبة من القوى العاملة والمواد، بينما يرى أمين وكريم (Amin and Karim, 2013) أن تطبيق استراتيجية كايزن يهدف إلى الوصول إلى التميز في عمليات الإنتاج لتلبية الزيادة المستمرة في طلب العملاء من خلال وجود عملية إنتاج عالية الكفاءة، حيث يعتبر تطبيق هذه الاستراتيجية هو الطريقة التي يمكن من خلالها لهذه المؤسسات البقاء في عالم المنافسة، ومع ذلك فإن التطبيق المكثف لاستراتيجية كايزن قد يؤدي إلى بعض التأثيرات السلبية مثل زيادة الالتزام بالتكلفة، وزيادة الالتزام بالوقت، وزيادة الاستثمار في العمليات وأدواتها، والتغيير في الصيانة، مما قد يضع الجودة في خطر كبير.

ويشير (Radnor and Osborne (2013) إلى أن نجاح تطبيق استراتيجية كايزن يتطلب النجاح في اختيار التقنية المناسبة متى ما دعت الحاجة لها لوظيفة معينة وللمؤسسة المناسبة بعد النظر في الميزانية والوقت المتاحين للتنفيذ، وأن من أسباب فشل تطبيق استراتيجية لين تمثل في استخدام الأداة الخاطئة لمشكلة ما، واستخدام تقنية واحدة فقط لحل جميع المشكلات، أو قد تستخدم جميع التقنيات لحل مشكلة واحدة، ومن الأسباب أيضا أنه لم يتم ممارسة أنشطة كايزن كاستراتيجية للتحسينات طويلة الأجل، وكذلك عدم فهم المبادئ الرئيسية لاستراتيجية لين والتي تعتبر العوامل المهمة للنجاح في تنفيذ أدواتها.

ومما سبق يتضح أن الأثر الإيجابي لتطبيق منهجية كايزن لا يقتصر في تعظيم قيمة المُنْتَجِ المؤسسي بالقضاء على الهدر وتحسين الجودة وإنتاج الكمية المناسبة وتوفيرها في الوقت المناسب من دون التَّسبُّب في زيادة التكاليف والوقت، وتحقيق أهداف المؤسسة، والتحسين التدريجي والتطوير المستمر لأنشطتها كافة نحو الأفضل؛ بل يمتدُّ إلى التحسين المستمر في الحياة الشخصية، والحياة المنزلية، والحياة الاجتماعية، والحياة العملية.

#### المحور الثاني: الأداء الإداري

تتعدد أبعاد الأداء ومفهوم الأداء وبالتالي يصعبُ معه تحديد تعريف جامع مانع والاتفاق عليه من قِبَل الباحثين التربويين خاصة، فلأداء طبيعة متغيرة غير ثابتة، ولا يمكن حصره عند تعريفه بقطاع أو مجال معرفي أو عملي واحد يختصُّ به لتوظيفه فيه فهو يجمع بين الكفاءة والفعالية.

وقد عرّفه وويلين وهانغر (Wheelen and Hunger (2002, P. 243 أنه "النتيجة النهائية للنشاط"، ويُعرّفه مزهوده (٢٠٠١، ص. ٢١) أنه "مدى بلوغ

الأهداف، أو مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، أو للتعبير عن إنجاز المهام". وعَبَّرَ عنه كلادية (٢٠١٠، ص. ٢٥) أنه "الاقتصاد في استخدام الموارد وبأن الأداء كذلك هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، والجودة". كما يُعَرِّفُهُ حسين (٢٠٠١، ص. ٢٥) أنه "مدى بلوغ الأهداف؛ حيث ترى أَنَّ لأداء يتمثل في تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

ويرى الشريف (٢٠٠٤) أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدّمًا، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، والأداء لأيّ مستوى تنظيمي في المؤسسة لا يُعَدُّ انعكاسًا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة. وللأداء موقع خاص في بيئات المؤسسات بَعْدَهُ الناتج النهائي لمحصلة أنشطتها من قِبَل الفرد، والمؤسسة، والدولة، فأداء كلِّ منها جميعها مرتبطة ببعضها وتميُّزها يعني ناتجًا نهائيًا متميزًا.

ويرى عليّات (٢٠١٨) أن الأداء ذو أهمية كبيرة وإنَّ أهميته تكمن لمساعدته في معرفة ووعي كل فرد بدورهِ والمهام الخاصة به، واكتساب الخبرة الضرورية من خلال القيام بأعمالهم وأدوارهم المُحَقَّقة لنجاحاتها الكبيرة، ويعتبر أيضا مهم لتحقيق نجاح المؤسسة، وتطوُّرها وتحسين أدائها، وإنَّ وَضْعَ الأهداف والخطط مُسَبِّقًا يدفع بالمؤسسة تحقيق الأداء على أتمِّ وجه. فضلًا عن ذلك ذكرت حمداوي (٢٠١١) أن أهمية الأداء تكمن في كونه الأساس الذي تقوم إليه المؤسسات؛ فلا تُقَدِّمُ خدمة من دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم فهُمُ الذين يُنجزون الأعمال. واستثمارًا للوقت؛ بالتزام الموظف بساعات العمل، وإدراكه لواجباته ومسؤولياته تَجَاة عمله، وتقانيه في تقديم الأفضل لديه لأجل المؤسسة.

ويشير خرشي (٢٠١٩) إلى أن تحقيق الأداء الجيد في المؤسسات يتطلب توفر مجموعة من الموجهات والدوافع؛ منها: تحديد أهداف المؤسسة ووضع خطة شمولية واضحة تفصيلية لتحقيق الأداء الأفضل، ومشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرار، وتوسيع عملية الإشراف لتزايد أحجام بيئات المؤسسات وتداخل العلاقة بين المؤسسة وأفرادها من التنفيذيين والإدارات العليا المؤدي لِنَدَائِي أداءات العاملين، وقلة الثقة أو حتى انعدامها، والاحترام؛ ما يؤثِّر سلبًا في أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود نظام حوافز معنوية ومادية؛ الذي يسهم في تحفيز وتشجيع العاملين لرفع كفاءاتهم في الأداء.

