



## متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في إدارات التدريب التربوي

ساره ذعار العتيبي

باحثة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: [sara.alosaimi@hotmail.com](mailto:sara.alosaimi@hotmail.com)

أ.د. هيفاء بنت فهد المبيريك

أستاذة تعليم الكبار والتعليم المستمر، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى 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، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من الدراسات والأدبيات السابقة من عام (2016-2023م)، وستتضمن 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، والاستناد على مبدأ القيادة الميدانية من مكان الحدث، وتصويب الأخطاء عند وقوعها، ومن المتطلبات المادية: توظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة وأداء العاملين المتدربين لمنع الهدر في الموارد أو فقدها، والتركيز بشكل أكبر على تحسين الأوضاع المادية للمؤسسة، ومن المتطلبات البشرية تغيير ثقافة العاملين في مؤسسات التدريب التربوي وتدريبهم نحو تحديد أهدافهم والوصول لها بذاتهم، وتحقيق الاستقرار للعاملين، أما من المتطلبات التقنية: توظيف التقنية المعاصرة في تنفيذ عمليات الإدارة بمؤسسات التدريب التربوي للتحسين المستمر في التدريب التربوي، واستثمار التقنية المعاصرة في تلبية متطلبات العاملين والقيادة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب ومنها: غياب ثقافة تنظيمية حقيقية في مؤسسات التدريب التربوي حول التحسين المستمر في التدريب التربوي، وقلة الموارد التي تدعم من التحسين المستمر في التدريب، ووجود ندرة في المشاركة في تشكيل فريق لتطبيق منهجية كايزن.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات، تطبيق منهجية التحسين المستمر، التدريب التربوي.



## Requirements for Applying Continuous Improvement Methodology in Educational training Departments

**Sarah Dhaar Al Otaibi**

Doctoral researcher, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: sara.alosaimi@hotmail.com

**Prof. Dr. Haifa bint Fahad Al-Mubareek**

Professor of Adult and Continuing Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

The aim of this study was to explore the requirements (administrative, material, human, and technological) for implementing the continuous improvement methodology in educational training, and to identify the challenges facing the application of continuous improvement methodology in educational training. The study used the analytical method, and its scope included a collection of previous studies and literature from the years 2016 to 2023. The study's sample consisted of 10 Arab and foreign studies. The study's results indicated that the requirements for applying the continuous improvement methodology in educational training include administrative requirements such as fostering a culture of continuous improvement and collaborative work, gradually implementing improvement principles, relying on field leadership from the site of occurrence, rectifying errors when they occur. Material requirements include utilizing available financial resources to develop institutional performance and the performance of trainees to prevent wastage or loss of resources, with a greater focus on improving the institution's material conditions. Human requirements involve changing the culture of employees in educational training institutions, training them to define and achieve their own goals, and ensuring employee stability. As for technological requirements, it involves employing contemporary technology in managing operations in educational training institutions for continuous improvement in educational training, and investing modern technology to meet the needs of employees and leadership. The study identified challenges in applying the continuous improvement methodology in training, including the absence of a genuine organizational culture within educational training institutions regarding continuous improvement, insufficient resources supporting continuous improvement in training, and a scarcity of participation in forming Kaizen teams. The study recommended that educational training institutions adopt the Kaizen methodology for continuous improvement in training, by implementing a training system that qualifies employees in educational training institutions to understand the Kaizen methodology in training, and working on professional development. The study also suggests conducting further research on the current study's topic.

**Keywords:** Requirements, Continuous Improvement Methodology, Educational Training.



## المقدمة

إن مؤسسات الأعمال بجميع تنظيّماتها وعلى تباين غاياتها في أمس الحاجة إلى التحسين المستمر في كافة أعمالها وأنشطتها، وذلك تبعاً لتغير حاجات المستفيدين منها، وبالتالي فإن على المؤسسة التعليمية على تحسين أدائها وتطويره، ذلك لأن فلسفة التحسين المستمر تعد أحد أساسيات منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تتطلب إلى دعم من الإدارة العليا باستمرار؛ ومن مؤسسات الأعمال التي باتت تأخذ النصيب من الاهتمام لتطويرها باستمرار هي مؤسسات التدريب التربوي، إذ أقرت عملية تحسين التدريب باستمرار؛ أهمية التنقيب عن منهجيات من الممكن تنفيذها، تبعاً لتوجهات رؤية المملكة 2030 التي ألقت جل اهتمامها على التحسين المستمر كمنهجية التحسين المستمر كايزن "kaizen" اليابانية التي أثبتت جدارتها في التحسين المستمر.

إذا أن مؤسسات التدريب التربوي تعد من المؤسسات التي تأثرت بالتغيرات التكنولوجية العالمية، إذ تحتاج لنظرة إدارية حديثة تعمل على إجراء التحسينات في النظام التدريبي لها لتلبية جميع متطلبات المستفيدين منها في المستقبل، وهذا المتطلبات لا تتحقق إلا إذا كانت المؤسسات التدريبية على علم بمتطلباتها ومتابعتها بتدريب الكوادر المؤهلة لمواجهة التحديات المعاصرة (عسيري، 2019، ص36).

والتدريب أحد المداخل الداعمة للشخصية وتطويرها، والاهتمام بتأهيلها للوصول لأداء فعال عبر تهيئتها وتدريبها باستمرار ومن خلال منحهم العديد من المعارف، ويهدف رفع مستوى كفاءة المؤسسة التربوية وتحسين إنتاجيتها؛ لهذا الأمر ازدادت أهمية التحسين المستمر للتدريب لكل من الفرد والمؤسسة، باعتبارها تساعد في تحسين الأداء (Noben, et al., 2021, p.1).

لذا فإن مؤسسات التدريب تعد من أبرز المؤسسات التربوية التي تهتم بالتحسين المستمر ومن أبرز الأساسيات لتحقيق الجودة في التدريب، وذلك من خلال تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الغايات التعليمية المرجوة، لتحسين التدريب التربوي؛ مما يستدعي ذلك لتبني منهجية إدارية معاصرة تحقق معايير الجودة في الإدارة التربوية، وتعزز من عمليات التحسين المستمر مثل منهجية التحسين المستمر – الكايزن اليابانية، وذلك لأن المنافسة لم تقتصر على تحديد التاسراتجيات التنافسية فقط بل تمتد لأهمية التحسين المستمر والتطوير بالارتكاز على الموارد المتوفرة (Singh&Singh,2015,P.76).

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 اجراءات بسيطة، لكن لها الأثر البارز في المستقبل، وذلك لأن كل عمل يتم تنفيذه من الممكن اخضاعه للتحسين، وكل عملية تشتمل على هدر سواء مادي أو معنوي أو فكري، والحد من هذا الهدر سينتج عنه قيمة مضافة للعملية وللمستفيدين منها(باعمر، 2017، ص29).

ومنهجية التحسين المستمر – الكايزن- هي منهجية يابانية لأجل تحسين وتطوير الأداء، وتتبنى مبدأ التحسين المستمر لجميع أجزاء المؤسسة ارتكازاً على الانماط المنطقية في الإدارة، وتفعيل التوظيف الأنجع للموارد المالية دون أي حاجة لتخصيص موارد حديثة، وهي المنهجية المنبثقة عن المعجزة اليابانية والتي من الممكن توظيفها في ظروف وأحوال محدودة الموارد (Singh& Singh,2015,P.75-78).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة بأن لا بد من دراسة متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، وذلك لأجل اجراء تحسينات للوصول بالتدريب التربوي في المملكة العربية السعودية لمكانة مرموقة في المستقبل، ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة فمن الضروري تحديد متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المملكة العربية السعودية تسعى إلى تطوير التدريب بجميع مراحلها انبثاقاً من رؤية المملكة (2030) وذلك لن يكون إلا بتطوير منظومة التدريب التربوي، والتي تواجه بعض التحديات، لذا كان من الضروري على المؤسسات التربوية والادارات الخاصة بالتدريب التربوي في المملكة العربية السعودية على تعظيم المتبعة في الدول المتقدمة، وتجهيز البيئة الملائمة لها في المجتمع اسلعودي، بشكل يساعدها على تعظيم امكاناتها. ولا شك بأن من أبرز الدراسات التي تدعم نتائجها هذا التوجه كل من دراسة (المنيع، 2021؛ البقمي،



2016) والتي أشارت إلى أهمية التدريب التربوي للمؤسسات التربوية وللعاملين والقادة مما يزيد من امكانتها على تحقيق غاياتها المرجوة.

