

The Direct and Indirect Effects of Experience and Academic Qualifications on Administrative Performance Through the Tendency Towards Using the Kaizen Methodology among Employees in the Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate

Khalifa Ahmed Al-Qasabi¹, Teeba Saif Al Rawahi^{2*}, Rabia Almur AIDhuhli³

¹ Associate Professor of Measurement and Evaluation, University of Nizwa, Sultanate of Oman

² PhD researcher in educational leadership, University of Nizwa, Sultanate of Oman

³ Assistant Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman

* Corresponding Author: Teeba Al Rawahi (1211138@uofn.edu.om)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن في مديرية التربية بمحافظة الداخلية

خليفة بن أحمد القصابي¹، طيبة بنت سيف الرواحية^{2*}، ربيع بن المر الدهلي³

¹ أستاذ مشارك في القياس والتقويم- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

² باحث دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

³ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

* الباحث المراسل: طيبة الرواحية (1211138@uofn.edu.om)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2024 /11/4

Revised

مراجعة البحث

2024 /10/8

Received

استلام البحث

2024/9/22

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.1.3>

Abstract:

Objectives: This study aimed to identify the direct and indirect effects of experience and academic qualifications on administrative performance through the tendency towards using the Kaizen methodology among employees in the Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate.

Methods: The researchers used the descriptive approach by distributing a questionnaire to a sample of (190) employees.

Results: The results of the study showed a direct negative and statistically significant effect of the academic qualification on the tendency toward using the Kaizen methodology and a positive direct effect of experience on the tendency toward using the Kaizen methodology. There is a positive direct effect of the tendency toward the Kaizen methodology on administrative performance, and there is a positive indirect effect of experience on administrative performance through the tendency toward using the Kaizen methodology. In addition, the results showed a negative indirect effect of the qualification on administrative performance through the tendency towards using the Kaizen methodology.

Conclusions: The study recommended the importance of leveraging the relationship between employee experience and their managerial performance during development processes. Additionally, it suggested utilizing this relationship to influence employees' attitudes toward development methodologies.

Keywords: direct effects; indirect effects; managerial performance; Kaizen methodology.

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن في مديرية التربية بمحافظة الداخلية.

المنهجية: استخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (190) موظفًا.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير سلبي مباشر ودال إحصائياً للمؤهل الدراسي على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن، وتأثير مباشر موجب للخبرة على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن، ووجود تأثير مباشر موجب للاتجاه نحو منهجية كايزن على الأداء الإداري، ووجود تأثير غير مباشر موجب للخبرة على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر سالب للمؤهل على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن.

الخلاصة: أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من العلاقة بين خبرات الموظفين وأدائهم الإداري عند عمليات التطوير، وكذلك الاستفادة من العلاقة بين خبرات الموظفين وأدائهم الإداري عند التأثير على اتجاهاتهم نحو منهجيات التطوير.

الكلمات المفتاحية: التأثيرات المباشرة؛ التأثيرات غير المباشرة؛ الأداء الإداري؛ منهجية كايزن.

الاستشهاد

Citation

القصابي، خليفة، الرواحية، طيبة، الدهلي، ربيع (2025). التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن في مديرية التربية بمحافظة الداخلية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 14 (1)، 32-44.

Al-Qasabi, K., Al Rawahi, T., & AIDhuhli, R. (2025). The Direct and Indirect Effects of Experience and Academic Qualifications on Administrative Performance Through the Tendency Towards Using the Kaizen Methodology among Employees in the Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(1), 32-44. <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.1.3> [In Arabic]

المقدمة:

يحظى الأداء الإداري بأهمية كبيرة في المنظمات، فهو عامل حاسم يؤثر على النجاح الشامل والقدرة التنافسية للمنظمة، حيث يتضمن الأداء الإداري الفعال إدارة الموارد البشرية بكفاءة، ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية، والتأكد من تحفيز الموظفين للأداء الجيد، ولذلك يعد التركيز على الأداء الإداري أمراً ضرورياً للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق التميز والحفاظ على القدرة التنافسية. ومن هنا فإن أداء الموظف يمثل دوراً بالغ الأهمية للمنظمة لتحقيق أهدافها في بيئة عمل دائمة التغير، ولكن الأداء الإداري للموظفين يتأثر بعدد كبير من العوامل ومنها الديموغرافية، ومن بين هذه العوامل الخبرة والمؤهل الدراسي.

ويشير ستوفبيرغ (Stoffberg, 2022) إلى أنه ولطالما كان يُنظر إلى التعليم على أنه مؤشر مهم لأداء الأشخاص في العمل. لعدة سنوات، حيث كان هناك طلب كبير على خريجي الجامعات الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الماجستير في سوق العمل، فالتعليم يحتل مكانة مركزية في التوظيف، كما يمثل عاملاً أساسياً في ترقية الموظف، وزيادة فرصة الحصول على وضع أفضل في المنظمة، وفي البيئة الحالية سريعة التغير، فإن المؤهل العلمي يعد أمراً ضرورياً يمكنه من تكوين مهاراته في العمل، وبالتالي فإن المؤهلات التعليمية لها تأثير كبير على أداء الموظفين، كما أن الخبرة للموظف هي الأكثر صلة بالعديد من وظائف الموارد البشرية مثل الاختيار والتدريب، والتطور الوظيفي، حيث أن عدد سنوات الخدمة التي يبقى فيها الموظف في المنظمة تؤثر على أدائه الوظيفي، كما أنه يؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية (Anjana & Sonali, 2022).

وتوضح الدراسات أنه يمكن تعزيز الأداء الإداري بين الموظفين بشكل كبير من خلال تطبيق منهجية كايزن، مما يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي (Zambrano-López, 2021; M Syamsuri, 2022)، حيث تركز منهجية كايزن على التحسين المستمر، الذي يشمل جميع مستويات المنظمة، من الإدارة العليا إلى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقديم الخدمات (Ahmed, 2022). ويشير نجاح كايزن في اليابان إلى إمكانية نجاحه في بلدان أخرى، من حيث تأثيره على أداء الموظفين بشكل كبير، لذا يمكن أن يؤدي تطبيق كايزن في العمليات الإدارية إلى زيادة الكفاءة والجودة والأداء العام داخل المنظمة، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على كل من الموظفين والمنظمة ككل (Theresia et al, 2022).

حيث تشير كلمة كايزن Kaizen، إلى التحسين المستمر، وتتكون من الكلمتين اليابانيتين: كاي kai، وتعني التغيير، وزين zen، وتعني للأفضل. ويُترجم المصطلح الياباني إلى التحسين المستمر أي أنه مفهوم يتضمن القيام بعمل أفضل كل يوم، ومع الجميع، وفي كل مكان (Jayantha, 2021). إن كايزن عبارة عن طريقة لإنتاج التحسين المستمر، وتقوم على فرضية أن التعديلات الإيجابية الصغيرة والمستمرة قد تؤدي إلى نتائج جوهرية، وغالباً ما يتم التركيز على التعاون والالتزام بدلاً من التقنيات التي تستخدم اصطلاحات جذرية أو من أعلى إلى أسفل لتحقيق التحول (Ahmed et al, 2024)، ومع التركيز على إجراء تحسينات تدريجية ومنظمة على العمليات الحالية، يتم تطوير التحسينات من قبل جميع الموظفين على جميع المستويات، وليس فقط من قبل المديرين والمديرين التنفيذيين، فعلى سبيل المثال، عند تطبيقها على استخدام التكنولوجيا، فإن كايزن لديها القدرة على تحسين كل جانب من جوانب المنظمة، من التسويق إلى التمويل إلى إدارة المستودعات (Moonan, 2021)، وقد كانت شركة تويوتا الرائدة في تطبيق هذه المنهجية في الثمانينيات، وبعد ذلك استخدمتها مئات الشركات في جميع أنحاء العالم، والتي عرفت باسم طريقة تويوتا، ثم انتشرت كايزن بعد ذلك حول العالم، ليمت استخدامها في مواقف أخرى غير الأعمال والإنتاجية (Sharma, 2021).