ومما سبق يرى الباحثون أن على الإدارات في المؤسسات الإدارية والأكاديمية تحديد أهداف تطوير الأداء الإداري وفق موجهات العمل ومبادئه

الأساسية، وبالتالي ينتج عنه فهم أفضل لعمليات التحسين المستمر وتطوير الأداء، وتتيح الفرص للتنبؤ بمشكلات العمل المستقبلية، فعندما تكون العملية مخططة ومدروسة لا ارتجالية تضمن تسهيل تحقيق مبادرات التحسين المستمر والبعد عن تقيدها، والتخفيف من أعبائها.

#### الدراسات السابقة

تناول الباحثون الدراسات السابقة المتعلقة بمحوري، محور تطبيق منهجية كايزن، ومحور الدراسة الأداء الإداري، سواء العربية والأجنبية، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بمنهجية كايزن

أجرى العتيبي والمبيريك (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن متطلبات معيئة لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، والتعرّف إلى التحديثات التي تواجّه هذا التطبيق، واستخدمت المنهج التحليلي، وتكوّن عينة الدراسة من عدد من الدراسات والأدبيات السابقة من عام (٢٠١٦-٢٠٢٣م) بلغت (١٠) دراسات عربية وأجنبية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ من متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي هي: المتطلبات الإدارية كتنشيط ثقافة التحسين المستمر والعمل التشاركي، والاعتماد إلى مبدأ التحسين بشكل تدريجي، ومبدأ القيادة الميدانية من مكان الحدث، وتصويب الأخطاء عند وقوعها، والمادية كتوظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة وأداء العاملين المتدربين لمنع الهدر في الموارد أو فقدها، والتركيز بشكل أكبر على تحسين الأوضاع المادية للمؤسسة، والبشرية، فضلاً عن كشف نتائج الدراسة لتحديات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب؛ كغياب ثقافة تنظيمية حقيقية في مؤسسات التدريب التربوي بشأن التحسين المستمر، وقلة الموارد التي تدعم التحسين المستمر في التدريب، وندرة المشاركة في تشكيل فريق لتطبيق منهجية كايزن.

وهدف دراسة التميمي والخرابشة (٢٠٢٣) إلى قياس درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين، حيث طبقت استبانة على عينة من (١٨٢) من موظف إداري في الجامعات الأردنية، من خلال منهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن جاء بدرجة مرتفعة.

وهدف دراسة الكسر (٢٠٢٣) إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكذلك الاستبانة لجمع البيانات للدراسة، ثم وزعت على عينة بلغت (١٥٠)

موظف وموظفة، وكانت من أبرز نتائجها أن تطبيق استراتيجية الكايزن في الجامعات له عدة مميزات منها توفير الوقت والجهد، وهذا ما يؤدي إلى كفاءة وأداء الجامعات، وخلصت الدراسة بتقديم تصور عملي مقترح يمكن الجامعات السعودية من تطبيق استراتيجية كايزن بكفاءة لتحقيق أهدافها.

كما هدفت دراسة (Dewi al et, ٢٠٢٢) إلى معرفة دور كايزن وجودة الموارد البشرية في نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية في اندونيسيا، واستخدم الباحثون الاستبيانات المسحية، وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة الموارد البشرية والكايزن مع أنظمة ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية في اندونيسيا.

وجاءت دراسة (Hosny et al, ٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع التحسين المستمر لتكنولوجيا التعليم في ضوء منهجية كايزن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن: جودة التحسين المستمر لتكنولوجيا التعليم في ضوء منهجية كايزن متوسطة، والتأكيد على اعتماد منهجية كايزن للتحسين المستمر في الجامعات، وضرورة تنمية الوعي المؤسسي بأهمية تطوير الأداء والتحسين المستمر، وبناء برامج تطوير الأداء والتحسين المستمر.

وهدف دراسة شرف (٢٠٢١) إلى تطوير العمليات الإدارية لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء نموذج كايزن والتي هدفت إلى التعرف على آليات تطوير العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم) لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان أداة لها وقد طبق على عينة عشوائية بسيطة عددها (١٦١) من عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم) لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم جاءت بدرجة كبيرة.

وأجرت رحمة وآخرون (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، واستخدمت المنهج النوعي، كما استخدمت أدائي الملاحظة بالمشاركة والمقابلات المفتوحة وفق المنهجين الوصفي والإثنوجرافي، حيث طبقت على عدد (٣) إدارات تعليم توزعت عليها العينة من مديري التعليم بإدارات التعليم قبل الجامعي ومديري المدارس لمراحل مختلفة ورؤساء وأعضاء وحدات قياس الجودة ووحدات التدريب والجودة ومراكز التنمية المهنية للمعلمين، ومن أبرز نتائجها: قصور إدارات التعليم قبل

الجامعي عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهاته، وعجزها عن التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة خلال السنوات القادمة، وغياب ثقافتها نحو تطوير الأداء والتحسين المستمر.

وأجرى الشمري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق منهجية كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث طبقت الاستبانة على عينة من (٢٦٦) مشرف تربوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة معرفة منهجية كايزن لتطوير الأداء جاء بدرجة متوسطة، ودرجة تطبيق منهجية كايزن في تطوير الأداء الإداري جاء بدرجة عالية. ودراسة سوبريانثو (Supriyanto et al. (2019) هدفت إلى زيادة فاعلية وجودة مؤسسات التعليم العالي من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة هي استراتيجية كايزن التي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي (عيب صفري) في عملية إدارة التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن كايزن تركز على التحسين المستمر للجودة؛ المستهدف لتحسين ثقافة المؤسسات التعليمية، وجودة الإنتاجية بعدها شكلاً من أشكال التحسين والفاعلية وتحسين جودة التعليم.

وهدف سليمان (٢٠١٩) Solaiman إلى استعراض خصائص وخطوات نموذج نموذج جيمبا كايزن لتحقيق الجودة والتحسين المستمر ومدى فاعليته في الوصول إلى التطوير الشامل للجامعات المصرية والقضاء على مشكلاتها المزمنة، ومدى قدرته على استخدام الموارد المتاحة وتطوير إدارة الجودة وإدارة التغيير المؤسسي في المؤسسات الجامعية المصرية وكشفت نتائج الدراسة عن المميزات التي يتمتع بها نموذج جيمبا كايزن لضمان وتحقيق الجودة ومدى التطوير الذي أدخله على نموذج ديمنج الشهير.

#### الدراسات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري

أجرى الذهلي والراشدية (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى معرفة الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على عينة من (٣٢٠) موظف وموظفة وتوصلت النتائج إلى أن درجة الأداء للموظفين جاء متوسطاً.