وجاء ضمن أهداف الخطة العاشرة للتنمية (2014-2030) العامة التحسين المستمر للمؤسسات، ومن أهدافها الخاصة (الهدف الحادي عشر) الذي ينص على تنمية الموارد البشرية، والعمل على تطوير البرامج التدريبية للقوى العاملة واعادة تأهيلها بما يجاري التقنيات المعاصرة، ودعم كفاءتها في جميع الإدارات التعليمية (خطة التنمية العاشرة، 2014، ص 11-12).

وارتكازاً إلى توجه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وسعيها نحو التحسين المستمر في التدريب؛ فطبقت الباحثة دراسة استطلاعية لاستكشاف متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب، وبحكم عمل الباحثة في إدارات التدريب لمست العديد من أماكن الهدر المالي، والمشكلات التي تواجه التدريب كغياب الثقافة التنظيمية، وقلة الموارد التي تعزز التحسين المستمر، ونجدرة مشاركة العاملين في فرق العمل، واحتكار المدراء للسلطة، وضعف أنظمة الاتصالات التنظيمية، وهذا ما أكد عليه نتائج كل من دراسة (الشيبه والنجار، 2022؛ وعبد العزيز، 2021؛ والفراج، 2021؛ ورحمة، 2019)، وتحسين ذلك من خلال دراسة متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر.

حيث أكدت كلاً من دراسة (أبو بكر والشطناوي، 2022؛ الفراج، 2021؛ رحمة، 2019؛ عبد الستار، 2019) على أهمية توجه المؤسسات التربوية إلى تطبيق منهجيات حديث لتحسن من جودة وأدائها وتحسين القوانين والتشريعات، ونظام الحوافز ومنها منهجية التحسين المستمر كايزن "kaizen"، لأنها منهجية هامة لمعظم المؤسسات التربوية لأنه يمكن من خلالها التوصل لمتطلبات تطبيقها وحلول للهدر التنظيمي فيها، وعدم الالتزام في القوانين والتشريعات، وتحسين نظام الحوافز، والكشف عن أية مشكلات تواجه الإدارات التربوية والتدريبية وتقديم المقترحات لها.

وأكد المؤتمر الدولي حول أهمية منهجية التحسين المستمر كايزن "kaizen" المنعقد في ماليزيا خلال 26-27 ديسمبر - 2020. وفي هذا الصدد أوصت دراسة (الشيبه والنجار، 2022) بتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القيادات التربوية في ممارسة التحسين المستمر كايزن (kaizen) وتحويلهم إلى قيادات مبدعة، وأوصت دراسة (الفراج، 2021) بضرورة تطبيق منهجية كايزن في جميع أركان العملية التعليمية كأداة لرفع المستوى التعليمي والأداء الإداري.

وبناء على ما تم عرضه من نتائج وتوصيات دراسات سابقة ومؤتمرات عالمية حول متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر - الكايزن- في التدريب، وما تمت الإشارة إليه في نتائج الدراسات من ضعف في الاهتمام بتطبيق هذه المنهجية للتحسين المستمر والحد من الهدر ويجاد الحلول للمشكلات، وهو ما يستدعي السعي إلى الكشف عن متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب.

وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟
  - ما المتطلبات المادية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟
  - ما المتطلبات البشرية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟
  - ما المتطلبات التقنية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟
2. ما التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. الكشف عن متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.
- الكشف عن المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.
- الكشف عن المتطلبات المادية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.
- الكشف عن المتطلبات البشرية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.



– الكشف عن المتطلبات التقنية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.  
2. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.

### أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة الحالية في جانبين وهما:

الجانب الأول: الأهمية النظرية:

1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، وهو "متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي"، ويتم في ضوءها توجيه مسار التدريب التربوي، ووضع الخطط واتخاذ القرارات المرتبطة به.

2- من المؤمل أن تبرز الدراسة أهمية التدريب التربوي من خلال تطبيق منهجية التحسين المستمر، وأن تكشف عن المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي من خلال تحليل الدراسات والادبيات السابقة حول الموضوع.

3- إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص بدراسة نظرية حول "متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي".

الجانب الثاني: الأهمية التطبيقية:

1- من المؤمل أن يستفاد من نتائج الدراسة في العمل مستقبلاً على تحسين التدريب التربوي، حيث يتوقع أن تساعد الدراسة وزارة التعليم عامة، وإدارة التدريب خاصة، وكافة المهتمين بالكشف عن جوانب القصور والضعف في مؤسسات التدريب التربوي.

2- من المؤمل أن تساهم الدراسة في تقديم التوصيات والمقترحات البحثية والتي قد تفيدها الباحثين في مجال "تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي".

### مصطلحات الدراسة

المتطلبات:

**التعريف الاصطلاحي:** وهي: الاحتياجات التربوية التي تختلف فيما بينها من أسس وضوابط ومواصفات، والتي يجب اتيانها لأجل تحقيق الغايات المرجوة (Doyle,2021).

**التعريف الإجرائي في الدراسة:** هي كل ما هو مرجو ومطلوب لأجل تلبية الاحتياجات الإدارية والمادية والبشرية والتقنية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب.

**منهجية التحسين المستمر-الكايزن-:**

**التعريف الاصطلاحي:** تعرف بأنها: "نمطاً من أنماط الإدارة المرنة التي يمكن أن تخضع جميع الأنشطة والعمليات إلى أسلوب علمي قادر على إحداث التغيير والتحسين المستمر، والتدريجي في أداء العاملين" (ناجي، 2020، ص222).

**التعريف الإجرائي:** تعرف الباحثة منهجية التحسين المستمر في الدراسة الحالية بأنها طريقة للتحسين المستمر بشكل يومي للتدريب التربوي في المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية لأجل تطوير التدريب المستمر؛ من خلال دراسة متطلباته (الإدارية والمادية والبشرية والتقنية) وتحديد الهدر في العمليات وفقاً لغايات الجودة ومشاركة كافة العاملين، والتنقيب عن أفضل الأساليب للتحسين المستمر للتدريب.

**التدريب التربوي:**

**التعريف الاصطلاحي:** وهو: "الجهد المنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية" (حيدر، 2020، ص 2).

**التعريف الإجرائي:** تعرف الباحثة بأنها: العملية التدريبية التي يتم عن طريقها منح الفرد للمعارف، والمهارات الضرورية لتطوير مستوى الأداء لديه، بغاية رفع كفاءته لتحقيق الأهداف التربوية التي يعمل بها.



## الإطار النظري والدراسات السابقة

## الإطار النظري

## منهجية التحسين المستمر في التدريب:

أن عملية التحسين المستمر والتدريب أحد أهم الظواهر الطبيعية التي يتميز بها المجتمع الإنساني، وعملية التدريب ظاهرة قديمة وجدت مع الحضارات القديمة، فالإنسان منذ ذلك الوقت وحتى الآن اكتسب العديد من الأعمال والمهن التي تعلمها من غيره باعتباره متدرّباً وعلماً للآخرين باعتباره مدرّباً. ويعتبر تدريب العنصر البشري أحد أهم أن نجاح المؤسسات على اختلافها حيث يتوقف نجاحها على مدى كفاءة العنصر البشري فيها، باعتباره الغاية والوسيلة الفعالة في تطويرها وفي إحداث التغييرات المطلوبة داخلها، لذلك وللإستفادة من هذا العنصر في تطوير هذه المؤسسات وجعله أداة مهمة في تميزها يجب تدريبه بشكل مستمر لرفع كفاءته واكسابه المهارات اللازمة وإحداث تغيير إيجابي في أدائهم واتجاهاتهم نحو العمل (الجغير، 2022).

