

The degree of availability of requirements for the application of Kaizen strategy in kindergarten institutions and the obstacles to its application from the point of view of female directors and teachers (A field study in the city of Latakia)

Dr. Sawsan Abbas* 

(Received 28 /5 / 2025. Accepted 7/9 / 2025)

□ABSTRACT □

The research aimed to determine the degree of availability of the requirements for implementing the Kaizen strategy in kindergartens and the obstacles to its implementation from the perspectives of principals and teachers in the city of Lattakia. It also aimed to identify the differences between the average scores of sample members' responses according to the variables. A descriptive approach was used, and a questionnaire was developed, distributed across three dimensions (organizational-administrative, human, and material). It included an open-ended question to identify the obstacles that could limit the implementation of the Kaizen strategy. The research sample consisted of (184) principals and teachers. The results revealed:

- 1.The degree of availability of the requirements for implementing the Kaizen strategy in kindergartens, from the perspectives of principals and teachers, was average
- 2.The material obstacles that limit the possibility of implementing the Kaizen strategy in kindergartens, from the perspectives of principals and teachers, ranked first, followed by human obstacles and organizational-administrative obstacles.
3. There are statistically significant differences between the average scores of sample members' responses regarding the availability of the overall requirements for implementing the Kaizen strategy in their kindergartens, attributed to the variable of educational qualification.
4. There are statistically significant differences between the average scores of sample members' responses regarding the availability of the material requirements for implementing the Kaizen strategy, attributed to the variable of years of experience.
5. There are statistically significant differences between the average scores of sample members' responses regarding the availability of the human requirements for implementing the Kaizen strategy, attributed to the variable of respondent characteristics.

Keywords: Kaizen strategy, kindergarten institutions, kindergarten teachers and principals.

* Assistant Professor, Department of child education, Faculty of Education, Latakia University, Syria.
sawsan.abbas@tishreen.edu.sy

درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرات والمعلمات (دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية)

د. سوسن عباس *

(تاریخ الإیادع 28 / 5 / 2025 . قبیل للنشر في 7 / 9 / 2025)

الملخص

هدف البحث إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مدينة اللاذقية، وتعزز الفروق بين متطلبات درجات إجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات. تم استخدام المنهج الوصفي، وبناء استبانة موزعة على الأبعاد الثلاث (التنظيمية- الإدارية، البشرية، المادية)، وتضمنت سؤال مفتوح لتعرف المعوقات التي يمكن أن تحد من تطبيق استراتيجية كايزن. بلغت عينة البحث (184) مدربة ومعلمة، وتم التوصل إلى:

1. درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات متواسطة.
2. احتلت المعوقات المادية التي تحد من إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات المرتبة الأولى، ثالثها المعوقات البشرية فالمعوقات التنظيمية-الإدارية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر المتطلبات الكلية لتطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في روضاتهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) المادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن البشرية تعزى لمتغير صفة المستجيب.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية كايزن (Kaizen)، مؤسسات رياض الأطفال، معلمات ومديرات رياض الأطفال



حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (شرين سابقاً) - سوريا، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب CC BY-NC-SA 04 الترخيص

* مدرسة، كلية التربية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سوريا sawsan.abbas@tishreen.edu.sy

مقدمة:

حظيت عمليات تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية باهتمام التربويين والملفرين إلى الحد الذي جعلهم يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجدد والسعى نحو تجديد منظومة الإدارة التربوية؛ انطلاقاً من أن التطوير أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي يولد لمسايرة التغيرات المحلية والدولية، ومحاولة التكيف معها والاستفادة منها قدر الإمكان [1].

ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المؤسسات التربوية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص في رسم الملامح الأساسية لشخصية الطفل، وبلورة قدراته وإمكاناته، وإكسابه العادات الاجتماعية والتفاعلية في البيئة التي يعيش في كنفها، فيما أن مؤسسات رياض الأطفال تعد أساساً للنظام التعليمي؛ فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها، وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة متميزة تسعى إلى تطوير عمل الروضة بصفة مستمرة، وتكون واعية تماماً لطبيعة هذه المرحلة وأهميتها، إضافة إلى قيامها بتطوير أداء جميع العاملين فيها بشكل دائم لمواجهة المشكلات الطارئة التي قد تنشأ أثناء العمل.

ولكي تكون مؤسسات رياض الأطفال قادرة على تحقيق التميز وتصدر مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، كان لابد لها من مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية، وامتلاك مصادر القوة القادرة على التفكير والإنجاز؛ والتي تتمثل في الكفاءات العالية للعاملين لديها، وسعيهم الدائم لتحسين عملهم، وقدرة الروضة على مسايرة تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في عملها باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية [2، ص 191]. ولعل من أبرزها استراتيجية كايزن (Kaizen) التي تمثل إحدى التوجهات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من المعنيين بالممارسات التربوية سواء من الناحية الإدارية أو القيادية أو الأكاديمية؛ حيث تقوم على التحسين والتطوير المستمر للعملية التربوية، والاستثمار الفعال والأمثل للموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المؤسسة على أكمل وجه [3، ص 20].