وأجرت الرواحية (٢٠٢٣) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية مهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقت على عينة مكونة من (٤٠٤) معلماً ومعلمة

في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، ومن أبرز نتائجها: إن مستوى جودة الأداء الوظيفي في محافظة الداخلية جاء متوسطاً. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي.

وهدف دراسة الشحية (٢٠٢٢) للتعرف إلى الأداء الإداري لمديري الدوائر ومساعدتهم وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان. وبلغت عينة الدراسة (٣٢٠) موظفاً وموظفةً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لمديري الدوائر ومساعدتهم في مديريات التربية والتعليم في محافظتي البريمي وشمال الباطنة جاء مرتفعاً في المجالات جميعها ما عدا التنمية المهنية.

وأجرت ديفيدتسكو وآخرون (Davidescu et al. (2020) دراسة للتعرف إلى العلاقة بين تطوير الموظف ووقت العمل، ومرونة مساحة العمل كخصائص ذات صلة بإدارة الموارد البشرية المستدامة والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للموظفين الرومانيين، من أجل تحديد كيفية إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات "العمل المستقبلي"، واستخدم الباحثون المنهج التوعوي من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بالنسبة للموظفين الرومانيين أن الاستقرار الوظيفي قد حل بالترتبة الأولى كأحد اهم العوامل التحفيزية للأداء الوظيفي.

وأجرى كيم (Kim(2020) دراسة للكشف عن تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (321) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الوظائف غير المستقرة تؤثر في السلامة النفسية للموظف، وكذلك الالتزام التنظيمي مما ينعكس سلباً على أداء الموظف.

وأجرى سليمان وآخرون (Sulaiman et al (2021) للتعرف إلى تأثير بيئة العمل الإداري على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة تكونت من (30) موظفاً إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الأداء جاء بدرجة متوسطة بشكل إجمالي كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.

وقام ألتيناي (Altinay, at el (2018) بدراسة حول تقييم الأداء الإداري والإشرافي لمدراس مؤسسات التربية الخاصة حسب رأي المعلمين. في هذا البحث تم التحقيق في انتقاد المعلمين لأداء مديري مؤسسات التربية الخاصة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وكذلك الاستبانة كأداة طبقت على (١٣٠) معلماً في (٨) مدارس،

وجاءت النتائج بأن مستوى أداء الإداريين الذين يعملون في مدارس التربية الخاصة جيد جدًا في كافة المجالات.

وأجرى سانيل وآخرون (Sanyal et al. (2018) دراسة للتعرف إلى تأثير عوامل فقدان الأمن الوظيفي على أداء الموظف، وتحليل العلاقة بين حالة سوق العمل للموظفين، ومخاوفهم بشأن فقدان الأمن الوظيفي في سلطنة عمان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، على عينة مكونة من (100) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الأمن الوظيفي تساهم بشكل كبير في مستويات أداء الموظف ورضاه، وأن نوع حالة سوق العمل (نوع الوظيفة التي يتم شغلها) له أيضًا تأثير على الشعور بالأمان في مكان العمل.

### التعقيب على الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية كايزن أوجه الاتفاق والاختلاف

من حيث الهدف العام: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في الهدف العام؛ حيث تناولت جميعها تطبيق منهجية كايزن لتحقيق الجودة والتحسين المستمر في الوصول إلى التطوير والتحسين الإداري، بينما هدفت دراسة (Dewi al et, ٢٠٢٢) إلى معرفة دور كايزن وجودة الموارد البشرية في نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، ودراسة (Hosny, et al ٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع التحسين المستمر لتكنولوجيا التعليم في ضوء منهجية كايزن، ودراسة الكسر (٢٠٢٣) إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية، وهدفت دراسة التميمي والخرايشة (٢٠٢٣) إلى قياس درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين.

وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف العام المتعلق بالأداء؛ حيث تناولت أغلبها المستوى الأداء الإداري، بينما دراسات أخرى تناولت العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى كدراسة الساعدي (٢٠١٢)، في حين دراسة ألتيناى (Altinay, 2018) at el التي تناولت تقييم الأداء الإداري والإشرافي لمدراء مؤسسات التربية الخاصة حسب رأي المعلمين. ودراسة الرواحية (٢٠٢٣) تناولت العلاقة بين مهارات التخطيط وجودة الأداء، ودراسة الشحية (٢٠٢٢) تناولت جودة الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمديريات. ودراسة الذهلي والراشدية (٢٠٢٣) التي تناولت العلاقة بين الحكمة الإدارية والأداء الإداري، ودراسة سانيل وآخرون (Sanyal(2018) التي تناولت العلاقة بين الأمن الوظيفي والأداء.

من حيث العينة: تطابقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في العينة وهم الموظفين والموظفات في مديريات التربية والتعليم، بينما اختلفت مع دراسة الشمري (٢٠١٩) التي استهدفت المشرفين التربويين، ودراسة Dewi al et (٢٠٢٢)، وسوبريانتو (Supriyanto et, al., 2019) التي استهدفت أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ودراسة التميمي والخرابشة (٢٠٢٣) التي كانت الإداريين بالجامعات ودراسة Hosny, et al (٢٠٢٢) التي كانت العينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ودراسة الكسر (٢٠١٧) والتي كانت العينة منتسبي الجامعات. بينما كانت عينة دراسة وأجرت ديفيدتسكو وآخرون (Davidescu et al.(2020) مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، بينما اختلفت ودراسة Dewi al et (٢٠٢٢) حيث استخدمت الاستبيانات المسحية، ودراسة سليمان (٢٠١٩) حيث استخدم المنهج الاستدلالي. ودراسة رحمة وآخرون (٢٠١٩)، وأجرت ديفيدتسكو وآخرون (2020) Davidescu et al، ودراسة سليمان (٢٠١٩) Solaiman إلى التي استخدمت المنهج النوعي.

من حيث الأداة: اتفقت جميع الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة سليمان (٢٠١٩) Solaiman التي استخدمت المقابلة، ودراسة رحمة وآخرون (٢٠١٩) التي استخدمت أداتي الملاحظة بالمشاركة والمقابلات المفتوحة وفق المنهجين الوصفي والإثنوجرافي

#### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة إلى المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ومن أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تَبَحَثُ فيها الدراسة وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي، وتحليل ووصف البيانات المُتَحَصَلِ عَلَيْهَا كَمَا وكيفية، كما يهتم المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي توجد بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البادري، ٢٠١٦).