وإذا كان التطوير مطلباً عاماً لكل المؤسسات التي تهدف إلى التغيير فإنه يأخذ طابعاً خاصاً في المؤسسات الأكاديمية فمن خلال وجود إدارة أكاديمية وموظفين ذو أداء متميز قادرة على ممارسة الوظائف الإدارية بكفاءة عالية يساعد ذلك في الحصول على مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، ونظراً لذلك فإن السعي وراء التجديد والتطوير والتدريب يكون مستمراً (Salam,2015).

ونظراً لأهمية الإدارة التعليمية ودرها في تحقيق الجودة في التعليم زاد الاهتمام بمنهجية كايزن- وتوظيفها في الإدارة ولا سيما في قطاع التعليم والتي تؤكد على أهمية أن يكون كافة الأفراد في المؤسسات ابتداءً من الإدارة العليا انطلاقاً إلى المدراء ورؤساء الأقسام و ثم بقية الموظفين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في مرحلة تطوير وتحسين وتدريب دائم بحيث يتم إنتاج متمكنين ابتكاراً (Duran&Mertol,2020).

وتقوم منهجية كايزن على أنه لا يجب النظر إلى الجودة في العمل بأنها مشكلة ينبغي حلها فحسب بل يجب النظر إليها على أنها ميزة تنافسية أساسية للمنافسة، ولابد من تنميتها والمحافظة عليها وتطويرها بشكل مستمر، وكذلك لا يجب التفكير بالجودة على أنها الجهود التي لا بد من بذلها للسيطرة والتحكم في سير العمل وإنما التفكير فيها على أنها احتياجات وتفصيلات لا بد من العمل على تحقيقها باستمرار (Janjić, Bogičević& Krstić,2019).

## مفهوم منهجية التحسين المستمر الكايزن:

يرجع أساس وجود كايزن إلى اليابان، وأن الأب الروحي لمنهجية كايزن هو ماساكس إيماي Masaiimai والذي أشار إلى أن منهجية كايزن تعد الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية وهي مفتاح النجاح التنافسي الياباني التي تقوم على أساس التحسين والتدريب المستمر في المؤسسة ككل (رحمة ، 2019).

ويشير بويملو و غوردريان (Bwemelo, Gordian,2015,P.13) إلى أن نشأة منهجية كايزن أو التحسين المستمر Continuous Improvement ترجع لليابانيين، حيث نتجت بسبب الحاجة والضرورة التي يعيشونها فاليابان بلد فقيرة وتعاني من شح في الموارد الاقتصادية والطبيعية فتم استخدام الكايزن لتحقيق التميز والتفوق في الأسواق العالمية، والتي تركز على المورد الأساسي وهو الإنسان الذي بدوره يهدف إلى التعليم والتحسين المستمر ، ويعود الفضل في تطور منهجية كايزن عام 1930 إلى Massaki Imai وهو خبير ومستشار جودة ياباني متخصص في مجالات إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات وفي عام 1986 تم إطلاق المنهجية اليابانية كايزن.

وفي فترة السبعينيات توجه الغرب إلى فهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال والتعرف على الأسرار التي اكتسبتها التميز في المنافسة العالمية، وفي فترة الثمانينات بات الغرب يتداولون العديد من المفاهيم والممارسات اليابانية كان منها على سبيل التجربة، وفي هذه الفترة فقد انتقلت إلى الغرب العديد من المفاهيم المرتبطة بالجودة التي تطورت في اليابان كفلسفة التحسين المستمر الكايزن Continuous Improvement والتي تقوم على خمس خطوات هي (كنزة، 2020، ص21) :

- SEIRI: والمقصود بها التمييز بين الأشياء المهمة وغير المهمة والتخلص من الأخيرة، وذلك بغاية منع الهدر وتحقيق الأمن والسلامة.

- SEITOM: وهي حفظ الأشياء بأناقة بحيث تكون متوفرة للأستعمال، والغاية من ذلك تحقيق الكفاءة.

- SEISON: أي الكشف عن العيوب الصغيرة عن طريق التنظيف وذلك لمنع العطلات.

- SEIKETSU: وتشير إلى تطوير وتحسين البيئة التي تحيط بالمرافق الإنتاجية ، والغاية من ذلك أدامة وتحسين الجودة.



- SHITSUKE: والمقصود بها إطاعة ما يتم تقريره والغاية لتنميط الفعاليات والإجراءات. ويوضح عبد الجواد (2020، ص35) أن مصطلح الكايزن يتكون من جزأين هما: Kai ومعناها التغيير و Change و Zen وتعني الأفضل For the better حيث يشير المصطلح إلى التغيير إلى الأحسن والأفضل، والمعنى الشائع له هو " التحسين التدريبي 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".

و عرف رحمة ( 2019، ص21) منهجية الكايزن بأنها: " نقطة البداية لتشخيص المشكلات الخفية في إدارة التعلم، وتحديد الهدر في العمليات، وتهدف إلى التحسين المستمر وفق غايات الجودة ومشاركة جميع الأفراد، والبحث عن أفضل الطرق لتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة".

و عرف كنزة (2020، ص21) منهجية الكايزن بأنها: " هي تلك التحسينات المستمرة والتدرجية لكافة العوامل والأنشطة المتعلقة بعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها مواكبة التغيرات في رغبات العملاء وبيئة المنظمة".

وتعرف الدراسة منهجية الكايزن بأنها بمثابة أسلوب لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة بشكل مستمر لكل شئ في المؤسسات الأكاديمية لتحسين الأداء وإتقان العمل بفعالية دون تكبد الكثير من المصاريف أثناء إجراء هذا التغيير.

#### أهمية منهجية التحسين المستمر -كايزن:

تكمن أهمية كايزن في كونها تركز على إدخال تحسينات بشكل مستمر وتدرجي والتي قد تكون صغيرة في حجمها ولكن ذات أثر كبير تساعد في زيادة جودة الإدارة وتقلل من تكاليف التشغيل والهدر العام، وتلعب دور كبير في زيادة القدرات الإبداعية للعاملين وتجعلهم جزء أساسي في التغيير للأفضل، كما ويعد هذا النظام خليط من التحسين الأداةي والفكر الإداري ويهدف إلى تطوير نظم العمل واتخاذ القرارات الفعالة، ويركز على إيجاد مصدر المشاكل والسعي لإصلاح ومعالجة هذا المصدر وتبديل المعايير لأجل بقاءه (باعمر، 2017، ص26-27).

ويضيف درماهي (2019,P.2) ثلاث منافع أساسية تنشأ نتيجة اعتماد منهجية كايزن في المؤسسة وهي:

- تطوير عمل الفريق

-بناء المهارات القيادية

-تطوير الكفاءة

وبحسب الكسر (2017) فإن تطبيق منهجية التحسين المستمر كايزن في المؤسسات الأكاديمية يساعد وبشكل كبير في رفع كفاءة وجودة العملية التعليمية ويرجع ذلك إلى جراءة العملية التعليمية في التغيير من خلال شطب وحذف كل شئ يعيق ويحد من الإبداع سواء نظم أو قوانين أو قواعد، إلى جانب تغيير عقلية المشرفين والمديرين أو حتى لو احتاج الأمر إلى تغيير أنفسهم.