وقد عرّف بوتري ومسيده (Putri & Mursyidah, 2022) كايزن "بأنه التقدم والتحسين المستمر في حياة الفرد، بما في ذلك مجالات حياته الشخصية والاجتماعية والمهنية. فكايزن نشاط يومي لا يهدف فقط إلى زيادة الإنتاجية، بل إلى إضفاء الطابع الإنساني في مكان العمل، وتقليل عبء العمل الزائد، والقضاء على الهدر في مكان العمل ووفقاً لموسمان (Musman, 2019)، فإن كايزن متأصل بعمق في المجتمع الياباني، كما أن كايزن يتضمن مشاركة الموظفين للمواهب والأفكار والمساهمات التطوعية لتعزيز النتائج التنظيمية، حيث يتم تطبيق كايزن لإنتاج منتجات ذات جودة أعلى بتكاليف أقل (Macpherson, 2015).

وتتضمن مبادئ منهجية كايزن الإنجاز الجيد من أول مرة، ويتعلق باستخدام أفضل طريقة للأداء من أول مرة، من خلال معرفة جميع حالات الفشل، وكذلك الحدف الكامل للعيوب، وذلك من خلال دمج الجودة في كل مراحل العملية، والتحكم في العيوب، وسهولة كشف الأخطاء، وضمان عدم تكرارها، ومن ثم قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء، بالإضافة إلى عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ، من خلال تحليل وضع البحث عن أسباب الخطأ، وتعديل الأعمال والأفكار، وأهمية التعاون مع فريق العمل، لأن مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في المشروع (شرف الدين، 2012) وترجع أهمية تطبيق منهجية كايزن في التخلص من الهدر في العمليات، مما يؤدي إلى تحسين زمن وكلفة وجودة العملية، وتحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعليم، كما تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، والتي ترغب في صنع التغيير (Berhe et al, 2021).

ويشير السامرائي (2007) أنه بالنسبة لأهداف منهجية كايزن، فتشمل خفض المستمر لتكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية، التي لا تضيف قيمة، والتحسين في وقت الدورة الصناعية، وعملية التحسين المستمر للجودة، من ناحية إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى إرضاء الزبائن، إذ أن فلسفة كايزن تسلم بأهمية الزبون، وضرورة إرضاء وإشباع رغباته. فاستراتيجية كايزن تتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو المطلوب؟ الجواب: التحسين المستمر. ولماذا الحاجة إلى التحسين المستمر؟ الجواب: مواجهة المنافسة وأين تطبق التحسين؟ الجواب: مكان العمل، وكامل منظمة. ومن طرف من يتم التطبيق؟ الجواب: جميع أفراد المنظمة. وكيف نطبقها؟ الجواب: بواسطة موارد المنظمة. ومتى؟ الجواب: فوراً.

وهناك عدد من الاتجاهات البارزة وأفضل الممارسات في كايزن نحو التميز في العمليات، وهي كالتالي، الكايزن الرقمي (Digital Kaizen)، ويتضمن استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لدعم وتعزيز أنشطة كايزن فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام الأنظمة الأساسية أو التطبيقات أو البرامج عبر

الإنترنت لجمع البيانات، ومراقبة الأداء، وإبلاغ التعليقات، وتتبع التقدم ومشاركة أفضل الممارسات. حيث يمكن أن يساعد "الكايزن الرقمي" في أتمتة العمليات وتحسينها، بالإضافة إلى زيادة التعاون والشفافية والمشاركة بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة (Dang-Pham et al., 2022)، ولين 6 سيجم (Lean Six Sigma): هي منهجية تجمع بين مبادئ Lean و Six Sigma لتحقيق التميز في العمليات. يركز Lean على القضاء على الهدر وزيادة القيمة، بينما يركز Six Sigma على تقليل التباين وتحسين الجودة. يهدف "لين 6 سيجم" إلى تقديم منتجات أو خدمات تلي توقعات العملاء أو تتجاوزها، مع تقليل العيوب والتكاليف وأوقات الدورات. يستخدم "لين 6 سيجم" منهجًا منظمًا يسمى DMAIC (التعريف والقياس والتحليل والتحسين والتحكم) لتوجيه عملية التحسين (Antony et al., 2022) وكذلك الكايزن الرشيق (Agile Kaizen): هي عقلية وطريقة تطبيق مفاهيم التطوير الرشيق على كايزن. إن التطوير السريع هو أسلوب تكراري و متكيف لتطوير البرمجيات، والذي يركز على تعليقات العملاء والتعاون والمرونة، حيث تتبنى الكايزن الرشيق نفس المبادئ والممارسات لتمكين التحسين المستمر في أي عملية. تتضمن "الكايزن الرشيق" تقسيم المشكلات الكبيرة والمعقدة إلى أجزاء أصغر يمكن التحكم فيها، واختبار الحلول والتحقق من صحتها بسرعة، والتعلم والتكيف من النتائج (عمر وطيب، 2019). وأيضًا جيمبا كايزن (Gemba Kaizen): هو مفهوم يؤكد على أهمية الذهاب إلى جيمبا، أو المكان الفعلي الذي يتم فيه العمل، لمراقبة العملية وفهمها وتحسينها. حيث يشجع جيمبا كايزن على إشراك الأشخاص الأقرب إلى العملية، مثل العاملين في الخطوط الأمامية أو العملاء أو الموردين، في تحديد المشكلات وحلها، ويتطلب منك جيمبا كايزن أيضًا احترام وتمكين الأشخاص الذين يقومون بالعمل، من خلال الاستماع إلى أفكارهم، وتزويدهم بالموارد اللازمة، والاعتراف بمساهماتهم (مرهج، 2014)، وأيضًا خدمة كايزن (Service Kaizen): هو مصطلح يشير إلى تطبيق مبادئ وتقنيات كايزن على عمليات الخدمة، مثل خدمة العملاء أو المبيعات أو التسويق أو العمليات. تدرك خدمة كايزن أن عمليات الخدمة تختلف عن عمليات التصنيع، لأنها تنطوي على المزيد من التفاعلات البشرية والعواطف والتوقعات. تهدف خدمة كايزن إلى تحسين جودة وكفاءة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى رضا وولاء العملاء والموظفين. تركز خدمة كايزن على فهم احتياجات ورغبات العملاء، وتصميم عمليات الخدمة التي تخلق قيمة لهم، وقياس نتائج الخدمة وتحسينها (مرهج، 2014).