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ والبالغ عددهم (٥٤٦٠) وفق النشرة الإحصائية الصادرة من وزارة التربية والتعليم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣)

### عينة الدراسة

تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة المتاحة من خلال الرابط الإلكتروني حيث تم استهداف جميع الموظفين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان وقدا استجاب (١٩٠) من المجتمع الأصلي وفيما يلي توضيح لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في الجدول (١)

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

العدد	الذكور	الأنثى	المجموع
١٠١	٨٩	١٩٠	
%٥٣.٢	%٤٦.٨	%١٠٠	

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت منهجية كايزن، مثل: التميمي والخرابشة (٢٠٢٣)، وشرف (٢٠٢١)، ورحمة وآخرون (٢٠١٩) والدراسات السابقة لموضوع الأداء الإداري، مثل: دراسة دراسة الرواحية (٢٠٢٣) والشحية (٢٠٢٢) وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من جزئين: الجزء الأول خُصص لقياس تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، وتكون من (٢٣) فقرة، أما الجزء الثاني فتناول قياس محور الأداء الإداري في المديريات العامة التربوية والتعليم بسلطنة عمان، وتكون من (١٩) فقرة، وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١) في الإجابة عن أسئلة محاور الدراسة.

### صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين الصدق الظاهري وصدق بناء الفقرات:

### الصدق الظاهري

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم توزيعها على عدد (٧) من المحكمين من الأكاديميين وذو الاختصاص في الجامعات العمانية، لمراجعتها وإبداء آرائهم حولها من حيث الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبتها، وارتباطها بالأداة بشكل عام والمحور المنتمي إليه بشكل خاص، وبعد تجميع الملاحظات تم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين سواء بتعديل بعض الفقرات، كما حذفت فقرتان من المحور الأول وثلاث فقرات من المحور الثاني وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين: المحور الأول خُصص لقياس تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، وتكون من (٢٠) فقرة، أما المحور الثاني فتناول قياس محور الأداء الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكون من (١٦) فقرة،

وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١) في الإجابة عن أسئلة محاور الدراسة.

**صدق الفقرات (Item Validity) لمقياس منهجية كايزن للتحسين المستمر**  
تم حساب صدق الفقرات لبيان مدى اتساق فقرات المقياس مع بعضها البعض عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون المصحح لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع درجة البعد الذي تنتمي إليه، من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من ٣٠ موظفاً وموظفة، وبيّن جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

**جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة**

البُعد الأول:		البُعد الثاني:		البُعد الثالث:	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.779	٧	.777	١٤	.808
٢	.780	٨	.495	١٥	.802
٣	.755	٩	.743	١٦	.834
٤	.335	١٠	.631	١٧	.726
٥	.819	١١	.649	١٨	.754
٦	.695	١٢	.764	١٩	.815
		١٣	.845	٢٠	.654

يوضح جدول (٢) أن جميع الفقرات ترتبط بالبُعد الذي تندرج تحته ارتباطاً جيداً، حيث كانت معاملات ارتباط الفقرات متقاربة وجميعها أكثر من (٠.٢٠) وبالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

**ثبات مقياس منهجية كايزن للتحسين المستمر**

تم استخراج الثبات عن طريق معادلة ألفا لكرومباخ للمقياس وأبعاده حيث كانت كما يوضحها الجدول (٣)

**جدول (٣) قيم معاملات ألفا لكرونباخ للأبعاد والمقياس ككل**

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	ألفا لكرونباخ
القضاء على الهدر	٦-١	٠.88
استراتيجية العمل	١٣-٧	٠.89
استراتيجية ديمنج	٢٠-١٤	٠.93
المقياس ككل		٠.95

يلاحظ من جدول (٣)، أن معامل ألفا لكرونباخ للمقياس ككل بلغ (0.95) وتراوحت معاملات الثبات بالنسبة للأبعاد بين (0.88 - 0.93). فإن معامل الثبات في كل بُعد من أبعاد المقياس، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس هي قيم ذات درجة مناسبة من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وعليه اعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة الحالية.

#### صدق الفقرات (Item Validity) مقياس الأداء الإداري

تم حساب صدق الفقرات لبيان مدى اتساق فقرات المقياس مع بعضها البعض عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون المصحح لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع درجة البعد الذي تنتمي إليه، ويبين جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

#### جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون المصحح بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

البُعد الأول:		البُعد الثاني:		البُعد الثالث:	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.721	٦	0.722	١١	0.726
٢	0.770	٧	0.748	١٢	0.841
٣	0.806	٨	0.531	١٣	0.830
٤	0.695	٩	0.753	١٤	0.810
٥	0.839	١٠	0.773	١٥	0.820

يوضح جدول (٤) أن جميع الفقرات ترتبط بالبُعد الذي تندرج تحته ارتباطاً جيداً، حيث كانت معاملات ارتباط الفقرات متقاربة وجميعها أكثر من (٠.٢٠) وبالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

#### ثبات مقياس الأداء الإداري

استخرج الباحثون ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا لكرونباخ للمقياس وأبعاده حيث كانت كما يوضحها الجدول (٥)

#### جدول (٥) قيم معاملات ألفا لكرونباخ للأبعاد والمقياس ككل

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	ألفا لكرونباخ
الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة	٥-١	0.90
التحسين المستمر للعمليات	١٠-٦	0.87
العمل الفريقي	١٥-١١	0.93
المقياس ككل		0.95

يلاحظ من جدول (٥)، أن معامل ألفا لكرونباخ للمقياس ككل بلغ (0.95) وتراوحت معاملات الثبات بالنسبة للأبعاد بين (0.87 – 0.93). فإن معامل الثبات في كل بُعد من أبعاد المقياس، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس هي قيم ذات درجة مناسبة من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشر على مدى الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس، وعليه اعتبرت جميع الأبعاد صالحة لأغراض الدراسة الحالية كذلك.

**إجراءات الدراسة**

بعد أن تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، عرضت على مجموعة من المحكمين، ثم طبقت على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها وبعد اعتمادها طبقت على عينة الدراسة؛ ثم جمع البيانات ومعالجتها واستخلاص النتائج.