ويوضح عبدلي (2018) أهمية منهجية التحسين المستمر الكايزن في التعليم في التالي:

- التخلص من الهدر في العمليات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين زمن وكلفة وجودة العملية التعليمية.

- تطوير الجانب الاجتماعي وتحسينه من خلال تغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعليم.

- يساهم في توفير بيئة قيادة متفاعلة مع النتائج ولديها رغبة في صنع التغيير.

أن هذه التحسينات الصغيرة التي يسعى كايزن لتطبيقها ستساعد في تحسين العملية التعليمية وتحسين الجودة والسلامة، وتخفيض التكاليف وزيادة رضا العملاء، وتمكين العنصر البشري، واكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة لدى العاملين وتحسين وتطوير ملموس في معنوياتهم.

#### مبادئ منهجية كايزن:

هناك العديد من المبادئ لمنهجية التحسين المستمر كايزن والتي تتشابه بدرجة كبيرة مع مبادئ الجودة الشاملة، ولكن العديد منها اختص بشكل أكثر أهمية بمنهجية كايزن، حيث أن التحسين المستمر يقوم على جملة من المبادئ والتي تعتبر الحجر الأساس التي تقوم عليها منهجية التحسين المستمر كايزن منها ( Arya & Choudhary, 2015) (Singh & Singh, 2015):

- أن التحسين ليس له نهاية، فطالما المؤسسة قائمة ومستمرة في العمل فالتحسين مستمر، ويعتبر أساس وجودها. التحسين والتطوير والتدريب عملية شاملة.



- إجراءات وخطوات بسيطة تؤدي لنتائج إيجابية كبيرة.  
- عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين والتطوير.  
- وضع العملاء دائماً في المقام الأول.  
- التركيز على العمل الجماعي والمشاركة لأن التطوير والتحسين مسؤولية تقع على عاتق الجميع.  
- التركيز على الوقت والاستغلال الأمثل له لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.  
- إجراء تحسينات ذات خطى صغيرة تدريجية على المعدات الحالية والأنظمة وذلك من قبل الأفراد في المؤسسة.  
ويضيف عبد الجواد (2020) مبادئ أخرى لمنهجية التحسين المستمر كإيزن هي :  
- ينبغي ألا يمر يوم واحد دون أي تحسينات في أي مكان في المؤسسة حتى وأن كان ضئيلة.  
- لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه ، فكل شيء موجود يمكن تحسينه وتطويره بل ينبغي تحسينه.  
- عوضاً عن الانتقاد السلبي، يجب اقتراح تحسينات تحقق التنافسية للمؤسسة .  
- أي نشاط في الإدارة لابد في النهاية أن يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة.  
- الجودة أولاً وليس الربح والنظر للجودة على أنها ميزة تنافسية أساسية للمنافسة.  
- السعي لتوفير ثقافة مؤسسة تحفز الفرد وتشجعه على الاعتراف بوجود مشاكل وأن يضع الحلول المناسبة لها.  
وعليه ترى الدراسة أن مبادئ الكايزن تسعى إلى تحسين العمليات الإدارية وطرائق العمل وإجراءاته، وتحسين النتائج، إلى جانب تحديد معايير العمل وتطويرها بشكل مستمر ، بالإضافة إلى دعم السلوكيات المطلوبة للتحسين.

#### مناهج التحسين المستمر :

التحسين المستمر بشكل عام يتضمن منهجين أساسيين أشارت إليهما أغلب الدراسات كدراسة (كلثوم، 2022) و (عبدلي، 2018) :

المنهجية اليابانية للتحسين المستمر: وهذا المنهج يقوم على أساس أن التحسين والتطوير المستمر بمثابة عملية تراكمية تأتي بصورة تدريجية أب على شكل خطوات صغيرة تدرس بشكل دقيق وجيد، ومتتالي وبشكل مستمر، بمعنى أن التحسينات داخل المؤسسة لا تأتي دفعة واحدة وإنما على شكل دفعات ويكون التركيز على العنصر البشري وتدريبه ورفع كفاءته أكثر مما هو على العنصر المادي والتمنولوجي.  
المنهجية الأمريكية للتحسين المستمر: وهو إجراء تحسينات على العمليات كبيرة وجذرية وعلى المدى القصير، وبناء على هذا المدخل يكون دور الإدارة العليا متميز وفعال بشكل كبير، وهذا المدخل بحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة - فتركز الإدارة الأمريكية على عملية التحسين وفق مفهوم الابتكار والذي يطلق عليه أيضاً الاختراق أو التقدم المفاجئ في التقنيات أو المعرفة وبخطوات واسعة وعريضة فهذا المنهج يركز على وجود أشياء جديدة بحيث تحل محل الأشياء القديمة.

#### متطلبات منهجية التحسين المستمر الكايزن:

إن لنجاح منهجية التحسين المستمر لا بد من توافر المتطلبات التالية (أحمد، 2019، 331-332):

1. منع الهدر أو التقليل منه في المؤسسة: ويعرف بمنع المودا (MUDA) وهي كلمة يابانية تمنع الهدر في الموارد أو فقدها، وذلك لأن الموارد تنصف بالقلّة ويتم ترجمتها على أنها عب مالي واقتصادي للمؤسسات.
2. تعيين الأهداف والغايات: حيث أنها تشكل أحد أساسيات نجاح المؤسسة وحسمها لأولوياتها وقدرتها على التكامل في الوصول لها.
3. التخطيط أولاً: حيث يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لإنجاح منهجية التحسين المستمر، كونه ينطوي على حساب التكلفة والعائد مما يسهم في مساعدة المؤسسة من معرفة مدى تطورها وتحسينها في الأداء ومعرفة معوقاتنا واتخاذ القرارات الملائمة للتصدي للأزمات.
4. ثبات العاملين واستقرارهم واتاحة مستوى كاف من العمل وحماية العاملين من أي خوف لفقدان الوظيفة وإشعارهم بالأمان الوظيفي.
5. ستة سيجما: وهو نمط رياضي لإدارة العمل، يقوم على تشكيل فرق العمل وإدارة المؤسسات وقيادتها وإجراء المنافسات فيما بينهم بعد تعيين استراتيجيات ومراحل التحسين والتطوير، وإيجاد طريقة احصائية للتقييم.
6. الإدارة الأبوية: وهي من مهام المديرين في المؤسسات اليابانية، إذ تسودها روح الألفة والمحبة فيما بينهم، والتفان في تدريب العاملين وتطوير أدائهم.





7. الإدارة المرئية: وهي نمط إداري يلابني يلابني لملامسة الواقع الإداري ومعايشته والاعتراف بمشكلات العمل، ودراسة أسبابها وكيفية علاجها.  
وقسم عبد العزيز (2021) متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر إلى المتطلبات التالية:  
- المتطلبات الإدارية

- تثبيت ثقافة التحسين المستمر والعمل التشاركي.
  - الاعتماد على مبدأ التحسين بشكل تدريجي.
  - تبني القيادات التربوية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر والالتزام بتطبيقها في التدريب التربوي.
  - الاستناد على مبدأ القيادة الميدانية من مكان الحدث.
  - تصحيح الأخطاء عند وقوعها، وإتاحة المعايير الواضحة لأجل قياس مستوى الأداء.
3. المتطلبات المادية
- توظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة والعاملين المتدربين من خلال تطبيق أسلوب منهجية كايزن منع الهدر في الموارد أو فقدها.
  - التركيز على تحسين الأوضاع المادية للمؤسسة.
  - القيام بالتخطيط أولاً لدى الخدمات كونه ينطوي على حساب التكاليف والعائد.