مشكلة الدراسة:

يرى شارما (Sharma, 2021) إلى أن نوع ودرجة التعليم يؤثر ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، حيث تشير الدراسات إلى أن المستويات الأعلى من التعليم قد أدت إلى تحسين أدائهم الوظيفي، وأنها تشكل استراتيجية توظيف أساسية للعديد من المنظمات (Cabellero et al., 2011; Stoffberg, 2022; Anjana & Sonali, 2022)، كما تشير العديد من الدراسات أيضًا إلى أن أداء الموظف يرتبط ارتباطًا كبيرًا بالخبرة العملية له بشكل إيجابي، حيث لا تعمل خبرة العمل على تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم على حل المشكلات فحسب، وإنما تحقق دورًا حاسمًا في تحسين الانتاجية (Syamsuri, 2022; Saifudin & Pasiama, 2022; Nurdin, 2023; Yani, & Suyarti, 2023). ويشير كاران وكاران (Caraan & Caraan, 2024) أنه وفي عالم اليوم وفي ظل وجود بيئة متغيرة باستمرار، كما أن المنافسة قد أصبحت أكثر حدة من أي وقت مضى، فقد برزت حاجة المؤسسات إلى البحث عن أساليب فعالة لتبقى مرنة وقادرة على المنافسة، وقد أثبت كايزن، أنها أداة لا غنى عنها للمؤسسات التي ترغب في النجاح. إن دراسة تأثير أنشطة كايزن على الموارد البشرية أمر لا بد منه، فهناك بعض المتغيرات مثل الموقف تجاه كايزن، وفهم الحاجة إلى كايزن، والمهارات المكتسبة من المشاركة في كايزن والتي تعتبر مفيدة جدًا لقياس تأثير كايزن (Shtrikov et al., 2022) حيث تعمل منهجية كايزن على ترسيخ ثقافة التحسين المستمر التي تثن روح المبادرة لدى جميع الموظفين، لذا يعد الاتصال والتواصل المباشر بين الموظف والمسؤول أمرًا أساسيًا للتنفيذ الناجح لأنشطة كايزن في المؤسسة (Kharub et al., 2023) وتشير الدراسات إلى أن اعتماد كايزن في بيئة الأعمال الحالية يؤدي إلى تحسين الكفاءة والجودة وسرعة الحركة، ويزود المؤسسات ومنها التربوية بالأدوات والعقلية اللازمة للتنقل بنجاح في تحولات المشهد الحالي (Wiid, 2018, Batubara et al., 2018, Supriyanto & Benty, 2019)، لذا تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن لدى الموظفين في مديرية التربية بمحافظة الداخلية.

أسئلة الدراسة:

- هل يوجد تأثيرات مباشرة لكل من الخبرة والمؤهل على اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن؟
- هل يوجد تأثير مباشر لاتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن على الأداء الإداري؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للخبرة على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للمؤهل على الأداء الإداري عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل من الخبرة والمؤهل على الأداء الإداري للموظفين وتأثير اتجاهاتهم نحو منهجية كايزن كمتغير وسيط.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسها كونها تبحث في التأثير المباشر وغير المباشر للخبرة والمؤهل على الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن والأداء الإداري.
- تمهد هذه الدراسة الطريق أمام إجراء عدد من الدراسات التي تناولت الموضوعات المماثلة بصورة علمية وأكثر شمولية بما يسهم في إثراء المكتبة العمانية والعربية.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وبالتالي قد تسهم في معرفة نقاط القوة وألويات التطوير بما يسهم في تبني منهجيات حديثة لتطوير الأداء الإداري، وتقديم إمكانية تبني هذه المنهجية بشكل أوسع.

حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2024/2023).
- الحدود المكانية: أجريت في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة عينة عشوائية من موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

- مصطلح الكايزن: يتكون من جزئين هما kai ومعناها التغيير إلى الأفضل و zen وتعني الأفضل حيث يشير المصطلح إلى التغيير إلى الأحسن والأفضل والمعنى الشائع له "التحسين التدريجي المستمر في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها" (كتزة، 2020، ص. 35).
- ويقصد بها في الدراسة الحالية: عمليات التحسين المستمر في أداء الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وتقاس إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال تطبيق أداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة.
- تطوير الأداء: ويعرفه الباحثون بأن تلك العملية التي يتم من خلالها إجراء التغييرات الإيجابية التي تزيد من فعالية وكفاءة النظام وفق خطة مدروسة، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية ورفع مستواها ويعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي تحصل عليها فقرات الأداء التي أعدها الباحثون.
- تطوير الأداء يعرفه الهنداوي (2009) على أنه "مجموعة تلك الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد لتسهم في تحقيق أهداف المنظمة (ص. 228).
- التأثير المباشر: ويعرفه الباحثون إجرائيًا: بأنها التأثيرات التي لها علاقة قوية والتي تعود إلى الخبرة والمؤهل العلمي وتسهم في تكوين الاستعداد المهني والوظيفي للمسؤول أو الموظف نحو تطبيق منهجية كايزن في الممارسات الوظيفية للأعمال المؤكدة إليهم والتي تساعده على أداء الأعمال بكفاءة وجودة عالية.
- التأثيرات غير المباشرة: ويعرفها الباحثون بأنها التأثيرات التي لها لا تعود إلى الخبرة والمؤهل العلمي بشكل قوي ويمكن أن تكون تأثيرات جانبية مصاحبة لأداء الموظف وتسهم في تكوين الاستعداد المهني والوظيفي للمسؤول أو الموظف نحو تطبيق منهجية كايزن في الممارسات الوظيفية للأعمال المؤكدة إليهم والتي تساعده على أداء الأعمال بكفاءة وجودة عالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم منهجية كايزن

1. العلاقة بين الخبرة والمؤهل على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن

ويرى سالفيبيرج (Salvisberg, 2010) بأن خبرة العمل عبارة عن القدرة أو المهارات التي يمتلكها الشخص لإكمال المهمة المؤكدة إليه، حيث يميل الموظفون ذوو الخبرة العملية الكبيرة إلى الشعور براحة أكبر للوفاء بمسؤولياتهم، وبالتالي زيادة إمكاناتهم في العمل، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد ذوي الخبرة العالية هم أصحاب طلب كبير في سوق العمل بسبب إنتاجيتهم العالية، ولانخفاض تكاليف التدريب (Oswald-Egg & Renold., 2021) هذا وتحقق خبرة الموظف ومؤهلاته دورًا حاسمًا في دفع ممارسات كايزن، فمع تقدم الموظفين في حياتهم المهنية، تتحول مشاركتهم في كايزن من التحسين المباشر إلى التوجيه وتسهيل فهم منهجية كايزن (Theresia et al., 2022) إن كايزن عبارة عن استراتيجية للتحسين المستمر، تمكن الموظفين من اقتراح الأفكار وحل المشكلات، مما يؤدي إلى التحسين الشامل في جودة العمل والخدمات في المؤسسات (Macpherson et al., 2018) وتعتمد استدامة كايزن على التنفيذ

المتسق وتطوير الموظفين، حيث تؤدي حتى أصغر الاقتراحات إلى تحسينات كبيرة عند تطبيقها باستمرار (Mazzocato et al., 2016) إن تنفيذ ممارسات كايزن مثل دوائر مراقبة الجودة، وخطط الاقتراحات الفردية لا يؤدي إلى تحسينات ملموسة فحسب، بل يعمل أيضاً على تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر (Arrasyid & Amaliyah, 2019) ولذلك، فإن خبرة الموظف ومشاركته في هذه المنهجية أمران محوريان في تنفيذ ممارسات كايزن واستدامتها بنجاح. وبناء عليه يمكن طرح السؤال التالي: هل يوجد تأثيرات مباشرة لكل من الخبرة والمؤهل على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن (MAT)؟

