This article has been scanned by iThenticat No plagiarism detected

Volume 3, Issue 2, April 2021

p. 18-27

PROVIDING A SCENARIO OF WASTAGE MITIGATION IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON KAIZEN THEORY IN THE MINISTRY OF EDUCATION OMAN

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.2-3.3>

Ismail Bin Ali Bin Mohammed ALRAISI¹, Rosni Bin SAMAH ²& Azlan Bin Shaiful BAHARUM ³

Abstract:

his study aims to provide a scenario of waste mitigation in light of the Kaizen approach for Human Resources Development and Management Departments in the Ministry of Education (MOE)- Oman. It is also set to identify the manifestations and level of waste, from the point of view of the study sample, in these departments. In addition, it focuses on pointing out the differences in the level of waste in those relevant departments in accordance with gender, job level, academic qualification, years of experience, and department. This study proceeded, with the descriptive approach, to determine the manifestations and level of waste and used the scenario method to build the proposed scenario to reduce waste in light of the Kaizen approach to improve the organizational situation in these departments at MOE. The researcher has built an interview tool to form the proposed scenario and developed a questionnaire consisting of 30 items in three areas of waste, namely: Muda Mura and Muri. The questionnaire was utilized to spot the manifestations and level of waste, as well as the point of view of all directors and departments heads of the relevant departments regarding the impact of reducing waste in improving the organizational position of these departments. Moreover, 123 individuals were selected for the sample study. The study concluded that waste in Human Resources Development and Management Departments in the Ministry of Education was of a moderate degree. The results also revealed that there are no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the waste level of these departments due to the social variable in the study topics as a whole. The results showed that there are statistically significant differences between job titles levels in all topics of the study. The study concluded that a proposed scenario was developed to reduce waste in light of the Kaizen approach, including a number of

Received :
12/03/2021

Accepted:
20/03/2021

Published:
01/04/2021

¹ Researcher, Islamic Science University of Malaysia, Nilai, ismail-alraisi@moe.om, <https://orcid.org/0000-0002-4606-2704>

²Supervisor, Prof. Dr. , Islamic Science University of Malaysia, Nilai, rosin@usim.edu.my

³Supervisor, Dr. , Islamic Science University of Malaysia, Nilai, azlan_arab@usim.edu.my

requirements and components, for Human Resources Development and Management Departments in the Ministry of Education.

Key words: Kaizen Theory, Wastage, The Human Resource.

بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية

إسماعيل بن علي بن محمد الرئيسي⁴

روسني بن سامه⁵

أزلان بن سيف بحاروم⁶

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العمانية. وإلى التعرف على مظاهر ومستوى الهدر في قطاع التعليم بدوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة. والتعرف على الفروق في مستوى الهدر في قطاع التعليم بهذه الدوائر بناء على (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة). ولقد سارت هذه الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي للوقوف على مظاهر ومستوى الهدر واستخدمت أسلوب السيناريو لبناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ولقد قام الباحث ببناء أداة مقابلة لبناء التصور المقترح وبتطوير استبانته مكونة من 30 فقرة في ثلاث مجالات للهدر وهي: المودا-الموري-المورا. للتعرف على مظاهر ومستوى الهدر من وجهة نظر عينة الدراسة في أثر تقليل الهدر في تحسين الوضع التنظيمي بالدوائر التابعة لها في وزارة التربية بسلطنة عمان. وتم اختيار عينة عددها (123) فرداً من مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة؛ إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الهدر تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في محاور الدراسة ككل. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات مستويات المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم متضمناً عدداً من المتطلبات والمكونات.

الكلمات المفتاحية: الهدر، الموارد البشرية، أسلوب كايزن.

المقدمة:

تسعى كل منظمة لتحقيق أهدافها من خلال إدارة مواردها بما يتواءم مع المستجدات المعاصرة، وبأحدث الأساليب المتبعة في الإدارة حتى تكون ضمن سباق التطوير المتسارع، وتضمن لنفسها البقاء في مضمار المنافسة، لذلك كان لزاماً عليها تجويد مخرجاتها، من خلال الاهتمام بمدخلاتها واتباع نظام إدارة حديث. (ارحيم، 2013).