#### 4. المتطلبات البشرية

- تغيير ثقافة العاملين في مؤسسات التدريب التربوي وتدريبهم نحو تحديد أهدافهم والوصول لها بذاتهم.
  - تحقيق الاستقرار للعاملين وإتاحة مستوى كاف من العمل وحماية العاملين من فقدان وظائفهم.
  - التحفيز المستمر للأفكار الإبداعية والابتكارية من كافة العاملين في المجال التربوي.
  - تهيئة الكفاءات البشرية وإعدادها للتدريب والتطوير للأداء.
  - انتقاء القيادات المؤهلة في ميدان التحسين المستمر في التدريب التربوي.
4. المتطلبات التقنية
- توظيف التقنية المعاصرة في تنفيذ العمليات الإدارية .
  - استثمار التقنية المعاصرة في تلبية متطلبات العاملين والقيادة.
  - استخدام التقنية المعاصرة في تحقيق الرقابة البصرية على أماكن العمل.
  - تحسين مكان العمل عن طريق دمج التقنية المعاصرة في العمليات الإدارية للاتصالات ودعم جودة العمليات التربوية.

#### الدراسات السابقة

1. دراسة الشيبه والنجار (2022) بعنوان: " متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) ".  
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت استبانة مكونة من (16) عبارة طبقت على عينة بلغت (285)، فرداً، ومن أبرز نتائج الدراسة [ أن درجة توافر متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) جات بدرجة تقديرية "ضعيفة"، وبمتوسط حسابي (2.13)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الجنس، لصالح الذكور، وتبين من النتائج وجود فروق دالة احصائية تعزى إلى متغير التخصص العلمي لصالح غير التربوي، وكذلك وجود فروق دالة احصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولصالح مدرء العموم]، وأصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء القيادات التربوية في ممارسة التحسين المستمر كايزن (kaizen) وتحويلهم إلى قيادات مبدعة.

2. دراسة الفراج (2021) بعنوان: " متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية " دراسة ميدانية" ".  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية بكلية التربية بالمزاحمية، بجامعة شقراء- السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة



كأداة للدراسة وزعت على عضوات هيئة التدريس بكلية التربية بالمزاحمية بجامعة شقراء، واحتوت على ستة محاور هي: الإدارة الجامعية، المناهج التدريسية، عضوات هيئة التدريس، الطالبات، البيئة التعليمية، التقويم، ومن أبرز نتائج الدراسة [أن أهمية متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية حصلت على مستوى متوسط لمحاور العملية التعليمية (الإدارة الجامعية، المناهج التدريسية، الطالبات، البيئة التعليمية، التقويم)، بينما جاء محور (عضوات هيئة التدريس) بمستوى عالٍ]، وأوصت الدراسة بتبني الجامعة لتطبيق منهجية كايزن في جميع أركان العملية التعليمية كأداة لرفع المستوى التعليمي والأداء الإداري.

**3. دراسة عبد العزيز (2021) بعنوان: " متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين "**.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المتطلبات الإدارية، والمادية، والبشرية، والتقنية اللازمة لتطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، من خلال استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عدد أفرادها (231) معلما ومعلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة اهتمام معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن ووعيهم بمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر جاءت بدرجة مرتفعة، واحتلت المتطلبات الإدارية المرتبة الأولى من حيث وعي أفراد العينة بأهمية تطبيقها، وإيجابية اتجاهاتهم نحوها ثم المتطلبات التقنية تلتها المتطلبات المادية.

**4. دراسة رحمة (2019) بعنوان: " متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر "**

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتم جمع البيانات من خلال الدراسات السابقة وأظهرت النتائج القدرة على تلبية متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر تسدعي دراسة جميع المحاور الخاصة بكايزن دراسة واعية، والتعرف على العوامل المؤثرة على نجاحها، وكيفية استدائها بمهارة، والتمكن من تحقيق إجراءات وممارسات العمل، وكذلك القدرات المطلوب توافرها لتحقيق نجاح كايزن كما أوصت الدراسة بإيراز الجوانب التي تتطلب التطوير والتحسين المستمر وتبني منهجية كايزن للتحسين المستمر في إدارات التعليم قبل الجامعي، وهذا لن يتحقق إل بوجود نظام تدريبي يؤهل الأفراد لفهم هذه المنهجية، ويعمل على تنمية القدرة المؤسسية التنموية المهنية.

#### الدراسات الأجنبية:

**1. دراسة سابونجان وكوارتيروس (Sapungan&Cuarteros,2016) بعنوان: " تحسين التدريس و التعلم من خلال نموذج كايزن و العادات السبع."**

هدفت الدراسة إلى توضيح استخدام نموذج كايزن في التدريس و التعلم ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي و تم جمع البيانات من خلال الاستبانة و الدراسات السابقة المتعلقة باستخدام نموذج كايزن في التعلم و التدريس وأظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة: صحة فعالية مبادئ كايزن kaizen في مختلف مجالات التعلم، حيث تؤدي مبادئ كايزن kaizen إلى الحفاظ على تحسين الجودة المستمرة في جميع تعهدات التعلم، سواء عن تطبيق المبادئ في التدريس، أو فعاليتهم في القيادة التعليمية.

**2. دراسة كريغل (Kregel,2018) بعنوان: " منهجية كايزن في التعليم الجامعي: التحسين المستمر للمقررات الدراسية."**

هدفت الدراسة إلى تقييم قدرة منهجية كايزن في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي الألمانية، استعانت الدراسة بالمنهج الاجرائي، وبلغت عينة الدراسة من طلاب الماجستير في الادارة الهندسية على مدار اربع سنوات متتالية و أظهرت النتائج تمكن نموذج كايزن من تحسين جودة الدورة بنجاح ، خاصة في العامين الأولين من الدورات المطورة حديثاً.

**3. دراسة شريف (Sherif,2019) بعنوان: " تطوير إدارة التغيير في الجامعات المصرية في ضوء استخدام نموذج جيمبا كايزن "**

هدفت الدراسة إلى استعراض خصائص وخطوات نموذج جيمبا كايزن لتحقيق الجودة والتحسين المستمر ومدى فاعليته في الوصول الى التطوير الشامل للجامعات المصرية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تم جمع



البيانات بواسطة الاستبانة و كشفت النتائج أن استخدام نموذج كايزن في الجامعات يساعد في خلق ثقافة التغيير وذلك لأنه يحقق التحسين المستمر في الجامعات ويعزز من قدراتها.

4. دراسة كريغل (Kregel,2017) بعنوان: " تطبيق نموذج كايزن في التدريس الجامعي من خلال التقييم الاسبوعي للمقررات الدراسية ."

هدفت الدراسة إلى التقييم النقدي لما إذا كان يمكن أن تكون منهجية كايزن مفيدة لتحسين جودة التدريس على مستوى المقرر زيادة تبادل المعلومات والمناقشة بين المحاضرين والمتعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي طبقت على عينة من الطلاب في مؤسسة للتعليم العالي في ألمانيا، أظهرت النتائج أنه تم توضيح مفهوم يتضمن تقييم كل وحدة دراسية على حدة، ومناقشة النتائج بشكل مستمر مع الطلاب. وقد أظهر الطلاب الذين شاركوا في الدورات التجريبية استجابة إيجابية لمنهج كوزين ورحبوا بالمشاركة الفعالة، مما سمح بإدخال تحسينات أساسية في مفهوم المقرر واختيار المحتوى والتفاصيل، وفي المواد التعليمية وأساليب تقديمها. وعلى الرغم من ذلك، انخفض معدل مشاركة الطلاب مع مرور الوقت، وتأثر بشكل كبير بعوامل مثل الامتحانات وإعلان الدرجات.

### منهجية البحث

#### منهج الدراسة واجراءاتها:

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي والذي يعتبر ملائماً لطبيعة هذه الدراسة. ويستند على تحليل عدد من الدراسات والأدبيات السابقة العربية والأجنبية.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من عدد من الدراسات والأدبيات السابقة من عام (2016-2023م) والتي يدور موضوعها حول: " متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي"، وستتمثل عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وعددها (10) دراسات عربية وأجنبية.