2. العلاقة بين الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن والأداء الإداري

لمنهجية كايزن تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات المختلفة، فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق ثقافة كايزن يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين (Ahmed, 2022) والأداء التنظيمي (Hashim et al., 2022) والأداء الوظيفي (Spasojević et al., 2020) ولقد أثبت نهج كايزن، الذي يتميز بالتحسين المستمر، وثقافة التغييرات التدريجية الصغيرة، تعزيز ثقافة العمل والأداء العام، وتظهر الأبحاث التي أجريت في قطاعات مختلفة، مثل الخدمات المصرفية، والتعليم العالي، التأثير الإيجابي لممارسات كايزن على أداء الموظفين (Berhe et al, 2020) ولذلك يمكن للمؤسسات التربوية الاستفادة من اعتماد منهجية كايزن لتعزيز الأداء الإداري من خلال تعزيز ثقافة التحسين المستمر وإشراك الموظفين، وبناء عليه يمكن طرح السؤال التالي: هل يوجد تأثير مباشر للاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن على الأداء الإداري (MAT-MBT)؟

3. العلاقة بين الخبرة والأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن

بينما يذكر فوستر وآخرون (Foster et al., 2001) أن خبرة العمل عبارة عن عملية اكتساب المعرفة أو المهارات حول أساليب العمل من خلال المشاركة النشطة في تنفيذ مهامه، ويشمل المعرفة والمهارات المكتسبة نتيجة للأعمال التي يتم القيام بها خلال فترة محددة، والخبرة في العمل بمثابة مؤشر لمستوى إتقان الشخص في الوظيفة، وتتضمن مؤشرات الخبرة، طول الوقت أو وقت العمل، وتقدير المدة التي يقضيها الفرد في فهم وتنفيذ واجبات الوظيفة بنجاح، ومستوى المعرفة والمهارات التي يمتلكها، حيث تشير المعرفة إلى المفاهيم، والمبادئ أو الإجراءات أو السياسات أو غيرها من المعلومات التي يطلبها الموظفون، بالإضافة إلى إتقان العمل، لذا تساهم خبرة الموظفين بشكل فعال في تحديد أدائهم الإداري، الأمر الذي يحقق حاجة المنظمات إلى تقييم والاستفادة من الخبرة المكتسبة لتعزيز الأداء العام (Putri & Mursyidah, 2022). وبناء عليه يمكن طرح السؤال التالي: هل يوجد تأثير غير مباشر للخبرة على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن؟

4. العلاقة بين المؤهل والأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن

تؤدي المؤهلات العلمية للموظفين دوراً مهماً في دفع ممارسات كايزن، فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق كايزن في البيئات التعليمية، يعمل إلى تحسين عمليات الجودة التعليمية (Zambrano-López et al., 2022). حيث تؤكد دراسة مازاكاتو (Mazzocato et al., 2016) على أهمية الجوانب الأكاديمية في تشكيل التجربة تطبيق ممارسات كايزن، كما تشير دراسة توري ورودرiguez (Torre & Rodríguez, 2016) إلى أن المؤهلات الأكاديمية تؤثر على نجاح تطبيق كايزن، حيث يعد التعليم والتدريب من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على جودة العمل والخدمات في المؤسسات، ولذلك فإن المؤهلات الأكاديمية تساهم بشكل كبير في فعالية ممارسات كايزن من خلال تعزيز معرفة الموظفين ومهاراتهم والتزامهم بالتحسين المستمر، والذي يساهم في تحقيق أداء إداري أفضل، وبناء عليه يمكن طرح التساؤل التالي: هل يوجد تأثير غير مباشر للمؤهل على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن؟

ثانياً: أمثلة على تطبيق منهجية كايزن

تم تطبيق نهج كايزن Lean-Kaizen، الذي نشأ في اليابان، بشكل فعال في سياقات دولية مختلفة لتعزيز الأداء الإداري، فقد استخدمت جامعات مثل جامعة باجا كاليفورنيا المستقلة كايزن لتحسين عمليات جودة التعليم، حيث تم تطبيق أسلوب كايزن من خلال بحث تطبيقي ذو نطاق تجريبي ووصفي، لتحديد وتحسين عمليات الجودة التعليمية المشاركة في مجال الخدمة الاجتماعية المهنية (SSP)، وأظهرت النتائج أن تطبيق المنهجية يؤدي إلى نتائج أفضل للطلاب (Zaini et al., 2022).

وفي الدول العربية فقد تبنت المملكة العربية السعودية بشكل متزايد نهج كايزن في مختلف القطاعات، وخاصة في الصناعة والتعليم، لتعزيز الإنتاجية والجودة، مما أدى إلى تحسينات كبيرة في الأداء من خلال القضاء على الهدر وتحسين العمليات، حيث يتوافق هذا النهج مع رؤية المملكة العربية السعودية، 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحسين الكفاءة التشغيلية عبر القطاعات (Nada, & AL Mansour., 2024) ومع ذلك، وفي قطاع التعليم العالي، لا يزال تطبيق Lean-Kaizen في بداياته، حيث لم تتبنى الجامعات بشكل الكامل المنهجية للتحسين المستمر، وعلى الرغم من هذه التطورات، لا تزال هناك تحديات أمام دمج مبادئ كايزن بشكل كامل في جميع القطاعات، وخاصة في التعليم العالي، حيث قد تعيق مقاومة التغيير التقدم (Attar, 2021).

وقد نفذت مصر بنشاط نهج كايزن في مختلف القطاعات، لا سيما في مجال الضيافة والرعاية الصحية، مما يدل على فعاليته في التحسين المستمر، لتعزيز جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية، مما أظهر تحسينات كبيرة في رضا العملاء وخفض التكلفة (Ali Fawzy et al., 2022). وفي قطاع الرعاية الصحية، أدى إدخال نهج كايزن في المستشفيات العامة إلى ممارسات إدارية أفضل، وتحسين رعاية المرضى، وتعزيز الاستدامة من خلال التدريب المنظم والالتزام القيادي (Al Fannah et al., 2019).

الدراسات السابقة:

- أجرى كاران وكاران (Caraan & Caraan, 2024) دراسة للتعرف إلى ممارسات كايزن في مؤسسات التعليم الاساسي في مترو مانيلا بالفلبين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال طريقة المقابلة، على عينة مكونة من (13) موظفًا في (3) مدارس مختارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أربع مواضيع مشتركة في جميع المدارس المشاركة، فيما يتعلق بكيفية تطبيق كايزن في المؤسسات التعليمية الأساسية في مترو مانيلا، وهذه المواضيع هي التحسين المستمر، وتحسين الطلاب، والتواصل، والوظائف.
- وهدفت دراسة العتيبي والمبيريك (2023) الكشف عن المتطلبات (الإدارية والمادية والبشرية والتقنية) لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من الدراسات والأدبيات السابقة من عام (2016-2023م)، واشتملت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وعددها (10) دراسات عربية وأجنبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن من متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي المتطلبات الإدارية ومنها تثبيت ثقافة التحسين المستمر والعمل التشاركي، والاعتماد على مبدأ التحسين بشكل تدريجي، ومن المتطلبات المادية توظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة وأداء العاملين المتدربين لمنع الهدر في الموارد أو فقدها.
- وقام هاشم وآخرون (Hashim, et al., 2022) بدراسة للتعرف إلى ممارسات كايزن التي لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة، على عينة مكونة من (78) مدرسًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات كايزن مناسبة لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، لأنها توفر ميزة كبيرة لأداء المنظمة، ولذلك، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تطبيق ممارسات كايزن، من خلال خلق ثقافة التحسين المستمر، لتحسين نظام التعليم في المستقبل.
- وقام أبو بكر وشطنواوي (2022) بدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة، على عينة مكونة من (1026) معلمًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية في تطبيق منهجية كايزن.
- وأجرى الشيبه والنجار (2022) بدراسة للتعرف إلى متطلبات تطوير أداء القيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة، على عينة مكونة من (285) موظفًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن منهجية كايزن تنطبق بدرجة ضعيفة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير التخصص العلمي لصالح غير التربوي، وإلى متغير المسعى الوظيفي ولصالح مدراء العموم.
- قامت جايانثا (Jayantha, 2021) بدراسة للتعرف إلى كيفية تكييف مفهوم الكايزن مع الهياكل التنظيمية المختلفة، واستخدم الباحث المنهج النوعي من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن وبغض النظر عن نوع الهيكل التنظيمي المستخدم فإنه يجب التركيز على العمليات التشغيلية لتعظيم استخدام هذا المفهوم.
- بينما أجرى عبدالعزيز (2021) دراسة للتعرف إلى متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع الاستبانة، على عينة مكونة من (231) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر قد جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهل تربوي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- فيما هدفت دراسة بارسونز وماكولم (Parsons & MacCallum, 2019) التعرف إلى كيفية الاستفادة من الكايزن الرشيق في الفصول الدراسية، واستخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فرصا غير محدودة للمعلمين لتبني ممارسات الكايزن الرشيق في الفصول الدراسية وذلك في ثلاثة مستويات وهي: القيم، والتقنيات والعمليات.
- وأجرت رحمة (2019) دراسة للتعرف إلى متطلبات تحقيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ضرورة توافر قدرات لدعم منهجية كايزن للتحسين المستمر مثل: مشاركة الإدارة ودعمها، ومشاركة العاملين، وتطوير الكفاءات من قبل العاملين.
- قام باتوبارا وآخرون (Batubara, et al., 2018) بدراسة للتعرف لتطبيق كايزن في إدارة التعليم لدعم تحسين إدارة الجودة الشاملة في سومطرا بإندونيسيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال طريقة المقابلة والملاحظة، على عينة مكونة من (620) مدرسة مختارة، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تبني نظام تعليمي تنافسي وذلك بتحسين نوع البرامج التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقًا:

أولًا: أوجه الشبه: تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للدراسة، ماعدا دراسة بارسونز وماكولم (Parsons & MacCallum, 2019) ودراسة رحمة (2019) ودراسة جايانثا (Jayantha, 2021) والتي استخدمت المنهج النوعي.

ثانيًا: أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية في تناولها موضوع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن لدى الموظفين في مديرية التربية بمحافظة الداخلية، وفي تناولها ثلاث متغيرات باعتبار أن الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن هو متغير وسيط. كما اختلفت الدراسة الحالية في الحد الزماني والمكاني عن الدراسات السابقة، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي في تناولها لعينة الدراسة، والتي كانت عينتها من معلمي المدارس، ما عدا دراسة الشيبه والنجار (2022) والتي كانت عينة الدراسة فيها القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم.

وفي هذا البحث قام الباحثون بإعداد مقياس للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للخبرة والمؤهل الدراسي على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن لدى الموظفين في مديرية التربية بمحافظة الداخلية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يقوم بتحديد العلاقات والارتباطات التي توجد بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البادري، 2016).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية في العام الدراسي 2023/2024. حيث تم أخذ عينة من المجتمع بنسبة 10% بالطريقة المتاحة وذلك عن طريق توزيع الاستبانة الإلكترونية على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت الاستجابات (190) موظف وموظفة منهم 101 من الذكور و89 من الإناث.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت التأثير المباشر وغير المباشر للخبرة والمؤهل الدراسي نحو الاتجاه في منهجية كايزن، مثل دراسة باتوبارا وآخرون (Batubara et al., 2018)، ودراسة بارسونز وماكولم (Parsons & MacCallum, 2019)، ودراسة رحمة (2019)، ودراسة عبدالعزيز (2021)، ودراسة هاشم وآخرون (Hashim et al., 2022)، ودراسة جايناثا (Jayantha, 2021)، ودراسة كاران وكاران (Caraan & Caraan, 2024)، ودراسة العتيبي والمبيريك (2023)، ودراسة الشيبه والنجار (2022)، ودراسة أبو بكر وشطنناوي (2022)، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولى من جزئين: الجزء الأول يقيس تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، وله (23) فقرة، أما الجزء الثاني فتناول الأداء الإداري في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، وله (19) فقرة، وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة عن أسئلة محاور الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

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

الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم توزيعها على (7) محكمين من الأكاديميين وذو الاختصاص في الجامعات العمانية، لمراجعتها وإبداء آرائهم حولها من حيث الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبتها، وارتباطها بالأداة والمحور المنتهي إليه، وبعد تجميع الملاحظات تم إجراء التعديلات بناءً على آراء المحكمين سواء بالتعديل أو الحذف وبذلك تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من محورين: المحور الأول لقياس الاتجاه نحو تطبيق منهجية كايزن، وله (20) فقرة، أما المحور الثاني فتناول الأداء الإداري، وله (16) فقرة، وقد تم تبني مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) 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 30 موظفًا وموظفة، أن جميع الفقرات ترتبط بالبُعد الذي تندرج تحته ارتباطًا جيدًا، حيث كانت تراوحت معاملات ارتباط بين الفقرات (0.335-0.808) وهي متقاربة وجميعها أكثر من (0.20) 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 جدول (1).

جدول (1): قيم معاملات ألفا لكرومباخ للأبعاد والمقياس ككل

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	ألفا لكرومباخ
القضاء على الهدر	6-1	0.88
استراتيجية العمل	13-7	0.89
استراتيجية ديمنج	20-14	0.93
المقياس ككل		0.95

يلاحظ من جدول (1) أن معامل ألفا لكرومباخ 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 تنتهي إليه، ويتبين أن جميع الفقرات ترتبط بالبُعد الذي تندرج تحته ارتباطاً جيداً، حيث تراوحت معاملات ارتباط بين الفقرات (0.531-0.841) وهي قيم متقاربة وجميعها أكثر من (0.20) وبالتالي يمكن اعتبار فقرات المقياس صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

ثبات مقياس الأداء الإداري:

استخرج الباحثون ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا لكرومباخ للمقياس وأبعاده حيث كانت كما يوضحها جدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ألفا لكرومباخ للأبعاد والمقياس ككل

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	ألفا لكرومباخ
الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة	5-1	0.90
التحسين المستمر للعمليات	10-6	0.87
العمل الفريقي	15-11	0.93
المقياس ككل		0.95

يلاحظ من جدول (2)، أن معامل ألفا لكرومباخ 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 بناء الأداة في صورتها الأولية، تم التأكد من صدقها وثباتها وذلك بطريقتين الصدق الظاهري وصدق البناء، ثم طبقت على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها وبعد اعتمادها طبقت على عينة الدراسة؛ ثم جمع البيانات ومعالجتها واستخلاص النتائج.