وتركز استراتيجية كايزن (Kaizen) على الأداء الصحيح للعمل بشكل مباشر ومن أول مرة، والتحسين المستمر لجودة جميع العمليات، والتركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع العاملين في الروضة من خلال استخدام أدوات متعددة ومتنوعة بهدف إرضاء أولياء الأمور عن الخدمات التي يتم تقديمها للطفل، وفي نفس الوقت تحقيق النمو المتوازن والمتكمال في شخصية الطفل بأقل جهد وتكلفة [4، ص 157]. وبعد ضعف تطوير عمل الروضة بما يتضمنه من ممارسات إدارية وترويجية تعليمية بمثابة تراجع للروضة نحو الخلف، وعدم قدرتها على استمراريتها وتحقيق تميزها في البيئة المحيطة بها.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات دراسة [5] ودراسة [6] أنه يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح في قطاعات التعليم بغية تطوير وتحسين الممارسات الإدارية والتعليمية في المؤسسات التربوية التعليمية؛ لأنها تعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها وصولاً إلى التحسين المستمر. كما توصلت دراسة [7] إلى تحديد متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال والتي تتمثل بالمتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية.

في ضوء ما سبق فإن تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال ذو أهمية كبيرة؛ كونها تضمن لها البقاء والتميز من خلال إجراء التحسينات المستمرة لعملها، وسعى البحث الحالي إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق تميزها، وتحديد المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية.

مشكلة البحث:

تعد إدارة مؤسسات رياض الأطفال عنصراً بارزاً يؤثر بشكل مباشر في رفع كفاءة العملية التعليمية، وتحسين عملياتها، وتحقيق أهدافها؛ من خلال التنظيم الفعال للموارد البشرية والمادية، والتخطيط والتنظيم وما يتصل بالعمل التربوي من توجيهه ومتابعه وتقويم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

لكن على الرغم من التطور الحاصل في واقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية من حيث تطوير إعداد وتأهيل الكوادر العلمية المتخصصة بمرحلة رياض الأطفال في الجامعات السورية من جهة، وازدياد عدد الروضات من جهة أخرى إلا أنه لم يتم تحقيق الأهداف المأمولة منها، وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة التي تناولت واقع النظام التعليمي في رياض الأطفال بعناصره كافة دراسة [8]، ودراسة [9] اللتان أشارتا إلى وجود ضعف في جوانب إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وأن إدارة هذه المؤسسات تتم بشكل تقليدي. ودراسة [7] التي بينت أن هناك غياباً للتنوع في اتباع استراتيجيات إدارية حديثة؛ فالإدارة تأتي من الأعلى إلى الأسفل، كما أنها تقتصر على النمط التقليدي فينظر إليها دوماً على أنها علاقة بين رئيس ومرؤوس، والعاملون في الروضة يعلمون كجهة تنفيذية للتعليمات الصادرة من الإدارة العليا.

وللوقوف على واقع العمل الإداري في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال والبالغ عددهن (10 مديرات و 25 معلمة)، تم من خلالها طرح الأسئلة الآتية:

- ما النمط الإداري المتبعة في الروضة؟
- هل يتم تعديل عمل الروضة من سنة لأخرى؟
- ما الممارسات الإدارية التي يتم اعتمادها لتحقيق تميز الروضة في البيئة المحلية؟
- كيف يتم تحفيز المعلمات على الإبداع والإبتكار لإداء مهامهن؟

و جاءت معظم الإجابات بأن إدارة الروضة تتم بصورة تقليدية (80%)، ويتم اعتماد الممارسات نفسها في أغلب السنوات (75%) حيث بررت المديرات ذلك باعتياد المعلمات وأولياء الأمور عليها، وعدم رغبتهن في تغيير هذه الممارسات، وغالباً ما يتم العمل في الروضة في ضوء الواقع دون أن يكون هناك رؤية وآليات واضحة لتحسين وتطوير الممارسات الإدارية والتربوية (70%)، والعمل على تطوير كفاءات المعلمات وتحفيزهن على الإبداع والإبتكار في عملهن مما يضمن استمرارية عمل الروضة وتميزها في بيئتها المحلية (70%).

بناء على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية نرى أنه بات من الضروري العمل على تطوير العمل الإداري في مؤسسات رياض الأطفال من خلال تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة تضمن إجراء التغييرات الجزئية المتردجة والمستمرة في عمل الروضة في جميع المجالات، وتعود استراتيجية كاينز إحدى أهم هذه الاستراتيجيات، فهي تقلل من الهدر في إمكانيات الروضة وقدرات وكفاءات العاملين فيها، وتنشرها بشكل يحقق أعلى مستويات الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