**أداة الدراسة:** في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الباحثة قامت بتحليل أسئلة الدراسة من خلال الرجوع للدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بمتطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي. وتحدد أسئلة الدراسة التي سيتم تحليلها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة:

**السؤال الأول: ما متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

ما المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

ما المتطلبات المادية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

ما المتطلبات البشرية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

ما المتطلبات التقنية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

**السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟**

### تحليل النتائج وتفسيرها:

**الإجابة عن السؤال الأول: ما متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟**

إن الحاجة إلى تحقيق متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب تستدعي للاطلاع على كافة المحاور المرتبطة بمنهجية كايزن، والتعرف على العوامل المؤثرة على نجاحها، والقدرة على تحقيق إجراءات العمل وممارساتها وأيضاً القدرات المرجو توافرها لتحقيق نجاح تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر.

فيجب عند إجراء أنشطة منهجية التحسين المستمر- كايزن أن يتم جمع البيانات المرتبطة بتطبيق مكونات وأنظمة إدارة كايزن وتحليلها في بيئة العمل، ودراسة قدرات الإدارات الداخلية لتطبيق استراتيجيات منهجية التحسين المستمر - كايزن، وتعيين مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات معينة من المعايير الفنية للوحدة، والقيمة المضافة المرجو تحقيقها، وذلك لأجل قياس القدرة على التغيير التي تنجم عن تنفيذ استراتيجيات منهجية التحسين المستمر - كايزن.

وبالرجوع إلى عدد من الدراسات والأدبيات السابقة كدراسة كل من (الشبيبه والنجار، 2022؛ وعبد العزيز، 2021؛ والفراج، 2021؛ ورحمة، 2019؛ وأحمد، 2019؛ والبلشي، 2016؛ Sundqvist& )



(Backlund,2015) فإن متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي تتحدد في المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التقنية، وسيتم تناولها ومناقشتها فيما يلي:

ما المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

تتطلب مؤسسات التدريب التربوي لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي للعاملين والقيادة التربوية لعدد من المتطلبات الإدارية التي تسهم في تحسين مستوى أداءهم ومهاراتهم باستمرار ومنها: تثبيت ثقافة التحسين المستمر والعمل التشاركي، والاعتماد على مبدأ التحسين بشكل تدريجي، وتبني القيادات التربوية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر والالتزام بتطبيقها في التدريب التربوي، والاستناد على مبدأ القيادة الميدانية من مكان الحدث، وتصويب الأخطاء عند وقوعها، وإتاحة المعايير الواضحة لأجل قياس مستوى الأداء.

وأيضاً من المتطلبات الإدارية تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، تحديد الأهداف التنظيمية؛ وذلك لمواءمة تدابير التحسين وإجراءاته الخاصة والمتعلقة بمؤسسات التدريب التربوي؛ فنجاح تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب يقوم على تحديد الأهداف التنظيمية وإمتلاكها مكانية الانتساق والمواءمة في تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات الصحيحة التي تركز على الثقافة التنظيمية، وتقنيات الإدارة والأنماط السلوكية لدى المديرين والعاملين في مؤسسات التدريب التربوي؛ وتوعية الإدارات فيها والعاملين والقيادات التربوية بالأسباب التي تؤدي لفشل التحسين المستمر لمنهجية كايزن لأجل تجنبها، وأيضاً لأجل التنفيذ الفعال لأعمال وممارسات التحسين المستمر (كايزن)، ودعم ثقافة التطوير والتحسين، وتعيين الأسس والمبادئ التي لا بد من اتباعها باعتبارها وسيلة للوصول للوضع المستقبلي المرجو، والعمل المنظم، والذي يحتاج لبذل جهد كبير قد يكون له أهمية كبرى من الكفاءة والفاعلية، ويؤدي لتأدية الإدارات في مؤسسات التدريب التربوي وهيئتها لإحداث زخماً حول التحسين المستمر – كايزن- ومعايير الجودة داخلها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية لأجل الحصول على الكثير من التحسينات المستمرة في التدريب التربوي بشكل مستدام مع مدخلات أقل، فانتقار التحسينات المطلوبة فقط وتنفيذها بكفاءة سيكون له أهمية أكثر مع اكتساب العملية التدريبية ونضجها، تعيين المشكلات والتحديات المخفية والعمل على معالجتها وتصويبها.

إضافة لما سبق فإن تطبيق الأساليب الإدارية التالية يعد أحد متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، وهي تطبيق أسلوب ستة سيجما؛ والذي يعتبر مدخلاً رياضياً يقوم على تشكيل لجان للعمل وإدارة مؤسسات التدريب التربوي وإجراء المناقشات فيما بينهم، بعد تعيين الاستراتيجيات والأهداف ومراحل التطور والتحسين، وإيجاد نمط احصائي لأجل التقويم؛ واتباع أسلوب الإدارة المرئية اليابانية؛ والذي يهدف إلى تحسس الواقع والتجاوب مع مجريات العمل ومشكلاته والإقرار بها، ودراسة أسبابها والوصول لأساليب لعلاجها؛ واتباع أسلوب الإدارة الأبوية: وهي من مهام المديرين في المؤسسات اليابانية تجاه العاملين، ويسود هذا الأسلوب روح المحبة والتعاطف، والتقن في تدريب العاملين باستمرار وتحسين مستوى أدائهم وتنمية سلوكياتهم بناءً على التعاون والتشاركية والثقة والولاء والالتزام التنظيمي.

وترى الباحثة بأن هذا يؤكد أهمية قناعة القيادات التربوية والمتدربين والمدرّبين في مؤسسات التدريب التربوي بضرورة تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، وأهميتها في تحسين مستوى الأداء والمهارات للعاملين، فبدون القناعة بأهميتها لن يتم تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب بشكل جيد، وغياب من يخطط بها وينفذها وينظم عملها ويتابعها ويقومها.

كما وترى الباحثة بأن نجاح تطبيق منهجية التحسين المستمر في مؤسسات التدريب التربوي يحتاج لجاهزية فرق العمل داخلها، وقدرتهم على اكتشاف مشكلات العمل عند وقوعها، وعدم التأخير في تصويبها، إذ أن التأخير والتعاون في المشكلات قد يؤدي لزيادتها وصعوبة علاجها.

ما المتطلبات المادية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

تتطلب مؤسسات التدريب التربوي لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي للعاملين والقيادة التربوية لعدد من المتطلبات المادية ومنها: توظيف الموارد المالية المتوفرة لتطوير أداء المؤسسة وأداء العاملين المتدربين من خلال تطبيق أسلوب منهجية كايزن منع الهدر في الموارد أو فقدها، وذلك لأن الموارد تنصف بالندرة، وسيتم ترجمتها بالعبء المالي والاقتصادي للمؤسسة التربوية، والاهتمام بتقديم الخدمات ذات التكلفة المنخفضة ولكن جودتها مرتفعة، والتركيز بشكل أكبر على تحسين الأوضاع المادية للمؤسسة، والقيام بالتخطيط أولاً لدى الخدمات كونه ينطوي على حساب التكاليف والعائد مما يساعد المؤسسة التربوية من معرفة مستوى تطورها في الأداء ومعرفة معوقاتهما واتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة مشكلاتها.



ترى الباحثة بأن تحقيق المتطلبات المادية لمنهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي ناجم عن الاهتمام بتقليل الهدر المالي في مواردها، وعدم توجيهها لأعمال غير مفيدة، ولا سيما مدى اهتمامها بتعزيز الأنشطة ذات الفائدة ودعمها مما يحقق الجودة في الخدمات التي تقدم.