#### المُعالجة الإحصائية

بعد تفرغ الاستبانات وجمعها إلكترونياً، تمت مُعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرُّزمة الإحصائية (SPSS)؛ لِتحليلها واستخراج النتائج بُغية الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يأتي:

- مُعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha)؛ لِحساب مُعامل ثبات أداة الدراسة.
- مُعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لِحساب صدق الفُقرات من خلال حساب ارتباط الفُقرات، مع البعد الذي تنتمي إليه، وحساب ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السُؤالين: الأول والثاني.
- تحليل الأنداد الخطي المُتعدد ( Multiple Linear Regression Analysis)؛ وذلك للإجابة عن السُؤال الثالث.

#### معيار الحكم على النتائج

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بمستوى عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج وفق احتساب طول الفئة، من خلال طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة (٥ – ١ = ٤)، وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على أعلى قيمة بالمستويات (٤/٥=٠.٨)، ثم إضافة النتيجة التي حصلنا عليها وهي (٠.٨) إلى أقل قيمة من بين المستويات وهو (١) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى وتساوي (١.٨=١+٠.٨)، بهذه العملية تم إيجاد باقي القيم، لتحديد كافة

مستويات الاستبانة، واعتماد المقياس الموضح في الجدول (٦) في تفسير نتائج الدراسة.

**جدول (٦) المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.**

الدرجة (المستوى)	المتوسط الحسابي
مرتفعة جداً	4.20 - 5
مرتفعة	3.40 - 4.19
متوسطة	2.60 - 3.39
قليلة	1.80 - 2.59
قليلة جداً	1 - 1.79

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية، ويوضح جدول (٧) نتائج السؤال الأول.

**جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي لدى مديري**

الرقم	الرتبة	المجال N= 190	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
٢	١	استراتيجية العمل	3.68	٠.603	مرتفعة
٣	٢	استراتيجية ديمنج	3.67	٠.671	مرتفعة
١	٣	القضاء على الهدر	3.56	٠.784	مرتفعة
		المقياس ككل	3.63	٠.594	مرتفعة

تظهر قيم المتوسطات بجدول (٧) أن متوسط الاستجابة للمقياس الكلي لدرجة الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين بلغ (3.63)، بانحراف معياري (٠.594)، وهو متوسط مرتفع، كذلك جاءت سائر الأبعاد مرتفعة حيث تراوحت قيم متوسطات الاستجابة فيها بين (٣.٥٦ - 3.68)، وبانحرافات معيارية متقاربة، وكلها تشير إلى ارتفاع تطبيق منهجية كايزن لدى عينة الدراسة.

وقد يعزى ذلك إلى حرص أغلب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم على اتباع استراتيجيات تعمل على التحسين والتطوير المستمر للعمل مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز للمهام والأعمال ويقلل من الهدر الناتج عن الممارسات غير الضرورية والتي تسبب هدر للجهد والوقت والمال، كما قد يفسر ذلك إلى حرص أغلب مديري الدوائر على تطبيق استراتيجيات تعمل على تحسين الأداء بما يضمن تحقيق أعلى معدلات الجودة في الأعمال والمهام الوظيفية والأخذ بالمستجدات الحديثة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Dewi al et, ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أهمية منهجية كايزن في جودة الموارد البشرية وتطبيق الجودة في العمل، واتفقت مع دراسة شرف (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن تطبيق منهجية كايزن في العمليات الإدارية جاء بدرجة كبيرة. ودراسة التميمي والخرابشة (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن من وجهة نظر الإداريين جاء مرتفع، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hosny, et al ٢٠٢٢) ودراسة الشمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تطبيق منهجية كايزن جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة رحمة وآخرون (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود قصور لدى إدارات التعليم قبل الجامعي في تطبيق منهجية كايزن فيما يتعلق بمواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهاته.

كما أظهرت نتائج الدراسة مجيء بعد استراتيجيات العمل في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى قيام مديري الدوائر ورؤساء الأقسام إلى تقديم الدعم لجميع الموظفين دون تمييز لأجل التحسين المستمر، وحرصهم على توضيح التعليمات للموظفين وخاصة الجدد منهم لتنفيذ المهام الوظيفية بشكل دقيق، كما يحرص مديري الدوائر والأقسام على تحسين وتعديل الخطط بشكل منهجي ومستمر. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hosny, et al ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى الوعي بأهمية التحسين المستمر جاء بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة رحمة وآخرون (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود عجز عن التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة خلال السنوات القادمة، وغياب ثقافتها نحو تطوير الأداء والتحسين المستمر.

وأظهرت نتائج الدراسة مجيء بعد القضاء على الهدر في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك إلى حرص أغلب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام على توفير برامج تدريبية محفزة عند تطبيق إجراءات جديدة في العمل تساعد على توفير الوقت والجهد، والتخلص من أي برنامج أو مشروع لا يعطي قيمة مضافة سواء للعمل أو للمؤسسة أو للشخص ذاته، كما يعمل أغلب مديري الدوائر ورؤساء

الأقسام على متابعة مواقع العمل وملاحظة أماكن المواد "الهدر" وإزالة أسبابها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكسر (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أهمية منهجية كايزن في القضاء على الهدر وتوفير الوقت والجهد، ورفع كفاءة العمل، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع الشمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى درجة تطبيق متوسطة في بعد الهدر، والعنبي والمبيريك (٢٠٢٣) التي توصلت إلى غياب الأخذ بمبدأ التحسين المستمر من خلال التدريب وضعف نشر ثقافة التحسين في موقع العمل. كما اختلفت الدراسة مع دراسة Hosny, et al (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية المتبعة في تطبيق منهجية كايزن كانت قليلة.

**إجابة السؤال الثاني الذي نص على:** ما مستوى الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟، للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية، ويوضح جدول (٨) نتائج السؤال الثاني.

#### جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ما مستوى الأداء الإداري

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	١	التحسين المستمر للعمليات	3.76	0.586	مرتفع
١	٢	الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة	3.74	0.676	مرتفع
٣	٣	العمل الفريقي	3.71	0.704	مرتفع
		المقياس ككل	3.74	0.587	مرتفع

تظهر قيم المتوسطات بجدول (٨) أن متوسط الاستجابة للمقياس الكلي لمستوى الأداء الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين بلغ (3.74)، بانحراف معياري (0.587)، وهو متوسط مرتفع، كذلك جاءت سائر الأبعاد مرتفعة حيث تراوحت قيم متوسطات الاستجابة فيها بين ((3.76 - 3.71)، وبانحرافات معيارية متقاربة، وكلها تشير إلى ارتفاع المستوى الإداري.