ولكن من أجل ضمان نجاح تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال، كان لابد من تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها بنجاح، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال، وما معوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتعدد أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1- أهمية تطوير أداء مديرات ومعلمات رياض الأطفال بحيث يكن قادرات على مواكبة التطورات في الميدان الإداري والتربوي وبالتالي الارقاء بعملهن والقيام بمهامهن على أكمل وجه، وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات بجودة وكفاءة عالية.
- 2- أهمية تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال لتحسين عملها وت تقديم أفضل الخدمات من خلال الاستفادة من كافة الإمكانيات (البشرية، والمادية) المتوفرة داخل الروضة بالشكل الأمثل.
- 3- يمكن أن يلفت هذا البحث أنظار المعنيين بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري مؤسسات رياض الأطفال لكيفية تطبيق هذه الاستراتيجية في إدارة روضاتهن.
- 4- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في توجيهه أنظار المعنيين بضرورة توفير كافة المتطلبات التي تستلزم تطبيق هذه الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال الأمر ينعكس إيجاباً على واقع العملية التربوية التعليمية.
- 5- يمكن أن يلفت هذا البحث أنظار الباحثين والمهتمين بالأمر لإجراء المزيد من الأبحاث ذات الصلة بهذا البحث في مراحل تعليمية أخرى.

ويهدف البحث إلى:

- 1- تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
- 2- تحديد معوقات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
- 3- دراسة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وصفة المستجيب).

أسئلة البحث:

- 1- ما درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟.
- 2- ما المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟.

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهاهن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهاهن تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهاهن تُعزى لمتغير (صفة المستجيب).

حدود البحث:

- حدود زمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول للعام الدراسي 2024-2025م.
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة مدينة اللاذقية.
- حدود بشرية: طبقت أداة البحث على المديرات والمعلمات العاملات في مؤسسات رياض أطفال الخاصة في مدينة اللاذقية.
- حدود موضوعية: اقتصر البحث على تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض أطفال الخاصة مدينة اللاذقية، والمعوقات التي تحدّ من إمكانية تطبيقها من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى [10، ص 97].

مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع مديرات ومعلمات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية للعام الدراسي 2024/2025م، والبالغ عددهن (351) مدربة ومعلمة، وبلغت عينة البحث (184) مدربة ومعلمة تم سحبها

بالطريقة العشوائية، والجدول الآتي يوضح توزع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

الجدول 1 يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث.

النسبة	العدد	المتغير	
%10.9	20	معهد	المؤهل العلمي
%63.0	116	إجازة جامعية	
%26.1	48	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
%26.1	48	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%26.1	48	3 إلى أقل من 7 سنوات	
%47.8	88	7 سنوات فأكثر	
%26.1	48	مدربة	صفة المستجيب
%173.9	136	معلمة	
%100	184		المجموع

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

استراتيجية كايزن (Kaizen): هي منهجة تركز على العملية والناتج على حد سواء، فإذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح تتخلص من الهدر والفاقد من العمليات، ويلغي العمل الشاق دون داعي سواء العقلي أو الجسدي [11، ص16].

وتُعرف إجرائياً: مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تقوم بها مدير الروضة الخاصة في مدينة الادافية من أجل إحداث تحسينات تدريجية في بيئه العمل وبما يتوافق مع أهداف الروضة وإمكانياتها المتاحة (البشرية، والمادية) وتشمل هذه التحسينات جميع العاملين في الروضة، وكافة الممارسات الإدارية والأنشطة التربوية التي تسهم في تحقيق أهداف الروضة بأقل جهد وتكلفة ممكنة مع ضمان زيادة جودة الناتج التربوي.

متطلبات: هي الحاجات التربوية المختلفة من ضوابط وأخلاقيات ومواصفات ينبغي توافرها لتحقيق الأهداف المرغوبة [12، ص207].

وتُعرف متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن إجرائياً: مجموعة من الأمور التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية التي ينبغي توافرها في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة الموجودة في مدينة الادافية لتمكن من إجراء تحسينات تدريجية في آلية عمل الروضة. وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يُحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لها الغرض.

أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال، والمعوقات التي يمكن أن تحد من إمكانية التطبيق من وجهة نظر المديرات والمعلمات؛ وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة [3]، ودراسة[7]، ودراسة[14].

وقد تألفت الاستبانة بصورتها الأولية من (30) بندًا تتناول ثلاثة مجالات (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية). تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أجل الكشف عن مدى صدق بنود الاستبانة وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وفي ضوء آراء المحكمين وملحوظاتهم تم تعديل صياغة بعض البنود وإضافة وحذف بنود أخرى؛ لتصبح الاستبانة في صياغتها النهائية مكونة من (26) بندًا موزعة على ثلاثة مجالات (المتطلبات الإدارية والتنظيمية (12) عبارة، والمتطلبات البشرية(6) عبارات، والمتطلبات المادية(8) عبارات)، ويقابل كل بند ثلاثة بدائل للإجابة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة).