ويشهد العالم المعاصر تطورات علمية وتقنية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة البشرية، وأصبح لزاماً على جميع المؤسسات لاسيما التعليمية الاستجابة السريعة والواعية لمتطلبات العصر والتفاعل معها. الأمر الذي يستدعي منها مراجعة أدواتها وآليات عملها لإثبات نجاحها في مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة، وذلك عن طريق إعادة النظر في

⁴ الباحث، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - نيلاي، ismail-alraisi@moe.om

⁵ المشرف، أ.د، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - نيلاي، rosin@usim.edu.my

⁶ المشرف، د.، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - نيلاي، azlan_arab@usim.edu.my

أسلوب إدارتها للموارد، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتطورات الحديثة لاستنباط أفضل الطرق والأساليب والعمل على استثمارها بما يحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة. وتعتبر منهجية كايزن التي أفرزتها الحركة التقدمية الهائلة في اليابان في مجال الإدارة من بين أفضل المنهجيات والطرق والأساليب في التطوير الإداري والمؤسسي، وهي تركز على تحسين أداء المؤسسة اعتماداً على مبدأ التحسين المستمر وغير المنتهي للأداء، من أجل زيادة قدرتها على مواجهة تحدياتها وتحقيق أهدافها من خلال التطوير والتحسين المستمر وفقاً للنموذج الياباني. (السليمي، 2016، ص3) وذلك من خلال إدخال تحسينات مستمرة تدريجية بسيطة تساهم في تقليل التكاليف والقضاء على الهدر وزيادة الإنتاجية. (القحطاني، 2012، ص 4)

مشكلة الدراسة

جاء اهتمام الباحث بمشكلة الدراسة كونه أحد العاملين بالمجال التربوي في وزارة التربية والتعليم وعلى دراية خاصة بقضايا التنمية البشرية، والمستجدات منها في المجال التربوي من خلال طبيعة عملة وما تم الوقوف عليه من إجراءات تنظيمية وهدر في عدد من العمليات المرتبطة بإدارة هذا المجال. إضافة إلى تقارير الزيارات الميدانية التي ينفذها المختصون في قطاع التعليم بتنمية الموارد البشرية ومركز التدريب الرئيسي ونتائج تحليل التقارير الختامية لسير العمل وتنفيذ خط الإنماء المهني وما تم رصده في هذه التقارير من هدر وعدم الالتزام في تحقيق الأهداف المرسومة وإلى وجود تحديات في دوائر تنمية الموارد البشرية بالمحافظات التعليمية والحاجة إلى تطوير الوضع التنظيمي بها. كما أوصت دراسة العريبي (2009) بعنوان دور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، بإجراء المزيد من الدراسات حول الهدر التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وأوصت نتائج دراسة الفزاري (2009) التي أجريت حول الوضع التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، على ضرورة تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ومراجعة التنظيم الحالي ومراجعة الأهداف المطلوبة من إدارة الموارد البشرية. وشعر الباحث بأن بناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أمر هام لتحسين الوضع التنظيمي بها وربما يساعد على اقتراح حلول تمكنها من تحقيق أهداف الخطة الخمسية ورؤية سلطنة عمان 2040م.

أهداف الدراسة:

- سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مظاهر ومستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
 - الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بناء على (النوع، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدائرة).
 - بناء تصور مقترح لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التربية بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن.

أسئلة الدراسة:

- ما مظاهر ومستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
- هل توجد فروق في استجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة يساوي أو أقل من $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
- ما التصور المقترح لتخفيف الهدر وتحسين الوضع التنظيمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء أسلوب كايزن؟

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية والمجالية: تتناول هذه الدراسة حول بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أنموذجاً وذلك خلال دراسة مجالات الهدر الثلاثة وهي: المودا-الموري-المورا.
- الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق الدراسة على مديري ونواب ورؤساء أقسام دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بجميع المحافظات التعليمية (مسقط، وشمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والداخلية، وجنوب الشرقية، وشمال الشرقية، والبريمي، والظاهرة، وظفار، ومسندم)، وديوان عام الوزارة التابعين لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الحدود الزمنية: جري تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2019/ 2020).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يضم الفصل هذا الإطار النظري والدراسات السابقة حيث يناقش مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الإطار النظري للدراسة، فيما يتمثل المبحث الثاني في الدراسات السابقة التي تنوعت بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