وقد يعزى ذلك إلى حرص أغلب مديري الدوائر على اتباع أساليب ومنهجيات العمل القائمة على التحسين المستمر والأخذ بأحدث النظريات والمستحدثات التكنولوجية بما يحقق جودة في الأداء، وقد يفسر ذلك رغبة أغلب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام على تقديم خدمات تحقق معدلات عالية من الرضا لدى المستفيدين والعاملين بالميدان التربوي، حيث يحرص أغلبهم على تشكيل فرق عمل لإنجاز المهمات والأعمال الوظيفية، والجلوس مع الموظفين في مختلف المستويات والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التطويرية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع

الشمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن الأداء الإداري في إدارات التعليم بحفر الباطن جاء بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة الشحية (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الإداري لمديري الدوائر ومساعدتهم في مديريات التربية والتعليم جاء مرتفعاً، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الذهلي والراشدية (٢٠٢٣) والرواحية (٢٠٢٣)، ودراسة سليمان وآخرون Sulaiman et al. (2021) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء جاء متوسطاً، كما اختلفت مع دراسة فهريّة (2018) Altinay, at el التي جاء الأداء الإداري بدرجة مرتفعة جداً.

وأظهرت نتائج الدراسة مجيء بعد التحسين المستمر للعمليات في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع وقد يعزى ذلك إلى حرص أغلب الدوائر بالمديريات على تحسين عملياتها باستمرار تحقيقاً لأفضل أداء في جميع الجوانب وعلى فترات منتظمة، كما قد يفسر ذلك على وعي أغلب الموظفين بالدائرة بالاستراتيجيات والآليات التي تحقق جودة الأداء الإداري في الأعمال الوظيفية وحسن توظيف الموارد المالية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشحية (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الإداري في بعد التحسين المستمر للعمليات جاء مرتفعاً. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرواحية (٢٠٢٣) التي توصلت مستوى الأداء في العمليات المستمرة جاء متوسطاً

وأظهرت نتائج الدراسة مجيء بعد العمل الفريقي (العمل كفريق) في الرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع رغم مجيء البعد في الرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى حرص أغلب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام على نشر ثقافة العمل في فريق والجلوس مع الموظفين في كل المستويات الإدارية في جلسات تشاورية بهدف تحسين الأداء، كما يحرص مديري الدوائر ورؤساء الأقسام على تكامل الأعمال بين الموظفين وتنظيم الاتصال والتواصل المستمر بين مدير الدائرة والموظفين من أجل تحقيق أعلى معدلات الإجابة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع سانيل وآخرون (2018) Sanyal et al. التي أظهرت نتائجها درجة كبيرة في الأداء الجماعي. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع الذهلي والراشدية (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن المقدره على أداء العمل كفريق جاء بدرجة متوسطة.

**عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره:**

**الذي نص على الآتي:** ما الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في تطوير الأداء الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟

في هذه الدراسة يوجد طرفان من المتغيرات يتجمعان في مجموعتين: الاتجاه تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر (المجالات المستقلة) ومجموعة الأداء

الإداري ( المجالات التابعة) ولكي يتم تحليل العلاقة بين المجموعتين بشكل أدق فقد تم استخدام طريقة إحصائية تعتمد تحليل انحدار مركب عن طريق تحليل الارتباط القانوني canonical correlation الذي يحلل العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات، وفي هذه الدراسة تتشكل المجموعة الأولى من ( القضاء على الهدر- استراتيجية العمل - استراتيجية ديمنج) أما المجموعة الثانية فتتشكل من ( الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة - التحسين المستمر للعمليات - العمل الفريقي)، ومن خلال التحليل يبين الجدول (٩) الارتباطات القانونية المتكونة:

جدول (٩) مركبات الارتباطات القانونية المتكونة من المجموعتين ودلالاتهما

	Correlation	Eigenvalue	Wilks	F	D.F	Sig.
	n	e	Statistic			
1	0.867	3.013	0.219	43.180	9.000	<.001
2	0.309	0.106	0.878	6.239	4.000	<.001
٣	0.172	0.031	0.970	5.704	1.000	.018

يظهر من الجدول (9) عدد 3 من الارتباطات القانونية وقد كان أفضلها هو الارتباط القانوني الأول والبالغ 867. وهو ارتباط قوي وذا دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0.001$ . كما يظهر الجدول (10) تشعبات مجالات المجموعتين في مركبها القانوني الذي تم تشكيله

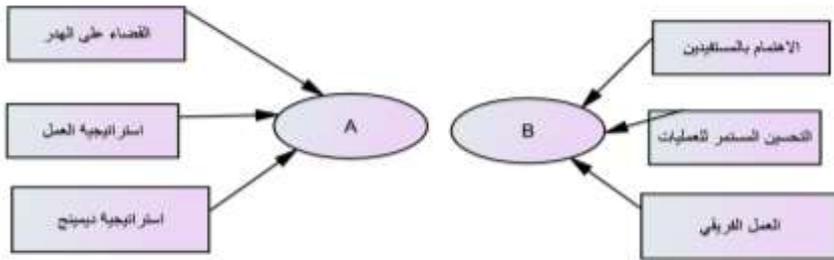
جدول (١٠) تشعبات مجالات المجموعتين في مركبها القانوني الذي تم تشكيله

المجموعة الأولى تطبيق منهجية كايزن			المجموعة الثانية مجالات الأداء الإداري		
المجال	التشعب	مربع التشعب	المجال	التشعب	مربع التشعب
القضاء على الهدر	-657	.43	الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة	-914	0.84
استراتيجية العمل	-716	.51	التحسين المستمر للعمليات	-945	0.89
استراتيجية ديمنج	-996	.99	العمل الفريقي	-834	0.70