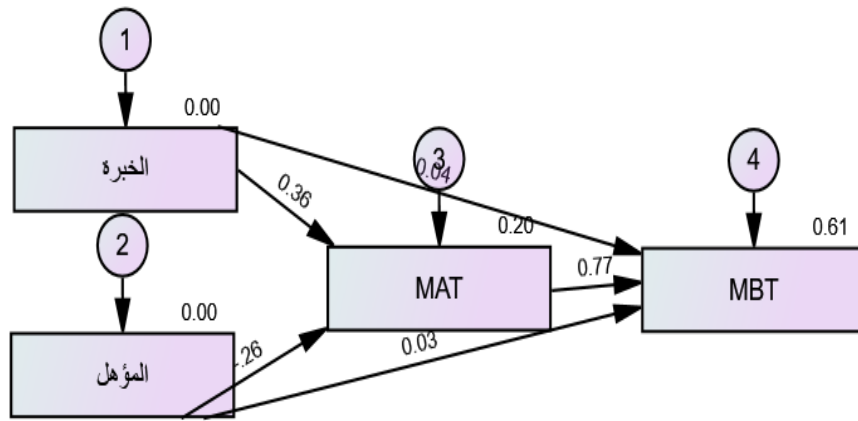
المُعَالِجَةُ الإحصائية:

يعد تفرغ الاستبيانات وجمعها إلكترونياً، تمت مُعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرُّزْمَة الإحصائية (SPSS)؛ لِتَحْلِيلِهَا واستخراج النتائج بُغْيَة الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يأتي:

- مُعادلة ألفا كرومباخ (Cronbach – Alpha): لحساب مُعامل ثبات أداة الدراسة.
- مُعاملات ارتباط بيرسون (Pearson): لحساب صدق الفُقرات من خلال حساب ارتباط الفُقرات، مع البعد الذي تنتهي إليه، وحساب ارتباط كل بعد مع الدَّرْجَة الكُليَة للمحور الذي تُنتهي إليه.
- استخراج الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة والدلالة الإحصائية للإجابة السؤال الأول، والثاني، والثالث، والرابع.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

بداية تصميم نموذج الدراسة ثم إجراء عمليات التحليل حيث أصبح النموذج الذي اعتمد في الدراسة كما في الشكل (1).



شكل (1): نموذج الدراسة

مطابقة البيانات للنموذج:

تم استخراج عدد من مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات والتي يمثلها الجدول (3)

جدول (3): مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المرجعية لقبول المؤشر
χ^2 / df	1 الدلالة 0.248	غير دال
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقدير Rmse	.042	$0 \leq rmsea \leq 0.08$
جودة المطابقة GFI	.996	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$
جودة المطابقة المصحح AGFI	.965	$0.85 \leq AGFI \leq 1.00$
المطابقة المعياري TLI	.990	$0.90 \leq TLI \leq 1.00$
المطابقة المقارن CFI	.998	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$
جودة المطابقة المعياري NFI	.994	$0.90 \leq NFI \leq 1.00$
المطابقة المتزايد IFI	.998	$0.90 \leq IFI \leq 1.00$

يلاحظ من جدول (3) أن مؤشرات المطابقة جميعها في حدود المقبول الأمر الذي يؤشر أن النموذج النظري مطابق للبيانات المجموعة لذلك يمكن قبول النموذج المقترح.

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على هل يوجد تأثيرات مباشرة لكل من الخبرة والمؤهل على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن (MAT) تم استخراج الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة والدلالة الإحصائية كما يوضحها جدول (4).

جدول (4): تأثيرات مباشرة لكل من الخبرة والمؤهل على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن (MAT)

المتغير	الوزن المعياري	الوزن غير المعيارية	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
	B	B	S.E	C.R	P
المؤهل	-0.258	.031	.006	5.515	***
الخبرة	.360	-0.310	.078	-3.956	***

يوضح جدول (4) ومن خلال الأوزان الانحدارية المعيارية وجود تأثير سلبي مباشر ودال إحصائياً للمؤهل الدراسي على الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن بمقدار ($\beta=0.258$) وتأثير مباشر موجب للخبرة على الاتجاه نحو منهجية كايزن بمقدار ($\beta=0.360$).

وقد يعزى ذلك إلى كون التأثيرات السالبة للمؤهل في استخدام منهجية كايزن لربما أنه كلما زاد المؤهل لدى الموظفين نظر أصحابه إلى أنهم ليسوا بحاجة إلى استخدام منهجية كايزن في تطوير الأداء حيث أنهم يعللون ذلك بأن المؤهل يغنيهم وأنهم درسوا طرقاً أخرى لتطوير الأداء، مما يترتب عليه أن لا يكون للمؤهلات العلمية للموظفين تأثير إيجابي وذلك راجع إلى نظرت أصحاب المؤهلات في دور المنهجية زيادة القدرة لدى الموظفين على حل المشكلات، ولربما يعتمد نجاح تطبيق كايزن على عوامل أخرى مثل سياسات الشركة والتعليم وثقافة العمل والعمليات الداخلية، وليس المؤهلات الأكاديمية، لذلك في حين أن المؤهلات الأكاديمية قد تحقق دوراً في جوانب معينة من الأداء الوظيفي، فإن اعتماد ونجاح كايزن يتأثر أكثر بالعوامل التنظيمية والتزام الموظف بالتحسين المستمر.

وفي حين أن الخبرة تتضمن الكفاءة والمهارات التي يكتسبها الفرد في إكمال مهام محددة بنجاح، وإن امتلاك خبرة عمل قوية تمكن الموظفين من القيام بمسؤولياتهم بسهولة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز أهداف العمل، وهذا الأمر يدفع من استعداد الموظفين نحو تطبيق منهجية كايزن لتحسين المستمر في الممارسات الوظيفية للأعمال الموكلة إليهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاشم وآخرون (Hashim et al., 2022).

السؤال الثاني الذي ينص على هل يوجد تأثير مباشر للاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن على الأداء الإداري (MAT-MBT)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية ودلالاتها الإحصائية، كما يتضح من جدول (5).

جدول (5): تأثير مباشر للاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن على الأداء الإداري (MAT-MBT)

المتغير	الوزن المعياري	الوزن غير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
	B	B	S.E	C.R	P
الاتجاه نحو منهجية كايزن	.774	.763	.050	15.373	***

يوضح جدول (5) ومن خلال الأوزان الانحدارية المعيارية وجود تأثير مباشر موجب للاتجاه نحو منهجية كايزن على الأداء الإداري ($\beta=0.774$) وهو تأثير قوي يمكن عزوه إلى أن تطبيق كايزن يؤدي إلى تحسينات في جودة العمل والتزام الموظفين، كما يعزز العمل الجماعي والانضباط الشخصي والروح المعنوية، مما يعزز الأداء الوظيفي، كما أنه يؤثر بشكل إيجابي على ثقافة العمل، ويساهم في تعزيز الأداء الإداري، وبالتالي فإن له دور فعال في إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الإداري من خلال تعزيز ثقافة التحسين المستمر وزيادة الفاعلية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيبه والنجار (2022).