تناول عرض الإطار النظري أربعة محاور رئيسية وهي: الوضع التنظيمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، التطوير والتحسين وفق أسلوب كايزن والتجربة اليابانية في إدارة المنظمة، الهدر وتقليل الفاقد، التعليم في سلطنة عمان.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

أكدت معظم الدراسات المذكورة على أهمية التحسين المستمر وتبني منهجية كايزن في التحسين المستمر والتدريجي الذي يعمل على رفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية، وتقليل الهدر في المؤسسة، ويمكن أن نستخلص من هذه الدراسات النقاط التالية:

هناك توجه حديث واهتمام متزايد من قِبل الباحثين بدراسة التحسين المستمر واعتماد أسلوب كايزن في تحقيق ذلك، من خلال دراسة متطلبات وإمكانيات تطبيق أسلوب كايزن وهي دراسة (الحري، 2017؛ السلمي، 2017؛ علي، 2015؛ الكسر، 2018)، ودراسات بحثت معوقات التطبيق وهي (جمعة وصلاح الدين ومحمد، 2016؛ السلمي، 2017)، وجاءت دراسة (بوسالم وشهيد، 2017؛ علي، 2015) لبحث أدوار عينة الدراسة في ضوء أسلوب كايزن، والتعرف على المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب كايزن في دراسة الكسب (2004).

واتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وإضافة إليه دراسة جمعة وصلاح الدين ومحمد (2016) المنهج التطبيقي، بينما استقلت دراسة الشريف والسحت (204)، بالمنهج التطبيقي فقط، ولأغراض هذه الدراسة ستعتمد المنهج الوصفي في بناء التصور المقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتحسين الوضع التنظيمي في تنمية وإدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أنموذجاً

منهج الدراسة

سارت هذه الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي القائم على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه وللوقوف على مظاهر ومستوى الهدر في قطاع التعليم بدوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية وبناء تصور لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية بسلطنة عمان.

إن أسلوب الدراسة الحالية يتبع منحى الدراسات المختلطة (Mixed Method)، حيث وظفت الدراسة الحالية المنحنيين الكمي والكيفي معاً، وذلك باستخدام أداتين: الاستبانة لجمع البيانات حول مظاهر ومستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية بسلطنة عمان، والمقابلة لجمع البيانات الكيفية لأراء ومقترحات عينة الدراسة لبناء تصور باستخدام لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية بسلطنة عمان.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ونواب ورؤساء أقسام دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (180) في جميع المحافظات التعليمية بسلطنة عمان.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة التي طبقت عليها أداة الاستبانة من مديري ونواب ورؤساء أقسام دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في جميع المحافظات التعليمية، وقد تم اختيار العينة لتكون (123) فرداً بنسبة (68.34%) من حجم المجتمع، وتم تحديدها بحسب المعايير الإحصائية التي تم تحديدها من قبل كرجسي ومروغان (1970)، لهذا النوع من الدراسات ومجتمعها من الأفراد.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين، الأولى استبانة لقياس مظاهر ومستوى الهدر في دوائر إدارة وتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والثانية أداة المقابلة لجمع آراء ومقترحات عينة الدراسة لبناء تصور لتخفيف الهدر دوائر إدارة وتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وفيما يلي وصفا لهما:

أولاً: الاستبانة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم بنائها من خلال الاستعانة بالأدب النظري، وبالرجوع إلى دراسة (العريبي، 2009)، وذلك من أجل قياس مستوى الهدر، وتكونت في صورتها النهائية من (30) فقرة، وقد طلب من المستجيب تحديد مستوى الهدر باستخدام مقياس ليكرت بالترتيب الخماسي (قليلة جداً - قليلة - متوسطة - كبيرة - كبيرة جداً)، بحيث تأخذ الدرجات الآتية (1-2-3-4-5) على التوالي، وقد تم تطبيقه على عينة استطلاعية حجمها (44) موظفاً مشابهة في خصائصها للعينة الحالية، وأشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى اتصاف المقياس بمؤشرات صدق جيدة. وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن البيانات العامة عن عينة الدراسة، والجزء الثاني يشمل مجالات وعبارات الأداة المتعلقة بمظاهر ومستوى الهدر الثلاثة، من وجهة نظر كل من مديري ونواب ورؤساء أقسام دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية، أما الجزء الثالث فيشمل المقترحات التي يطرحها المستجيب حول تقليل الهدر وتحسين الوضع التنظيمي.

ثانياً: المقابلة

وتمثلت أداة الدراسة الثانية في بطاقة المقابلة، مع نفس عينة رؤساء ومدراء ونواب دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بهدف جمع معلومات كيفية عن بناء تصور لتخفيف الهدر بدوائر إدارة وتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة تشمل:

- 1-النوع (ذكور – إناث)
 - 2-المستوى الوظيفي (مدير-نائب مدير – رئيس قسم)
 - 3-المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير-دكتوراة)
 - 4-سنوات الخبرة (1 إلى 10 سنوات، و11-20 سنة، وأكثر من 20 سنة)
- المتغير التابع: ويتمثل قياس مستوى الهدر بأنواعه (المودا-المورا-الموري).

المعالجة الإحصائية

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة، وتحليل النتائج سيقوم الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وسوف يستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لقياس السؤال الثاني من أسئلة الدراسة للوقوف على مستوى الهدر.
- اختبار "ت" لعينة واحدة لحساب دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (النوع) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة الخاصة بكل من (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة)
- معامل ألفا كرونباخ، لحساب ثبات أدوات الدراسة ولتحديد الصدق الداخلي للأداة.

نتائج الدراسة

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود هدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث حصلت جميع مجالات الدراسة على درجة التقدير المتوسط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الهدر تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في محاور الدراسة ككل.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجموعات مستويات المسمى الوظيفي في مجالات الدراسة ككل في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الهدر في دوائر تنمية وإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- وجود تداخل في الصلاحيات والمهام بين الدوائر والأقسام بالوزارة، وأن مستوى الهدر في هذا المجال يؤثر في نجاح الوحدات في القيام بمهامها واختصاصاتها على أكمل وجه، ويعيق التطوير والتحسين وأن على الوزارة اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من هذا التضارب في الصلاحيات.
- أن الوزارة لا تستفيد من إمكانيات وقدرات وخبرات ومهارات المبدعين لديها والذين قد أنفقت الوزارة على إعدادهم وتدريبهم.
- وضع تصور مقترح لتخفيف الهدر في ضوء أسلوب كايزن لتنمية وإدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم متضمناً عدداً من المتطلبات والمكونات.

التوصيات:

في الختام يوصي الباحث بما يلي:

- تبني وزارة التربية والتعليم المقترح التي توصلت إليه هذه الدراسة لتطوير الوضع التنظيمي وتخفيف الهدر.
- تبني وزارة التربية والتعليم أسلوب كايزن للتحسين المستمر والقائم على التحسين التدريجي بما يحقق أهداف الوزارة وخططها الخمسية.
- توفير الدعم اللازم للتحسين المستمر بالمديرات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات.
- إيجاد الحلول الكفيلة لتخفيف من الهدر بكافة جوانب العملية التربوية ومجالات الإدارة المختلفة بالوزارة.
- تطبيق مبدأ المحاسبة الفعلية لإخفاقات الدوائر والفشل في تنفيذ المشاريع التربوية.
- مراجعة وتقييم المشاريع القائمة بالوزارة والوقوف على مدى نجاحها ومستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف بها.
- تعزيز جوانب الانتماء الوظيفي للحد من تسرب الكفاءات والكوادر البشرية المدربة من الوزارة.
- زيادة الاهتمام باستثمار الموارد البشرية المتوفرة بالوزارة والاستفادة من إمكانياتهم وخبراتهم في مجال التطوير والتحسين المستمر بها.
- تطوير مسار العمل الإداري من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الحديثة والتي تتناسب مع رؤية وفلسفة وزارة التربية والتعليم.
- تنفيذ برامج تدريبية نوعية في مجال التطوير والتحسين للمدراء ومن في مستواهم.
- إيجاد نظام حوافز للإدارة يرتبط بمستوى النجاح وما يحقق من أهداف بالدوائر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أوبكر، سميرة سعيد سالم. 2003. أبعاد مقومات الدور الدولي لليابان: 1945-1995، رسالة دكتوراة، الخرطوم. جامعة الخرطوم كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية.
- أبو الطربوش، سامية عبدالله. 2014. التحسين المستمر كايزن. سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة. الرياض: دار الاصحاح للنشر والتوزيع.
- أبو عمرة، عبدربه. 2012. تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو حفص، عبد السلام. 1992. التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1.
- ارحيم، عبد الحميد عبد السلام. 2013. الإدارة منهج وأسلوب. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- باسيلي، مكرم عبدالمسيح. 2001. محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة، الجزء الأول. الموصل: المكتبة العصرية للطباعة والنشر.
- بونعمان، سلمان. 2012. دراسة في أسس النموذج النهضوي، بيروت، مركز إنماء للبحوث والدراسات.
- برهمن، أميرة. 2012. مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم (رسالة دكتوراة غير منشورة). مكة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- بكر، نادية. 2016. مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. المجلة العربية للإدارة، جامعة الأزهر، مصر، 36(1)، 239-260.

- البكري، سونيا محمد. 2000. إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- البشبي، محمد عبد السلام. 2015. تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). مصر: جامعة دمياط.
- البلوشي، عبد العزيز بن ناصر بن سيف. 2007. تطوير برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في سلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). مصر: جامعة الدول العربية.
- بوسالم، أبو بكر وشهيد، هدى. 2017. دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا ولاية بشار. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. الجزائر: جامعة أم البواقي، 8، 626-640.
- البوسعيدية، زينب بنت هلال بن علي. 2019. دور الإدارة المدرسية في تعزيز المواطنة الرقمية لدى الطلبة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان (تصور مقترح). (رسالة ماجستير غير منشورة). سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس. كلية التربية.
- جمعة، عبد العزيز وصلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل ومحمد، محمد أبو العلا. 2016. دراسة معوقات تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية. مصر: المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 4، 11-35.
- الجهوري، راشد بن حمد بن علي. 2015. تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس. كلية التربية.
- جودة، محفوظ أحمد. 2009. إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحربي، محمد. 2017. متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مصر: مجلة العلوم التربوية، 25(1)، 234-262.
- الحمادي، عيسى بن صالح بن علي. 2017. دور القيادات التربوية في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جمهورية مصر العربية. جامعة المنصورة.
- الخروصية، رحمة بنت عامر بن حارث. 2019. تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل الجودة الإحصائي (six sigma). (رسالة ماجستير غير منشورة). سلطنة عمان. جامعة نزوى. كلية العلوم والآداب.
- خضير، فاخوري، خضير كاضم، هائل يعقوب. 2001. إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1.
- خير، أسامة. 2013. الإدارة العامة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد يوسف. 2012. منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الديب، إبراهيم رمضان. 2009. دليل إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- رضا، هاشم حمدي. 2011. الإصلاح الإداري. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- سكران، محمد محمد. 2001. التعليم والتقدم التكنولوجي والصناعي التجربة اليابانية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
- سفر، محمود. 1998. دراسة في البناء الحضاري، الدوحة، رئاسة المحاكم الشرعية والشئون الدينية، ط1.
- السلمي، عائض. 2017. تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده في ضوء منهجية كايزن. مصر: مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا، 5، 1-72.
- الشرقاوي، مريم محمد. الإدارة الصفية المتميزة ط1. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الشريف، راشد والسحت، مصطفى. 2014. تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية كايزن (kaizen) للتحسين المستمر. مصر: مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 56، 1-38.
- الشعبان، محمد والابيع، محمد. 2013. إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة. عمان: الرضوان للنشر والتوزيع.
- الشهريلي، إنعام وداود، محمد. 2017. أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية. العراق: المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، 7(3)، 38-61.
- الشقيري، أحمد مازن. 2017. خواطر 2، الرياض، مكتبة العبيكان، ط1.
- صالح، محمد صالح مصطفى. 1995. مسألة الهدر بالمرحلة الإعدادية في إمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة من سنة 1988 إلى سنة 1993. (رسالة ماجستير غير منشورة). بيروت. جامعة القديس يوسف.
- العاني وجيهة، 2011. نشر ثقافة الجودة باستخدام نموذج كايزن، وزارة التربية والتعليم، مجلة التطوير التربوي، مسقط.