### ما المتطلبات البشرية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

تتطلب مؤسسات التدريب التربوي لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي للعاملين والقيادة التربوية لعدد من المتطلبات البشرية ومنها: تغيير ثقافة العاملين في مؤسسات التدريب التربوي وتدريبهم نحو تحديد أهدافهم والوصول لها بذاتهم، وتحقيق الاستقرار للعاملين؛ حيث يحتاج تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب لتحقيق الاستقرار للعاملين واطاحة مستوى كاف من العمل وحماية العاملين من فقدان وظائفهم؛ وذلك لأن عدم استقرارهم سيفل من ولائهم للمؤسسة وسيخفض من مستوى الأمان الوظيفي، والتحفيز المستمر للأفكار الإبداعية والابتكارية من كافة العاملين في المجال التربوي، وتدريب القيادات والعاملين على العمل من مكان الحدث، وتحفيزهم على تطبيق منهجية التحسين المستمر – كايزن في التدريب التربوي، وتهيئة الكفاءات البشرية وإعدادها للتدريب والتطوير لأداء مؤسسات التدريب التربوي وفق منهجية التحسين المستمر، وانتقاء القيادات المؤهلة في ميدان التحسين المستمر في التدريب التربوي.

وترى الباحثة مما سبق بأن تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي تركز على ميدان القيادة الميدانية من مكان الحدث، ففي ظل هذه المنهجية ليس من الضروري للقائد التربوي البقاء بعيداً عن أماكن العمل ومجرباته واحداثه، فعليه أن يكون قائد ملم بجميع ما يحدث في بيئة العمل ويعايش جميع الأحداث بذاته ويوجه بالتعامل المناسب معها، وإن ضرورة تغيير ثقافة العاملين في المؤسسة التربوية وتدريبهم نحو تحديد أهدافهم والوصول لها بذاتهم، مما يؤكد ذلك على أهمية نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسة التربوية، مما يؤدي لخلق بيئة واعية تدعم على التحسين المستمر في المجال التربوي لدى العاملين والقيادة التربوية، وذلك لتحسين نوعية المخرجات بما يتلائم مع متطلبات سوق العمل.

### ما المتطلبات التقنية لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

تتطلب مؤسسات التدريب التربوي لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي للعاملين والقيادة التربوية لعدد من المتطلبات التقنية ومنها: توظيف التقنية المعاصرة في تنفيذ العمليات الإدارية بمؤسسات التدريب التربوي للتحسين المستمر في التدريب التربوي، واستثمار التقنية المعاصرة في تلبية متطلبات العاملين والقيادة، واستخدام التقنية المعاصرة في تحقيق الرقابة البصرية على أماكن العمل، والاستفادة منها في الحد من الهدر، وتحسين مكان العمل عن طريق دمج التقنية المعاصرة في العمليات الإدارية للاتصالات ودعم جودة العمليات التربوية.

ترى الباحثة أن ذلك سيؤدي إلى تقديم مؤسسات التدريب التربوي خدماتها لدى المستفيدين منها بشكل مرضي في فترة زمنية قصيرة وبتكاليف مالية ملائمة، وتزويد من مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، وتنمية روح العمل والإبداع والابتكار لدى العاملين، والحفاظ على سرية المعلومات وأمنها والحد من مخاطر فقدانها، كما تسهم المتطلبات التقنية في تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب إلى اكساب العاملين والقيادة التربوية لمهارات تعلم التقنيات المعاصرة وتمكينهم من عمليات البحث والنقد والاستكشاف، والتنوع في إيصال المعلومات لديهم، وإدخال مناخ تفاعلي نشط في مؤسسات التدريب التربوي.

### الإجابة عن السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي؟

وبالرغم من أن تطبيق منهجية التحسين المستمر – كايزن- في التدريب التربوي لها عدة فواد إلا أن العديد من مؤسسات التدريب التربوي قد لا تحقق النجاح في تطبيقها، وقد يواجهون عدة مشكلات وتحديات، وبالرجوع إلى عدد من الدراسات والأدبيات السابقة كدراسة الشيبه والنجار، 2022؛ وعبد العزيز، 2021؛ والفراج، 2021؛ ورحمة، 2019؛ وأحمد، 2019 (Backlund& Sundqvist,2016) فإن من التحديات التي تواجه تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي ومن بينها: غياب ثقافة تنظيمية حقيقية في مؤسسات التدريب التربوي حول التحسين المستمر في التدريب التربوي، والتصدي لأي تغيير، والرؤى والتطلعات قصيرة الأمد، وتدني تعيين المشكلات وضعفها، وقلة الموارد التي تدعم من التحسين المستمر في التدريب، بالإضافة إلى أن ثقافة " هذا ليس عملي" قد تقف عائقاً أمام نجاح تطبيق منهجية التحسين المستمر، ووجود ندرة في المشاركة في تشكيل فرق كايزن فتصبح عبئاً للعمل، وقد ينظر إليها على أنها مشروع قصير الأمد وله تاخ انتهاء، وغياب الوقت والمهارات لدى المديرين لتطبيق منهجية التحسين المستمر .



إضافة لما سبق فمن التحديات التي تعيق تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي أبرزها ما انطلق عليه العديد من المديرين من احتكار المعلومات، والسلطة، والقرارات، وضعف أنظمة الاتصالات التنظيمية في مؤسسات التدريب التربوي، وابتعاد معظم العاملين في مؤسسات التدريب التربوي عن المشاركة في المعلومات وتحمل المهام والمسؤوليات، وقصور الهيكل التدريبي عن برامج تدريب المشاركة وإدارة المعرفة. ومن التحديات التي تعيق تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي ما يلي:

– **التحديات الإدارية** كقلة عدد النماذج التي تطبق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي التي يمكن محاكاتها، وعدم فناعة الإدارات العليا في مؤسسات التدريب التربوي بالتغيير، وإهمال تصويب الأخطاء عند وقوعها، وعدم الاهتمام بالاجراءات الفورية لأجل معالجة المشكلات، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي وخاصة في المجال التربوي، مما يؤدي لقلّة النماذج المطبقة في هذا الميدان والتي يمكن للإدارة التربوية من الاقتداء بها، وبالتالي تؤدي لفشلها.

– **التحديات المادية** لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي تكمن في غياب الاهتمام بتطوير الأوضاع المادية لمؤسسات التدريب التربوي، وعدم الاهتمام بتقديم خدمات منخفضة التكاليف، وضعف الخدمات الفنية والتجهيزات المساندة للمؤسسة في ضوء منهجية التحسين المستمر، وضعف الحوافز المادية المقدمة للعاملين والقيادات التربوية، وعدم الاهتمام بتقديم المكافآت، وقد يعود السبب في ذلك إلى الاعتقاد السائد لدى القيادة التربوية في مؤسسات التدريب التربوي بمنح الحوافز البسيطة للعاملين بحيث لا يشجع تطعاتهم، ويؤدي لعدم رضاهم عن المؤسسة، وهذا اعتقاد يخالف منهجية التحسين المستمر في التدريب – كايزن0 التي ترى بأن هذه الحوافز البسيطة تفضي لحوافز كبيرة وبالتالي يشعر العاملون بالرضا والولاء للعمل.

– **التحديات البشرية** لتطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي تكمن إهمال مؤسسات التدريب التربوي لحل صغر المشكلات التي تواجه العاملين فيها، وضعف حماسهم في خوض تجارب جديدة، وعدم اهتمامها بالعاملين وتمكينهم ومشاركتهم في عمليات التغيير وانفصال القيادات التربوية عن مكان الحدث وقصورهم في تقديم برامج لتدريب العاملين وفق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي، ويعود السبب في ذلك إلى انتشار الأنماط والأساليب التدريبية التقليدية في الإدارة التربوية، والتي تهتم بالجانب الفني على حساب الجانب الإنساني- الاجتماعي، وأيضاً رغبة القيادات التربوية بصنع القرارات دون مشاركة أحد من العاملين.