- صدق وثبات الاستبانة:

لدراسة الخصائص السيكومترية للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديرية ومعلمة رياض الأطفال خاصة في مدينة الادافية، ومن خارج عينة البحث، وتم قياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس بحسب الارتباطات الداخلية وإيجاد معامل الارتباط بيرسون للدرجة الكلية للمحور كما يبين الجدول التالي :

الجدول 2. قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس

معامل ارتباط بيرسون	المحاور	المقياس
0.772 (**)	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	المتطلبات
0.831 (**)	المتطلبات البشرية	
0.818 (**)	المتطلبات المادية	

يوضح الجدول 2 أن قيم جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.77 - 0.83)، وهذا يعطي دلالة على صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكّد صدق هذه الاستبانة وإمكانية اعتمادها كأداة في تطبيق البحث الحالي، وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ كما بينتها الجدول التالي:

الجدول (3) قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المعايير	الثبات الكلي	المحاور	عدد البنود	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المتطلبات	.92	المادية	8	.78
	.73	البشرية	6	.73
	.84	الإدارية والتتنظيمية	12	.84
بيانات المعايير		بيانات المعايير		بيانات المعايير

بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة (0.92) مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات عالي. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي: درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

$$\text{درجة المقياس} = \frac{0.66}{3} = 1-3$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	1.66 - 1	2.33 - 1.67	3 - 2.33
درجة التوافر	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

الدراسات السابقة:

دراسة [7]، بعنوان "متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق. سوريا". هدفت الدراسة لتعريف منهجية كايزن كمفهوم تطويري كونه أحد الأساليب الحديثة في الجودة، وتعرف المتطلبات الازمة لتطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي استناداً إلى استبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (220) معلمة روضة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:
 - جاءت المتطلبات المالية بالدرجة الأولى تلها المتطلبات البشرية فالمتطلبات الإدارية وأخيراً المتطلبات التنظيمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد العينة تجاه تحديد متطلبات تطبيق المنهجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط درجات أفراد العينة تجاه تحديد متطلبات تطبيق المنهجية تبعاً لمتغير تابعية الروضة وصفة المستجيب.

دراسة [13] ، بعنوان"كيفية تطبيق مدخل جيما كايزن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان. مصر". هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء مدخل جيما. قامت الباحثة بإجراء دراسة نظرية اعتمدت فيها على المنهج الوصفي في وصف الواقع وتحليله، وقد توصلت الدراسة إلى وضع الخطوات التنفيذية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال والتي تتمثل:

- تحسين الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال من حيث (التخطيط والتطبيق والمراجعة والتطوير).
- القضاء على الهدر بمؤسسات رياض الأطفال من حيث (توفير الوقت والمال، وتوفير الجهد، تحقيق التنسيق والانظام).
- تنظيم بيئه العمل من حيث (فرز وتصنيف الأشياء، تحقيق الترتيب المنهجي، تنظيف مكان العمل، التعقيم الشامل، تحقيق الانضباط الذاتي).

دراسة: [14]، كايزن: تحسين الجودة والابتكار والتعليم العالي في الثورة الصناعية 4.0.

Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in Industrial Revolution 4.0

هدفت الدراسة إلى زيادة إنجاز المؤسسات التعليمية العليا من خلال استراتيجية مبتكرة وهي (Kaizen)، والتي تركز على الجهود المبذولة لتقليل الخطأ الأولي أو ما يسمى العيب الصفرى في عملية إدارة التعليم العالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى بطاقة الملاحظة والمقابلات لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية تركز على التحسين المستمر للجودة الموجه نحو تحسين ثقافة المؤسسات التعليمية الجيدة ووفقاً لهذه الاستراتيجية ستزداد جودة التعليم من خلال التحسين المستمر.

دراسة [4]، بعنوان "تصور مقتراح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية دراسة استشرافية. مصر". هدفت الدراسة إلى تعرف دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال، وما هي أساليب حل مشكلات الإدارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن بهدف وضع تصوّر مقتراح للتحسين المستمر والتدرجى لجودة أداء القيادات برياض الأطفال. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و Ashtonelت العينة على معلمات ومشرفات ومديرات رياض الأطفال. وقد أظهرت النتائج أهمية تطبيق هذه الاستراتيجية، وفي ضوء النتائج تم وضع تصوّر للتحسين المستمر في أداء قيادات الروضة، وقد شملت عملية التحسين جميع من يعمل بالروضة بالإضافة إلى العمليات والموارد المتاحة والأجهزة والأدوات.

دراسة [3]، بعنوان "متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بور سعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen. مصر". هدفت الدراسة تحديد متطلبات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بور سعيد في ضوء استراتيجية كايزن Kaizen، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، و تكونت العينة من (66) معلمة رياض أطفال من فرق الجودة بالروضات الحكومية، وكان من أهم النتائج تحديد تلك المتطلبات التي تمثلت بمتطلبات خاصة بالفرق المشاركة في تطبيق استراتيجية كايزن (مديرة الروضة، العاملون بالروضات، الأطفال، أولياء الأمور، المجتمع المحلي)، كما توصلت الدراسة إلى وضع آليات تفعيل دور الإدارة في تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن.