السؤال الثالث الذي ينص على هل يوجد تأثير غير مباشر للخبرة على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج الأوزان المعيارية وغير المعيارية ودلالاتها الإحصائية للتأثير غير المباشر للخبرة على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): التأثير غير مباشر للخبرة على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن

المتغير	المتغير الوسيط	المتغير التابع	الوزن المعياري	الوزن غير المعياري	الخطأ المعياري	حدود الثقة	الدلالة
			B	B	S.E	من إلى	P
الخبرة	الاتجاه نحو كايزن	الأداء الإداري	.278	-.023	.078	-3.956	***

يتضح من جدول (6) وجود تأثير غير مباشر موجب للخبرة على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن بمقدار ($\beta=0.278$) ويمكن عزو ذلك إلى وجود تطور في أدوار الموظفين في كايزن مع الخبرة، من تنفيذ التحسينات المرئية إلى توجيهه وتسهيل الفهم، وصولاً إلى تشكيل الخبرة والتي تتمثل في إدراك وممارسة وتطبيق منهجية كايزن، الأمر الذي يساهم في تعزيز أداء الموظفين الإداريين. وتتفق هذه النتيجة مع عبد العزيز (2021).

السؤال الرابع الذي ينص على هل يوجد تأثير غير مباشر للمؤهل على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن؟ وللإجابة على السؤال تم استخراج الأوزان المعيارية وغير المعيارية ودلالاتها الإحصائية للتأثير غير المباشر للخبرة على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن، وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): تأثير غير مباشر للمؤهل على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن

المتغير	المتغير الوسيط	المتغير التابع	الوزن المعياري	الوزن غير المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة
			B	B	S.E		P
المؤهل	الاتجاه نحو كايزن	الأداء الإداري	-.200	-.236	.006	5.515	***

يتضح من جدول (7) وجود تأثير غير مباشر سالب للمؤهل على الأداء الإداري عبر الاتجاه نحو استخدام منهجية كايزن بمقدار ($\beta=-.200$) ويمكن عزو ذلك إلى أن المؤهلات العلمية قد تشكل عائقاً أمام استعداد الموظفين لاستخدام منهجية كايزن، حيث أن هذه المؤهلات تعتمد على مهارات أكاديمية وليست عملية، وهذا ما يخفف استعداد الموظفين لاستخدام منهجية كايزن وبالتالي قد يؤثر سلباً على أداءهم الإداري.

التوصيات:

- مراعاة اتجاهات الموظفين عند إجراء أي عملية تطوير أو تدريب.
- الاستفادة من العلاقة بين خبرات الموظفين وأدائهم الإداري عند عمليات التطوير.
- الاستفادة من العلاقة بين خبرات الموظفين وأدائهم الإداري عند التأثير على اتجاهاتهم نحو منهجيات التطوير.
- عدم التمييز بين الموظفين على أساس المؤهل عند الرغبة في التدريب على استراتيجيات أو منهجيات تطويرية جديدة.

مقترحات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة يقترح الباحثون إجراء مزيد من الدراسات تناول:

- تأثير المؤهل والخبرة على اختيار نمط القيادة لدى مديري الدوائر بمديريات التربية والتعليم عبر اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهجية كايزن.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- البادري، سعود. (2016). *مهارات البحث العلمي*. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- أبوبكر، نيفين وشطناوي، نواف. (2022). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة جامعة النجاح*، 36(12)، 2510-2542.
- رحمة، عزة يوسف سلامة. (2019). *متطلبات تحقيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر*. [رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس]. قاعدة بيانات المنظومة.
- السامرائي، مهدي صالح. (2007). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي*. دار جرير للنشر.
- شرف الدين، مؤمن. (2012). *دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية*. [رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الشيبة، مراد علي والنجار، عبد الله علي. (2022). متطلبات تطوير أداء القيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(36)، 1-28.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد. (2021). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لأراء عينة من المعلمين، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(7)، 1-55.
- العتيبي، سارة ذعار والمبيريك، هيفاء بنت فهد. (2023). متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في إدارات التدريب التربوي، *مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، (96)، 175-191.
- عمر، مهدي وطيب، هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا العالمية. *مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال*، 2(1)، 22-42.
- كثرة، كاتب. (2020). *دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير*. [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي]. 35. قاعدة بيانات المنظومة.
- مرهج، ماهر محسن. (2014، يوليو 8). التحسين المستمر. ورشة عمل بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية"، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين.
- الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). *إدارة المدرسة إدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة*. (ط. 1). المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed, A., Mathrani, S., & Jayamaha, N. (2024). An integrated lean and ISO 14001 framework for environmental performance: an assessment of New Zealand meat industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(3), 567-587. [CrossRef]
- Ahmed, F. H. (2022). The Impact of the Kaizen Methodology for Continuous Improvement on Job Performance: An Applied Study on The Employees of Imperial Knight Holding Company, Sulaymaniyah Governorate. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 7(3), 718-735. [CrossRef]
- Al Fannah, J., Al Rashdi, I., Al Harthy, H., & Al Salmi, Q. (2019). The experience of tertiary care public hospital in Oman: Lean performance improvement to enhance universal health coverage. *Journal of Hospital Administration*, 8(5). [CrossRef]
- Ali Fawzy, S., Gamal Saad, S., & Zohry, A. E. F. (2022). The Use of the Continuous Improvement Technique (Kaizen) in Egyptian Hotels (An Exploratory Study on a Sample of Five-star Hotels in Giza Governorate). *Journal of the College of Tourism and Hotels. Al-Mansour University*, 11(3), 385-422. [CrossRef]
- Anjana, R., Sonali, A., (2022). Influence of demographic attributes on the performance of academic staff: a study of higher educational institutions in a province of india. *International journal of advanced research*. [CrossRef]
- Antony, J., Scheumann, T., Sunder M, V., Cudney, E., Rodgers, B., & Grigg, N. P. (2022). Using Six Sigma DMAIC for Lean project management in education: a case study in a German kindergarten. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13-14), 1489-1509. [CrossRef]
- Arrasyid, M. I., & Amaliyah, A. (2019, September). *Sustainability development of employee using Kaizen*. In ICEASD&ICCOSED 2019: International Conference on Environmental Awareness for Sustainable Development in conjunction with International Conference on Challenge and Opportunities Sustainable Environmental Development, ICEASD & ICCOSED 2019, 1-2 April 2019, Kendari, Indonesia (p. 487). European Alliance for Innovation.
- Attar, M. (2021). Implementation of Lean-Kaizen in Saudi Arabian Higher Education Sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. [CrossRef]