يلاحظ من التشعبات في الجدول (١٠) أن الارتباطات بين كل متغير بمركب مجموعته كان جيدا ويشكل أهمية بمقدار ذلك الارتباط (التشعب)، كما أن جميع المتغيرات في المجموعتين ساهمت في كفاءة مركب مجموعتها بقيم تراوحت بين (43%) و (99%)، كما يلاحظ أن أفضل المتغيرات مساهمة في مركب الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن هو استراتيجية ديمنج البالغ تشعبه (-996). يعقبه الإستراتيجية العمل ثم القضاء على الهدر، وهي كلها تساهم في مركبها بنسب عالية الأمر الذي يؤهلها لأن تلعب دورًا كبيرًا في الطرف الثاني التابع، كما يلاحظ أن أكبر

**الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الأداء الإداري في ... طيبة الرواحية وآخرون**

المتغيرات (المجالات) مساهمة في تجمع الأداء الإداري هو التحسين المستمر للعمليات البالغ تشبعه 945-. ثم الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة البالغ تشبعه 914-. ، وأقلها العمل الفريقي بتشبع قدرة 834-. ، ويمكن رسم مخطط المساهمات في الشكل (1)

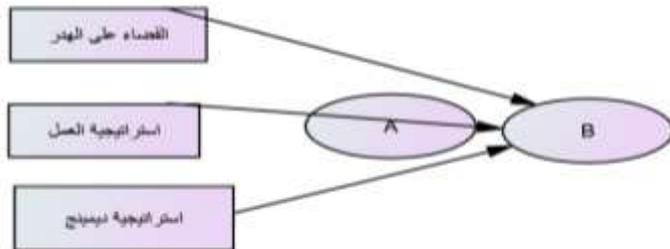


وبالنظر في تأثير متغيرات المجموعة المستقلة (منهجية كايزن) في المجموعة التابعة (الأداء الإداري) يظهر الشكل (1) التشعبات العابرة من المجموعة الأولى المستقلة إلى المجموعة الثانية التابعة.

**جدول (11) تشعبات المجموعة الأولى المستقلة في مكون المجموعة الثانية التابعة**

مربع التشعب	التشعب	المجال
0.32	-0.569	القضاء على الهدر
0.39	-0.621	استراتيجية العمل
0.75	-0.863	استراتيجية ديمنج

ويمكن رسم مخطط المساهمات كما في الشكل (2)



وبالنظر في الجدول (١١) يظهر تأثير مجالات منهجية كايزن مجتمعة عن طريق الارتباط القانوني الذي مقداره 867. والذي يفسر ما نسبته ٧٥% من التباين في مكون المتغيرات التابعة أي أن منهجية كايزن يمكن أن تفسر ما نسبته ٧٥% من أي ارتفاع في الأداء كما تفسر المتغيرات في المجموعة المستقلة مجموعة منهجية كايزن من التباين في مكون متغيرات الأداء الإداري أي يمكن أن يزيد كل متغير على حدة من متغيرات منهجية كايزن في متغير الأداء الإداري القضاء على الهدر ٣٢ % استراتيجية العمل ٣٩ % استراتيجية ديمنج ٧٥ % ، ويمكن القول أن تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في مركب مجموعة المتغيرات التابعة يتضمنه التشعبات في الجدول (١٢) بمعنى أنه لو زاد القضاء على الهدر بمقدار درجة واحدة زاد الأداء بمقدار 569. ولو زاد استراتيجية العمل بمقدار درجة زاد الأداء الإداري بمقدار 621. ولو زاد استراتيجية ديمنج درجة واحدة زاد الأداء الإداري بمقدار 863.

المجال	التشعب	مربع التشعب
القضاء على الهدر	-569	٠.32
استراتيجية العمل	-621	0.39
استراتيجية ديمنج	-863	0.75

ويمكن كتابة المعادلة كما يلي:

$$Y = B1X1 + B2X2 + B3X3$$

حيث  $Y =$  الأداء الإداري.  $X1 =$  القضاء على الهدر.  $X2 =$  استراتيجية العمل.  $X3 =$  استراتيجية ديمنج  
 الأداء الإداري =  $0.569$  القضاء على الهدر +  $0.621$  استراتيجية العمل +  $0.863$  استراتيجية ديمنج

وقد يعزى ذلك إلى أن منهجية كايزن وأبعادها الثلاث التي تناولتها الدراسة تهدف بشكل عام إلى تحسين وتطوير جميع العمليات الإدارية وفي جميع المستويات وبالتالي يتطلب من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام نشر ثقافة التحسين والتطوير من خلال برامج تدريبية تستهدف جميع العاملين وخاصة الجدد منهم، كما قد يفسر ذلك إلى حرص مديري الدوائر والأقسام على تقديم خدمات تتصف بالجودة وتحصل على رضا المتعاملين سواء العاملين بالمديريات أو المدارس أو مؤسسات المجتمع، وجميع هذه الأعمال هي من أبعاد كلا من الأداء الإداري ومنهجية كايزن لذا جاء أثر التطبيق عالي وهو ما يفسر أهمية هذه المنهجية في تطوير الأداء الإداري.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى مساهمة منهجية كايزن للتحسين في الأداء الإداري كان مرتفع. وتتفق مع نتائج هذه الدراسة

مع سليمان (٢٠١٩) Solaiman التي أظهرت مميزات التي يتمتع بها نموذج جيمبا كايزن لضمان وتحقيق الجودة ومدى التطوير الذي أدخله على نموذج ديمنج الشهير.

#### التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:
- ضرورة تبني منهجية كايزن للتحسين المستمر في مختلف المستويات الإدارية في مديريات التربية والتعليم.
  - مواصلة التدريب للموظفين الجدد والقادمي فيما يتعلق بالاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن.
  - على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الاستمرار في تحسين الأداء الإداري بما يضمن تحقيق أفضل النتائج ورضا المستفيدين.
  - على مديري الدوائر العمل على تقسيم الأعمال والمهام الوظيفية بين الموظفين بما يقلل من الجهد والوقت الضائع.
  - العمل على توظيف الموارد المالية والبنى التحتية في المباني الخاصة بالمديريات بما يحقق أفضل عائد منها.
  - العمل بشكل مستمر على إيجاد بيئة تتسم بالتواصل والمشاركة الفعالة بين مديري الدوائر والموظفين في جميع العمليات الإدارية.

#### المقترحات

- يقترح الباحثون ما يلي:
- إجراء دراسة حول تطبيق منهجية كايزن في جميع تقسيمات وزارة التربية والتعليم
  - إجراء دراسة حول تطبيق منهجية كايزن في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل).

### المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية (كايزن) اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، شيماء مدني (٢٠٢٢) درجة إسهام متطلبات تطبيق أسلوب كايزن الياباني في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الوادي الجديد. المجلة العلمية، جامعة الوادي الجديد، (٤٤)، ٤٦-١٩.
- أحمد، هناءة أحمد سيد، وعبد الرسول، ولاء برهوم همام، ويسن، مصطفى محمد عبد النبي. (٢٠٢١). دور استخدام التحسين المستمر "كايزن" على رضا العملاء: بالتطبيق على الشركة القابضة للتشييد والتعمير. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٥ (٢)، ٦٥-١٢٩.
- البادري، سعود. (٢٠١٦). مهارات البحث العلمي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- التميمي، ريما والخرايشة، عمر. (٢٠٢٣). درجة توافر متطلبات تحسين الأساليب القيادية وفق منهجية كايزن لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٣ (٧)، ٢٤٣-٢٨٧.
- حمداوي، وسيلة. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية. [رسالة ماجستير، جامعة قسطنطينية]. الجزائر. مسترجع من دار المنظومة.
- حديدان، صبرينة، وتريكي، حسان. (٢٠١٩). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية الكايزن. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٣ (٢)، ٥٥ - ٦٦.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠١٧). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Cemba Kaizen. مجلة العلوم التربوية، ٢٥ (١)، ٢٦٢ - ٢٣٤.
- حسين، راوية. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية". الإسكندرية، الدار الجامعية.
- خرشي، فيصل. (٢٠١٩). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الراضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، [رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف]. مسترجع من دار المنظومة.
- رحمة، عزة يوسف سلامة، ومحمود، نادية يوسف كمال، وببيرس، أحلام الدمرداش عبد الرزاق. (٢٠١٩). تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء

منهجية كايزن للتحسين المستمر. [رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس]. سلطنة عمان. مسترجع من دار المنظومة.  
رمضان، صلاح السيد عبده (٢٠٠٥). تطوير برنامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة " سلطنة عمان نموذجا، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

الرواحية، طيبة والذهلي، ربيع واليحمدي، حمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٥)، 884-910.

الساعدي، حسن علي محمد. (٢٠١٢). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا، الوسطى. [رسالة ماجستير، جامعة بنغازي]. ليبيا. مسترجع من دار المنظومة.

الشحية، هاجر. (٢٠٢٣)، الأداء الإداري لمديري الدوائر ومساعدتهم وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

شرف، محمد (٢٠٢١) تطوير العمليات الإدارية لدى القيادة الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء نموذج كايزن. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، ٧ (١)، ١٢١-١٤٦

الشريف، طلال عبد الملك. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة. [رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف]. مسترجع من المستودع الرقمي لجامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

الشمري، أسماء محمد نزال. (٢٠٢١). درجة تطبيق كايزن لتطوير الأداء في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. [رسالة ماجستير، جامعة حفر الباطن]. مسترجع من دار المنظومة.

العنبي، ساره ذعار، والمبيريك، هيفاء بنت فهد. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في إدارات التدريب التربوي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماعيات، (٩٦)، ١٧٥ - ١٩١.

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.913>

عليمات، صالح ناصر. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان. دار الشروق.

الكسر، شريف عوض، (٢٠٢٣) تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠ (٣)، ٢٧١-

٢٩٥

الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠١٧). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كليات التربية للبنات بشقراء). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، ١ (٥)، ٦٨-٥٦

كلاذية، ظاهر محمود. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة لإدارية. (ط. ١). دار زهران للنشر والتوزيع.

مزهوده، عبد المليك. (٢٠٠١) الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خضير بسكرة، (١) ٥٦-٥٨.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٣) الكتاب الإحصاء السنوي، المديرية العامة للتخطيط وجودة التعليم. مسقط

وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار (٢٠٢١). الإطار الوطني لمهارات المستقبل. مسقط

#### المراجع الأجنبية

Altinay, F., Altinay, Z., Dagli, G., & Cifci, M. (2018). Evaluation of administrative and supervisory performance of the directors of Special Education Institutions according to the teachers. *Quality & Quantity*, 52, 1275-1286.

Amin, M. A., & Karim, M. A. (2013). A time-based quantitative approach for selecting lean strategies for manufacturing organisations. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1146-1167.

Barnes, T. (1996). Kaizen strategies for successful leadership: How to take your organization into the future. (No Title).

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.



- 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.
- Hosny, S., ElDawy, N., & Ashraf, O. (2022). The reality of continuous improvement of education technology in the light of the methodology kaizen. *International Journal of Sports Science and Arts*, 20(1), 86-101.
- Inceoglu, M. (2010). *Attitude, perception, & communication* (5th ed.). Beykent University: Publishing House.
- Kandpal, R. K. (2014). IMPROVEMENT OF PROCESS PERFORMANCE AND CALCULATION OF 5S ACTIVITY IN ORGANIZED SECTOR: A CASE STUDY. *Journal on Mechanical Engineering*, 4(3).
- Karkoszka, T. & Honorowicz, J. (2009). Kaizen philosophy a manner of Continuous improvement of processes and products. *Journal of achievement in materials and manufacturing engineering*. 35(2). 197-203.
- Kim, B. J. (2020). Unstable jobs harm performance: The importance of psychological safety and organizational commitment in employees. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020920617.
- Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: a failed theory for public services?. *Public management review*, 15(2), 265-287.
- Saleem, M., Khan, N., Hameed, S., & Abbas, M. (2012). An analysis of relationship between Total quality management and Kaizen. *Life Science Journal*, 9(3), 31-40.
- Sanyal, S., Hisam, M. W., & BaOmar, Z. A. (2018). Loss of job security and its impact on employee performance—A study in

- Sultanate of Oman. *International Journal of Innovative Research & Growth*, 7(6), 204-205.
- Solaiman, A., M. (2019) "Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model "A Qualitative Study".," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*. 39(1), 1-18  
[https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol39/iss1/23](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol39/iss1/23)
- Sulaiman, I. F., Azami, N. A. M., Malik, A. A., & Abdisamad, N. S. (2021). The Impact Of Administrative Work Environment On Job Performance.
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J. (2002). *Strategic Management and Business policy* (Eighth Ed), Prentice Hall, New Jersey.