نقاط التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يتافق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات باستثناء دراسة [14] ، التي اعتمدت على بطاقة الملاحظة والمقابلات لجمع المعلومات. كما يتافق هذه البحث مع دراسة [7] التي حددت متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بينما البحث الحالي هدف إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض

الأطفال، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرات والمعلمات. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد وصياغة بنود الاستبانة.

الإطار النظري :

1- مفهوم استراتيجية كايزن وتعريفها:

تتألف كلمة كايزن (Kaizen) اليابانية من كلمتين: كاي (Kai) وتعني التحسين، وزن (Zen) وتعني المستمر، أي التحسين المستمر، فهي عملية تأتي بشكل تدريجي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد، وبتأن وبخطوات متالية ومترابطة، ويتم فيها التركيز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي التكنولوجي [15، ص 19]. وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على التغيير المستمر للأفضل والاستخدام الفعال والأمثل لما هو متاح من الإمكانيات المادية والبشرية خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية، وفي ضوء هذه الاستراتيجية فإن وظيفة الإدارة تقسم إلى فسمين الأولى: الإدارة؛ أي وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها بشكل مستمر، والثانية: التحسين؛ أي تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى. الأمر الذي يتطلب أن يكون هناك التزام بالتطوير والتدريب، ومشاركة العاملين وتمكنهم من خلال العمل الجماعي، وتعزيز الاتصال والتواصل التفاعلي بينهم مما يسهم في تحسين الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي بدلاً من استحداث وظائف جديدة، وذلك من خلال وجود رؤية تمنح العامل صلاحية التغيير في مجال عمله، والتطبيق الفوري للأفكار الجديدة مع تقديم المكافأة لأصحابها [16، ص 195]. وقد عرفت هذه الاستراتيجية بأنها التغيير في ثقافة الفرد والمؤسسة من خلال التعلم وعد أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفس الوقت [17، ص 96].

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن هذه الاستراتيجية هي ما تقوم به الروضة من إجراء تحسينات مستمرة في مكان العمل والطرائق والأساليب التربوية والإدارية المتتبعة داخل الروضة، وذلك من خلال تشجيع الأطراف المعنية بعملها على تقديم الاقتراحات والأفكار المبتكرة والتي من شأنها تطوير عمل الروضة وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة (المادية، والبشرية).

2- أهداف استراتيجية كايزن:

- إن تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال يحقق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل ب:
- تخفيض التكاليف وذلك من خلال اقتراحات التحسين المقدمة من قبل العاملين والتي تؤخذ بجدية ويتم تطبق المناسب منها كلما أمكن.
 - تحسين الجودة التي تمد الروضة بخريطة تمكنها من الموااظبة على تحسين الأداء وتقديم الخدمات ذات جودة عالية.
 - إرضاء المستفيدين من خدمات الروضة (أطفال، أولياء أمور) وذلك من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم، والتي تعد عالماً مهماً في اكتساب رضاه وتعزيز العلاقة مع البيئة المحيطة أيضاً خلق ثقافة التحسين المستمر مع برامج التوعية المصممة بصورة جيدة ومهنية لكل فرد.
 - الوصول بالعمليات التربوية والإدارية إلى مستوى متقدم من خلال التحسين المستمر لها.
 - تحسين مهارات العاملين في الروضة من خلال خلق مناخ تعاوني [18، ص 85].

إن الهدف الأساسي لتطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال إجراء تحسينات صغيرة متتالية في آلية عمل الروضة، وتشجيع جميع الأطراف المعنية بعملها على إجراء هذه التحسينات من خلال تحفيزهم على تقديم الأفكار الجديدة التي تسهم في تحقيق هذه التحسينات.

3- مبادئ استراتيجية كايزن:

تقوم هذه الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ التي تتشابه مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد هذه المبادئ نقطة الارتكاز التي تقوم عليها هذه الاستراتيجية، وتتمثل هذه المبادئ بـ:

- ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المنشأة قائمة، وهو من متطلبات وجودها.
- التحسين عملية شاملة.
- خطوات بسيطة تؤدي إلى نتائج كبيرة.
- أن تكون دائمًا في مرحلة التطور والتحسين المستمر.
- وضع العمالء في المقام الأول.
- لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة إلى التحسين.
- العمل الجماعي والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع.
- استثمار الوقت ومحاولة الاستفادة منه قدر المستطاع لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.
- تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحسينات ذات خطى صغير تدريجية من قبل الأفراد الذين يعملون فعلاً في هذه المجالات.
- تقوم هذه الاستراتيجية على الوسائل الحالية والتقنية المتوفرة [19، ص 21].

كما أشار [20، ص 507] إلى أن استراتيجية كايزن تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل بـ:

- 1-مراجعة العمليات والتي تعد الخطوة الأولى واساسية في تطبيق هذه الاستراتيجية.
- 2- يأتي النجاح من الأشخاص الذين على علم ودرأية بالأنظمة التعليمية والإجراءات المتبعة.
- 3-الحاجة الدائمة للتغيير.