- Batubara, D. I., Kusmanto, H., Nasution, M. A., & Purba, A. (2018). Kaizen and Kanban Implementation in Management of Education to Support of Total Quality Management Improvement at Council of Al Washliyah of North Sumatera, Indonesia. *Academic journal of economic studies*, 4(3), 154-166.
- Berhe, H. H., Gebremichael, H. S., & Beyene, K. T. (2023). Development, validation and verification of innovative integrated Kaizen philosophy (CI) framework and its implementation procedure for enhancing manufacturing industries sustainable competitiveness. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(10), 2463-2518. [CrossRef]
- Caballero, C., Walker, A., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2011). The Work Readiness Scale (WRS): Developing a measure to assess work readiness in college graduates. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 2(2), 41- 54. [CrossRef]
- Caraan, H. S., & 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.
- Dang-Pham, D., Hoang, A. P., Vo, D. T., & Kautz, K. (2022). Digital kaizen: An approach to digital transformation. *Australasian Journal of Information Systems*, 26. [CrossRef]
- Foster, C., Florhaug, J. A., Franklin, J., Gottschall, L., Hrovatin, L. A., Parker, S., Doleshal, P., & Dodge, C. (2001). A new approach to monitoring exercise training. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 15(1), 109–115.
- Hashim, N. A., Fuzi, N. M., & Adam, S. (2022). Conceptual Framework of Kaizen Practices on Organizational Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. [CrossRef]
- Jayantha, K. (2021). Kaizen Equilibrium and Organization Behavior: A Conceptual Analysis. *Saudi Journal of Business and Management Studies*.
- Kharub, M., Gupta, H., Rana, S., & McDermott, O. (2023). Employee's performance and Kaizen events' success: does supervisor behaviour play a moderating role? *The TQM Journal*, 35(8), 2336-2366. [CrossRef]
- Macpherson, J. V. (2015). A practical guide to using boron doped diamond in electrochemical research. *Physical Chemistry Chemical Physics*, 17(5), 2935–2949. [CrossRef]
- Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2018). Kaizen in Japan: transferring knowledge in the workplace. *Journal of Business Strategy*, 39(3), 40-45. [CrossRef]
- Mazzocato, P., Stenfors-Hayes, T., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Nyström, M. E. (2016). Kaizen practice in healthcare: a qualitative analysis of hospital employees' suggestions for improvement. *BMJ open*, 6(7), e012256. [CrossRef]
- Moonan, C. (2021). *The transfer of Japanese human resource management in the Indian automotive industry* [Doctoral dissertation]. University of Leeds.
- Musman, A. (2019). Kaizen For Life: Kunci Sukses Continuous Improvement di Era 4.0. Anak Hebat Indonesia.
- Nada, S., & AlMansour, M. (2024). Effectiveness of " Gemba Kaizen" Methodology in the garment Industry to Improve the Quality of Productive Processes". *International Design Journal* (Print), 14(2), 511-524. [CrossRef]
- Nurdin, M. (2023). The Effect of Work Experience and Hard Skill on Employee Performance of PT. Multi Kencana Niagatama. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 7(1), 41-53. [CrossRef]
- Oswald-Egg, M. E., & Renold, U. (2021). No experience, no employment: The effect of vocational education and training work experience on labour market outcomes after higher education. *Economics of Education Review*, 80, 102065. [CrossRef]
- Parsons, D., & MacCallum, K. (2019). Agile education, lean learning. *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning: Bringing Methodologies from Industry to the Classroom*, 3-23. [CrossRef]
- Putri, N. D., & Mursyidah, L. (2022). The effect of employee performance on the quality of administrative services. *Indonesian Journal of Public Policy Review*, 19, 10-21070. [CrossRef]
- Saifudin, A., & Pasiama, H. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Personal Performance Planning: Sebuah Tinjauan Teoritis Dan Empiris. *CAKRAWALA*, 29(2), 78-85. [CrossRef]
- Salvisberg, A. (2010). *Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel*. Seismo Zürich.
- Sharma, S. (2021). *Management Paradox: Re-Examined*. Blue Rose Publishers.
- Shtrikov, A. B., Zemlyanaya, E. V., & Shtrikova, D. B. (2022). Application of kaizen system in HR management. In *Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality* (pp. 915-922).
- Spasojević, B. V., Tomić, B., Perišić, M., & Brkić, A. (2020). Kaizen implementation context and performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 31-37. [CrossRef]

- Stoffberg, J. (2022). *The relevance of educational qualifications to job performance among academic administrators at a University* (Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology).
- Supriyanto, A., & Benty, D. D. N. (2019, December). *Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in the Industrial Revolution 4.0*. In The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019) (pp. 108-113). Atlantis Press.
- Syamsuri, A. R. (2022). Employee performance determination with creativity, work experience and engagement: Empirical study. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 588-597. [CrossRef]
- Theresia, L., Sudri, N. M., Mauliddina, Y., & Rahmasari, B. (2022). *Relationship between kaizen, employees work, and quality of service A PLS-SEM approach*. In Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 13-15).
- Torre, F., & Rodríguez, M. (2010). Implementation of new kaizen type educational practices for teaching-learning in production engineering. *Revista de la Facultad de Ingeniería Universidad Central de Venezuela*, 25(3), 111-116.
- Wiid, P. (2018). Kaizen and education. In *Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning: Bringing Methodologies from Industry to the Classroom* (pp. 63-92). Singapore: Springer Singapore.
- Yani, D. A., & Suyarti, S. (2023). The influence of knowledge and work experience on employee performance with work motivation as a moderating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 193-203. [CrossRef]
- Zaini, F. F., Salleh, M. R., Rahman, M. N. A., & Setiawan, N. (2023). Balanced Scorecard with KAIZEN approach for Increasing SMEs Performance: Case Study in Manufacturing Fashion Batik. In *Proceedings of International Conference on Design and Concurrent Engineering & Manufacturing Systems Conference 2023* (p. 41). The Japan Society of Mechanical Engineers.
- Zambrano-López, S., Solís-Quinteros, M. M., Zayas-Márquez, C., & Ávila-López, L. A. (2021, June). *Kaizen Method Applied in Higher Education: Case Study of Autonomous University of Baja California*. In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (pp. 122-130). Cham: Springer International Publishing.

نالتاً: ترجمة المراجع العربية

- Abdel Aziz, A. H. (2021). *Requirements for applying the Kaizen continuous improvement strategy in middle schools in Hafar Al-Batin Governorate: An analytical study of teachers' opinions*. *Journal of Scientific Research in Education*, 22(7), 1-55. [In Arabic]
- Abu Bak, N., & Shetnaoui, N. (2022). The degree of application of the Kaizen continuous improvement methodology in Arab schools within the Green Line. *An-Najah University Journal*, 36(12), 2510-2542. [In Arabic]
- Al-Badri, S. (2016). *Scientific Research Skills*. Modern Book World for Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Al-Hindawi, Y. F. (2009). *School Management and Classroom Management: Theoretical Foundations and Contemporary Issues* (1st ed.). Arab Group for Training and Publishing. [In Arabic]
- Al-Otaibi, S. D., & Al-Mubirek, H. F. (2023). *Requirements for applying the continuous improvement methodology in educational training departments*. *Journal of Arts, Humanities, and Social Sciences*, (96), 175-191. [In Arabic]
- Al-Samarrai, M. S. (2007). *Total Quality Management in the Productive and Service Sectors*. Jarir Publishing House. [In Arabic]
- Al-Sheiba, M. A., & Al-Najjar, A. A. (2022). Requirements for improving the performance of educational office leaderships in the Republic of Yemen in light of the Kaizen continuous improvement methodology. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(36), 1-28. [In Arabic]
- Katib, K. (2020). *The role of the continuous improvement strategy (Kaizen) in developing the quality of health services – A case study of the Emir Private Hospital*. [Master's Thesis, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi]. Manzoma Database. [In Arabic]
- Murhej, M. M. (2014, July 8). *Continuous Improvement*. Workshop titled "Total Quality Management as an Approach to Administrative Development," Faculty of Economics, Tishreen University. [In Arabic]
- Omar, M., & Tayeb, H. (2019). *Lean management: Concepts and practices – Lessons learned from Toyota's global experience*. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*, 2(1), 22-42. [In Arabic]
- Rahma, A. Y. S. (2019). *Requirements for achieving the Kaizen continuous improvement methodology to develop the performance of pre-university education administrations in Egypt*. [Doctoral Dissertation, Ain Shams University]. Manzoma Database. [In Arabic]
- Sharaf El-Din, M. (2012). *The role of process management in improving the performance of economic institutions*. [Master's Thesis, Ferhat Abbas University]. Manzoma Database. [In Arabic]