– **التحديات التقنية** بالرغم من اهتمام مؤسسات التدريب التربوي بها إلا أن عدم إمكانية العاملين والقيادات التربوية من استخدامها في تنفيذ عملياتها الإدارية أو توظيفها في الرقابة على جودة خدماتها، وأيضاً قلة الدورات التدريبية المتعلقة باستخدام التقنية المعاصرة الموجهة لتدريب العاملين والقيادات، ويعود السبب في ذلك إلى التكلفة المادية العالية التي تتحملها مؤسسات التدريب التربوي ولأجل تطبيق هذه التقنيات المعاصرة في التدريب التربوي، وما تتطلبه لخبرات وكفاءات بشرية غير متوافرة لديها.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. إظهار النواحي التي تتطلب للتطوير والتحسين المستمر في التدريب التربوي.
2. توجه مؤسسات التدريب التربوي لتبني منهجية كايزن للتحسين المستمر في التدريب، وذلك لن يتحقق دون وجود نظام تدريبي يؤهل العاملين في مؤسسات التدريب التربوي لفهم منهجية كايزن في التدريب، والعمل على التنمية المهنية.
3. تبني كافة مؤسسات التدريب التربوي وقياداتها والعاملين فيها تحقيق التكامل بين الجودة الشاملة ومنهجية كايزن للتدريب المستمر لأجل تحسينه وتطويره.
4. ضرورة تنمية الوعي المهني – المؤسسي بأهمية التحسين المستمر في التدريب التربوي.
5. ضرورة تكوين برامج لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر.
6. ضرورة تطوير الكفاءة عن طريق التدرج بالتحسينات والتطوير.



7. وضع دليل خاص في مؤسسات التدريب التربوي حول استخدام وتطبيق منهجية التحسين المستمر – كايزن- في التدريب التربوي، لدى كافة العاملين فيها (مدربين – متدربين) وتوعيتهم باستمرار واقناعهم بأهميتها في احداث التغيير الفعال والتحسين المستمر، وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وزيادة معنوياتهم وتقويتها.
8. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في مؤسسات التدريب التربوي على القضايا والأمر المرتبطة بالجودة؛ من خلال إعداد برامج لتدريبهم، وتخصيص الموارد المالية الضرورية لتطبيق التدريب.
9. التطلع إلى أهمية مشاركة جميع العاملين في مؤسسات التدريب التربوي في عملية اتخاذ القرارات، من خلال اتاحة الآليات الملائمة لتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة من أجل الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسة، وتدريب العاملين باستمرار لتحسين مستوى مهاراتهم.
10. تشكيل لجان عليا في مؤسسات التدريب التربوي لتنسيق وترتيب عمليات التحسين المستمر في التدريب التربوي وفق منهجية كايزن.
11. ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير القيادات والعاملين في مؤسسات التدريب التربوي في ممارسة منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) في التدريب.

### المقترحات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية والتي تأمل أن تساهم في إثراء المجال التربوي في ذلك المجال:
1. إجراء دراسة تتناول " متطلبات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي " بالتطبيق على مناطق أخرى.
  2. إجراء دراسة تتناول عوقات تطبيق منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.
  3. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير منهجية التحسين المستمر في التدريب التربوي.

### المراجع

1. أبو بكر، نيفين؛ والشطناوي، نواف. (2022). درجة تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 36(12)، 2510-2542.
2. أحمد، عبد الناصر. (2019). متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج. م.ع. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2(1)، 317-384.
3. باعمر، محسن. (2017). منهجية كايزن اليابانية. ط1، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
4. البقمي، خالد. (2016). تقييم الاحتياجات التدريبية لمدرسي مراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع(6)، 68-115.
5. البلشي، محمد. (2016). متطلبات تطبيق التحسين المستمر (kaizen) لإصلاح التعليم الثانوي العام المصري. *مجلة جامعة دمياط*، 1(1)، 1-17.
6. الجعير، مؤمن. (2022). أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 50(5)، 405-428.
7. حيدر، عصام. (2020). التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، متاح على الرابط [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2654/mod\\_resource/content/14/%D81.pdf](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2654/mod_resource/content/14/%D81.pdf)
8. رحمة، عزة. (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعلم قبل الجامعي في مصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(2)، 691-713.
9. الشيبه، مراد علي؛ والنجار عبدالله علي. (2022). متطلبات تطوير أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(39)، 1-28.



10. عبد العزيز، عبد العاطي. (2021). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن: دراسة تحليلية لآراء عينة من المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(7)، 55-1.
11. عبدلي، عبلة. (2018). أثر استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد بوضياف المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
12. عسيري، محمود. (2019). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 8(3)، 34-45.
13. الفراج، لولوة بنت صالح. (2021). متطلبات تطبيق منهجية الكايزن لتحسين أركان العملية التعليمية في كلية التربية بالمزاحمية " دراسة ميدانية". *مجلة التربية – جامعة الأزهر*، 3(190)، 307-339.
14. كثلوم، حفاري؛ وكلثوم، مبخوتي. (2022). الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ادرار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
15. الكسر، شريف. (2017). متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية ( دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 1(5)، 58-86.
16. كنزة، كاتب. (2020). دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية. دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.
17. المنيع، عبد الرحمن. (2021). متطلبات تمهين التدريب التربوي لدى مشرفيه بالمملكة العربية السعودية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة*، ع(116)، 569-599.
18. ناجي، مها. (2022). متطلبات استراتيجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسبوت : دراسة تحليلية مقارنة. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، 7(4)، 221-262.
19. Noben, I., Deinum, J. F., Douwes-van Ark, I., & Hofman, W. H. A. (2021). How is a professional development programme related to the development of university teachers' self-efficacy beliefs and teaching conceptions? *Studies in Educational Evaluation*, 68, [100966]. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100966>
20. Sapungan, R.M.&Cuarteros, J.B.(2016). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*.4(1).
21. Kregel, I.(2018). Kaizen in University Teaching: Continuous Course Improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*,10(4).
22. Sherif, 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 AArU*,39(1).
23. Kregel, I.(2017). Applying Kaizen to University Teaching Through Weekly Course Evaluation. *4th international conference on lean six sigma for higher education*.
24. Singh, J.& Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking An International Journal*,22(1).
25. Salam, A. (2015). Input, Process and Output: system approach in education to assure the quality and excellence in performance. *Bangladesh Journal of Medical Science*,14(1).
26. Duran, V.&Mertol, H. (2020) Kaizen Perspective in Curriculum Development. *Asian Journal of Education and Training*,6(3).





27. Janjić, V.&Bogićević, J.&Krstić, B.(2019). Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance. *Original scientific article*,65(2).
28. Bwemelo, Gordian. (2015). KAIZEN as a Strategy for Improving SSMEs' Performance: Assessing its Acceptability and Feasibility in Tanzania. *European Journal of Business and Management*,35(6).
29. Drmahey. (2019). Kaizen Advantages and Disadvantages. Available at: <https://draminu.com/kaizen-advantages-and-disadvantages/>
30. Arya, A.K.&Choudhary, S.(2015). Assessing the application of Kaizen principles in Indian small-scale industry. *International Journal of Lean Six Sigma*,6(4).
31. Doyle, V.(2021). Education Levels and Requirements for Employment. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/educational-requirements-for-employment-2059799>
32. Backlund, F.&Sundqvist, E.(2016). QUALITY PAPER Continuous improvement: challenges for the project-based organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*,35(7).
33. Sundqvist, E.& Backlund, F.(2015). Continuous improvement in project-based organizations? A management perspective. *Conference: 17th QMOD-ICQSS conference*. At: Prague