إن مبادئ استراتيجية كايزن تقوم على تأهيل جميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال وتشجيعهم على تحسين أساليب العمل وطريقه من خلال إعادة النظر بالبرامج التعليمية ومدى جودتها، وإجراء تحسينات لمبني الروضة، ولا تحتاج هذه الاستراتيجية إلى معدات ووسائل تقنية مبتكرة وإنما تكتفي بما هو متوافر داخل الروضة ومحاولة الاستفادة منه واستثماره بالشكل الأمثل.

4-متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن:

يتطلب تطبيق استراتيجية كايزن توافر مجموعة من المتطلبات حتى نضمن تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح، وتتحدد هذه المتطلبات بالنقاط الآتية:

- وجود نظام اتصال فعال وجيد حقيقي ومفتوح على جميع الاتجاهات.
- التزام الإدارة العليا بوجود استراتيجية واضحة للمؤسسة وتخصيص الموارد الأكثر فعالية.
- تشجيع استخدام نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر.
- التأكد من توافر الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر.
- التأكد من تحقيق نظام إدارة لجودة للنتائج المرجوة [21، ص 74].

يجب على مديرات مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لهذه الاستراتيجية العمل على فتح قنوات الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف المعنية بعمل الروضة (معلمات، أولياء أمور،) بحيث يتم تزويدهم بالتعليمات والمعلومات التي تمكّنهن من تحسين عمل الروضة، وحل المشكلات فور حدوثها، وتنمية مهاراتهم في تحفيز تفكيرهم لاقتراح أفكار جديدة تعمل على تجويد عمل الروضة. الأمر الذي يضمن مشاركة الجميع كلاً حسب إمكاناته وصلاحياته في تحسين وتطوير ممارسات وأنشطة الروضة كافة الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

5. العلاقة بين تطبيق استراتيجية كايزن وإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وإدارة الأزمات في إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

بعد الاطلاع على الأدب النظري مثل [22] و[23] يمكن استنتاج العلاقة وفقاً لما يلي :

تهدف استراتيجية كايزن إلى القيام بإجراء تحسينات تدريجية مستمرة فيما تقوم به الروضة من عمليات إدارية وتربوية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات، وبالتالي تحسين من جودة المخرجات التعليمية وهذا ما سيمثل الروضة ميزة تنافسية من حيث التكلفة والوقت ويعزز من قدرتها التنافسية على البقاء والاستمرارية بالعمل. وبما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يقوم على إشراك جميع المعلمات في عملية التحسين المستمر وبالتالي سيتم تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل الروضة. كما أن هذه الاستراتيجية تمنح مؤسسات رياض الأطفال القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحلية وتلبية احتياجات العملاء (أطفال، أولياء الأمور...) الأمر الذي يعزز من قدرتها التنافسية وإثبات وجودها واستمراريتها في البيئة المحيطة بها.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين استراتيجية كايزن وإدارة الأزمات فإننا يمكن القول بأن التحديد المبكر للمشكلات من جهة، وتوقع حدوثها من جهة أخرى يقلل من تأثيرها على سير العمل كما أنها تساعد المديرة على وضع خطط استباقية للتعامل مع الأزمات المحتملة مما يقلل من الآثار السلبية لهذه الأزمات وهنا لا بد من الإشارة إلى أن تبني تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنّة قادرة على التكيف مع كافة الظروف غير الملائمة.

النتائج والمناقشة:

أولاً الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

لتعرف درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمعلمات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبانة حسب المجال الذي تدرج تحته وفق الآتي :

الجدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافق	الرتبة
المتطلبات الإدارية التنظيمية	2.36	0.40	%78.67	مرتفعة	1
المتطلبات البشرية	2.36	0.52	%78.67	مرتفعة	2
المتطلبات المادية	2.08	0.47	%69.33	متوسطة	3
الكلي	2.27	0.40	%75.67	متوسطة	

يوضح الجدول 4 أن درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (2.27)، وانحراف معياري قدره (0.40)، كما يبين الجدول أن درجة توافر المتطلبات الإدارية- التنظيمية لتطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (2.36)، وانحراف معياري قدره (0.40)، تلتها المتطلبات البشرية بدرجة مرتفعة أيضاً بمتوسط حسابي قدره (2.36)، وانحراف معياري قدره (0.52)، بينما جاءت المتطلبات المادية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.08)، وانحراف معياري قدره (0.47). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه على الرغم من أن هذه الاستراتيجية لا تحتاج إلى معدات ووسائل تقنية مبتكرة إلا أنه لابد من وجود موارد مالية داخل الروضة وخارجها تعمل على تمويل عملية التحسين المستمر والتي تتمثل بعقد الدورات التربوية التي تؤهل وتطور كفاءات ومهارات الكوادر العاملة بالروضة (مديرات ومعلمات)، وتأمين مستلزمات الروضة، ووجود الحوافز المالية التي تشجع الكوادر على القيام بالمهام الموكلة لهن، ومكافأة الأداء المتميز في العمل، بما يضمن للمديرة أن تتحقق الروضة التميز في البيئة المحيطة بها.

وفيما يأتي تفصيل لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات حسب البنود الواردة في كل مجال من المجالات.

مجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

يوضح الجدول 5 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التواجد لكل بند من بنود مجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

الجدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات توافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

البنود	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التواجد
الهيكل التنظيمي للروضة من واضح	2.37	.567	%79	8	مرتفعة
المهام موزعة بين العاملين في الروضة بشكل منتساً	2.41	.647	%80.33	5	مرتفعة
قدوات التواصل والاتصال مفقلة بين الروضة وجهات أخرى	2.07	.821	%69	12	متوسطة
يتم تطبيق الأفكار الجديدة التي يقترحها العاملون بغية تطوير عمل الروضة	2.43	.682	%81	4	مرتفعة
تجديد وتطوير آليات عمل الروضة بشكل مستمر	2.37	.705	%79	7	مرتفعة
تشجيع العاملون في الروضة على تطوير معارفهم ومهاراتهم	2.50	.618	%83.33	3	مرتفعة
وضع أهداف الروضة بما يتواافق مع الإمكانيات الحالية للروضة	2.57	.539	%85.67	2	مرتفعة
مشاركة جميع الأطراف المعنية بعمل الروضة لمواجهة أي مشكلة تمر بها	2.33	.726	%77.67	9	متوسطة
حل المشكلات التي تحدث داخل الروضة فور وقوعها	2.70	.461	%90	1	مرتفعة
اتخاذ القرارات بشكل جماعي فيما يتواافق مع واقع الروضة	2.11	.760	%70.33	10	متوسطة
تحديد معايير واضحة وعملية لتقييم أداء العاملين في الروضة	2.09	.655	%69.67	11	متوسطة
وضع خطط تحسين عمل الروضة بناءً على نتائج التقييم المستمر لعملها	2.39	.768	%79.67	6	مرتفعة
الدرجة الكلية	2.36	.40	%78.67		مرتفعة

يوضح الجدول 5 أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق استراتيجية كايزن من وجهة نظر المديرات والمعلمات متوفرة بدرجة مرتفعة، بأوزان نسبية تتراوح بين (90%) و(69%)، فقد حصل البند (حل المشكلات التي تحدث داخل الروضة فور وقوعها) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.70)، وانحراف معياري قدره (0.46) أما بند (قدوات التواصل والاتصال مفقلة بين الروضة وجهات أخرى) فقد حصل على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2.07)

وانحراف معياري قدره (0.821). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هناكوعي من قبل المديرة والمعلمات بأهمية تطوير عمل الروضة في ضوء الإمكانيات المتاحة، والتشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة، مع التأكيد على العمل ضمن فريق الأمر الذي سيسمح لهم في حل جميع المشكلات فور وقوعها، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (5) إلى أن العمل ضمن فريق متطلب أساسى لتطبيق استراتيجية كاينز ، وبما أن استراتيجية كاينز قائمة على مبدأ التحسينات التدريجية الصغيرة في آلية العمل سيترتب على ذلك قيام المديرات والمعلمات بتطوير قدراتهن ومهاراتهن بشكلٍ تدريجي.

◆ مجال المتطلبات البشرية:

يوضح الجدول 6. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لدرجات توافر المتطلبات البشرية المتطلبات البشرية:

الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات توافر المتطلبات البشرية

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأوزان النسبية	الترتيب	درجة التوافر
وجود أخصائيون (موجهون، مديرؤون,...) يشجعون على التحسين المستمر لعمل الروضة	2.07	.793	%69	6	متوسطة
وجود قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على تحسين عمل الروضة بشكل مستمر	2.22	.751	%74	5	متوسطة
من العاملون الثقة بقدراتهم لتحسين عملهم	2.43	.682	%81	3	مرتفعة
اهتمام الروضة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين فيها لتحقيق أهدافها	2.54	.617	%84.67	2	مرتفعة
تشجيع العاملون على الالتزام الذاتي تجاه عملهم	2.65	.562	%88.33	1	مرتفعة
مكافأة الأداء المتميز للعاملين في الروضة (معنوية، مادية)	2.26	.794	%75.33	4	متوسطة
الدرجة الكلية	2.36	.52074	%78.67		مرتفعة

يوضح الجدول 6 أن المتطلبات البشرية لتطبيق استراتيجية كاينز في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات متوفرة بدرجة مرتفعة، بأوزان نسبية تتراوح بين (69%) و(88.33%)، فقد حصل البند (تشجيع العاملون على الالتزام الذاتي تجاه عملهم) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.65)، وانحراف معياري قدره(0.562) ويمكن تفسير ذلك إلى أن تطبيق استراتيجية كاينز في مؤسسات رياض الأطفال سيعمل على تحقيق التزام وظيفي فعال من قبل المعلمات في الروضة لأنه سيتم منحهن الثقة بقدراتهن وبإمكانياتهن على طرح أفكار جديدة لتطوير عمل الروضة، أما بند (وجود أخصائيون (موجهون، مديرؤون,...) يشجعون على التحسين المستمر لعمل الروضة) فقد حصل على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2.07)، وانحراف معياري قدره (0.793). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب وجود دعم وتأييد من قبل الإدارة العليا لتطبيقها من خلال توفير خطة واضحة للعمل في ضوء هذه الاستراتيجية وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمختصة في هذا المجال بحيث يتم توجيه الكوادر الإدارية والعلمية الموجودة بالروضة ل القيام بالتحسينات المستمرة.