- عباس، أنس عبد الباسط. 2011. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد المحسن، مير غني عبدالله، 2010. أثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، القاهرة، كلية الدراسات العليا.
- عثمان، فتحي أحمد. 1998. تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العزاوي، نجم وجواد، عباس. 2013. تطوير إدارة الموارد البشرية: المفهوم – الإستراتيجية – الموقع التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العشيري، هشام أحمد يوسف. 1997. ظاهرة التسرب في المرحلة الابتدائية لدولة البحرين. مجلة المعلومات التربوية. البحرين. وزارة التربية والتعليم.
- العقبوي، عبير عيد. 2014. الكايزن. جدة: كنوز المعرفة.
- العقدة، صالح والجوهر، كريمه وأبو سردانة، جمال. 2010. دور التدقيق الداخلي في التحسين المستمر للأداء الاجتماعي دراسة في بعض البنوك الأردنية. مصر: المجلة المصرية للدراسات التجارية، 34(1)، 367-391.
- عقيلي، عمر وصفي. 2001. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.
- علي، أسماء كمال. 2015. تطوير أدوار مديري المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن. مجلة كلية التربية. مصر: جامعة الأزهر، 163، 188-231.
- علي، نور، النعيم حسن محمد، أروى عبد الحميد محمد. 2008. إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، ط1.
- العمرى، هاني. 2007. التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، عمان، دار عمرو للنشر والتوزيع.
- العميان، 2002. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- غنيم، أحمد وخشبة، ناجي والنفاوى. 2013. تطبيق منهجية كايزن لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج بإقليم وسط الدلتا. مصر: المجلة المصرية للدراسات التجارية، 37(3)، 551-574.
- الفارسي، عبدالله بن علي بن محمد. 2011. تطوير آليات صنع السياسة التعليمية في سلطنة في ضوء خبرات بعض الدول. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جمهورية مصر. جامعة القاهرة. معهد معهد الدراسات التربوية.
- الفزاري، محمد. 2009. أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة دكتوراة غير منشورة). اللاذقية: جامعة تشرين.
- الفهدية، منى بنت سيف بن سالم. 2019. تصور مقترح لمتطلبات التعاقد التشغيلي للمدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. (رسالة ماجستير غير منشورة). سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس. كلية التربية.
- فياض، محمود وقادة، عيسى وعليان، ربحي. 2010. مبادئ الإدارة 2: وظائف المنظمة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القحطاني، عبد المحسن والرشيدي، نوف والمسعودي، شيماء والعميري، شيخة. 2012. مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. مصر: مجلة عالم التربية، 38، 175-210.
- قطن، طفول بنت سهيل بن علي. 2017. التنمية المهنية للعاملين بالتخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جمهورية مصر. جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية.
- كاظم، حاتم. 2011. التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف. العراق: مجلة مركز دراسات الكوفة، 21، 159-188.
- كافي، مصطفى يوسف. 2014. إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- كاملية، أمال، بن شلوية، شرفي. 2013. الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مرباح، جامعة قاصدي.
- الكرخي، مجيد. 2014. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكسب، علي. 2004. المعلومات الحاسوبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل (رسالة ماجستير غير منشورة). العراق: جامعة الموصل.
- الكسر، شريفة. 2018. نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. فلسطين: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، 154-187.
- العريبي، سالم بن عيود بن سعيد. 2009. دور الإدارة المدرسية في الحد من الهدر التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). مسقط. جامعة السلطان قابوس.

- العويسي، رجب بن علي بن عبيد. 2002. دراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). مسقط. جامعة السلطان قابوس.
- غنيم، أحمد محمد. 2009. المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية، القاهرة، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- القريوتي محمد قاسم. 2010. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- آل مكي، عواطف بنت إبراهيم بن علي. 2011. المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). سلطنة عمان. جامعة نزوى. كلية العلوم والآداب.
- محمد، علي. 2013. أثر استخدام نموذج كايزن على تنمية مفاهيم التسويق الأخضر والوعي البيئي لدى طلاب التعليم الثانوي التجاري. السعودية: مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 4(44). 1-45.
- محمد، محمد هاني. 2014. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- محمود، علاء الدين عبد الغني. 2011. إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، محمد كمال. 2013. معجم مصطلحات الموارد البشرية التخطيط - التنمية - الاستخدام. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك.
- المقبالي، حرشان بن خميس بن حرشان. 2017. تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جمهورية مصر العربية. جامعة عين شمس.
- المنيف، إبراهيم عبدالله. 1998. استراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض، مكتبة العبيكان، ط1.
- الموسوي، سنان. 2008. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم. 2012. القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. 2004. المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1.
- نوري، منير، مورتل، فريد. 2011. إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- اليافعي، فاطمة بنت محمد بن علي. 2012. تطوير نظام شغل وظائف الإدارة التعليمية في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات المعاصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جمهورية مصر. جامعة الدول العربية. معهد البحوث والدراسات العربية.
- يوسف، داليا. 2013. كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. السعودية: مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35، 351-368.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbad,M.(1983). Educationai Wastage and its effect on soio-economis and man power provision in algeria.
- Bernes,R.G.(1990).school-Based Management at the K-6 Level Overcoming Blockages to Implementation.(Seattle University).
- Girardi,Z.(1993). Dropout among secondary school students in Brazil :an exercise in participatory research.
- Haslinda, A. & Hiko, O. (2010) Modeling HRD Practices in Malaysian Manufacturing Firms, Journal of International Social Research.
- Powell,T.(2010). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, Total Quality Management
- Sarnovics, a. (2010) Human Resource Development in Organizations of Public Administration of Latvia: A Strategic Approach, Economic and Management.
- Sheehan,M.(2014).Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms, International Small Business Journal 2014, Vol. 32(5) 545 –570

- Shickler, R.H (1984). Secondary Management school Problems and solutions : Perceptions for central office Administrations.(University of southern California)
- Suárez- Barraza, M., Ramis- Pujol, J.,& Sandoval- Arzaga,F.(2011).Finding kaizen approach in small Mexican family businesses: an exploratory study", Journal of Family Business Management, Vol. 1 Iss: 2, pp.107 – 129
- Suárez- Barraza,M., & Ramis- Pujol,J.(2010) "Implementation of Lean- Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21 Iss: 3, pp.388 – 410
- Volume 6, Issue 5
- William, S.M. (1987) . Teacher's attitude to wards, disruptive, behavior in secondary schools.

ثالثاً: شبكة المعلومات الدولية.

- حنافي جواد، صناعة التغيير وأنموذج استراتيجي الكايزن، موقع الألوكة، 2012/9/13، www.alukah.net
- صالح الأحمر، التجربة الإدارية اليابانية، موقع الإسلام اليوم، 2008/12/13، www.islamtoday.net
- اختصاصات المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، موقع وزارة التربية والتعليم، <http://www.moe.gov.om/portal>
- علي جبران، الهدر وارتفاع النفقات وضعف الإنتاجية في الحكومة، موقع الدكتور علي جبران، 2013/6/17، www.alijubran.net
- فلسفة التعليم في سلطنة عمان، www.educouncil.gov.om
- مهند النابلسي، فعاليات تحسين الإنتاجية الكايزن بالتطبيق الميداني، ديوان العرب، 2015/4/9، www.diwanalarab.com
- <https://walikotasurabay.web.app/krejcie-dan-morgan-1970>