◆ مجال المتطلبات المادية:

يوضح الجدول 7 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية لدرجات توافر كل بند من بنود مجال المتطلبات المادية.

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات توافر المتطلبات المادية

درجة التوافر	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود
متوسطة	8	%40	.54	1.20	وجود جهات خارج الروضة تمول عملها
منخفضة	7	%54.33	.74	1.63	وجود نظام حواجز يتم العمل فيه داخل الروضة
متوسطة	6	%70.33	.70	2.11	تقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل
مرتفعة	2	%79	.71	2.37	استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتحسين عمل الروضة
متوسطة	4	%76.67	.66	2.30	وضع الخطة المالية للروضة في ضوء إمكانياتها
مرتفعة	3	%79	.67	2.37	تحسين بيئة الروضة بما يتوافق مع إمكانياتها المالية
مرتفعة	1	%82	.65	2.46	الحد من هدر الموارد المالية المتاحة للروضة
متوسطة	5	%74.67	.84	2.24	وجود تقارير مالية لنفقات الروضة
مرتفعة		%69.33	.40	2.36	الدرجة الكلية

يوضح الجدول 7 أن المتطلبات المادية لتطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات متوفرة بدرجة مرتفعة، بأوزان نسبية تتراوح بين (40%) و(82%)، فقد حصل البند (الحد من هدر الموارد المالية المتاحة للروضة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.46)، وانحراف معياري قدره (0.65)، أما بند (وجود جهات خارج الروضة تمول عملها) فقد حصل على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (1.20) وانحراف معياري قدره (0.54)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن استراتيجية كايزن تعمل على إجراء تحسينات تدريجية في آلية العمل في ضوء ما هو متوفّر من موارد مالية بحيث يتم استثمارها بالشكل الأمثل والعمل على الحد من هدرها لأن من أهم أهداف هذه الاستراتيجية خفض التكاليف عن طريق حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والحد من هدر الموارد الموجودة في الروضة (البشرية والمالية) لذا فهي لا تحتاج إلى توفير جهات خارجية تمول عملها لأنها تعمل في ضوء الإمكانيات المتوفّرة في الروضة.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

صنفت الإجابات على هذا السؤال ضمن ثلاثة معوقات وهي (التنظيمية-الإدارية، البشرية، المادية) ومن ثم تم حساب النسبة المئوية للإجابات، ويوضح الجدول الآتي النسبة المئوية لمعوقات تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لآراء أفراد العينة:

الجدول 8. يوضح معوقات تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	النسبة المئوية	النكرارات	المعوقات
3	%25	46	التنظيمية-الإدارية
2	%31.52	58	البشرية
1	%43.48	80	المادية

يوضح الجدول 8 أن المعوقات المادية التي تحد من إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات قد احتلت المرتبة الأولى، تلتها المعوقات البشرية فالمعوقات التنظيمية-الإدارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدم دراية المديرات والمعلمات وفهمهن الكافي عن هذه الاستراتيجية وآلية تطبيقها في الروضة نتيجة عدم خصوصهن لدورات تدريبية تتعلق بهذه الاستراتيجية بحيث يتم تعريفهن بها، وكيفية تطبيقها، وإيجاد حلول فورية للمشكلات التي قد تواجههن. كما أنه من خلال هذه الدورات يتم اكتسابهن وتنمية مهاراتهن وقدراتهن على كيفية استثمار الموارد المتاحة داخل الروضة بالشكل الأمثل ولا سيما أنها لا تتطلب وجود موارد مادية ومصادر تمويل خارج الروضة بل تعتمد على ما هو متوفّر بالروضة من إمكانيات مادية. ولكن بالمقابل تحتاج الروضة إلى موارد مالية لتكون قادرة على تمويل برامج التنمية المهنية من أجل صقل مهارات المعلمات، ومكافأة الأداء المتميز منها بغية

تشجيعين على الإبداع والابتكار في عملهن. كما أن وجود موارد مالية وفيرة من شأنه أن يسهم في تحسين بيئة العمل سواء أكانت تتعلق بإجراء عمليات الصيانة المستمرة لمبني الروضة، أو بتزويدها بالوسائل التعليمية الحديثة والأجهزة التقنية التي تسهم بالاتقاء بمستوى الخدمات التربوية المقدمة للأطفال.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافر الكلية وللأبعاد الفرعية لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول 9 يبين ذلك:

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافر الكلية وللأبعاد الفرعية لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
1.99	33.20	20	معهد	المتطلبات التنظيمية الإدارية
4.82	28.03	116	إجازة جامعية	
4.15	27.00	48	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
4.75	28.33	184	الكلي	
0.77	17.20	20	معهد	المتطلبات البشرية
3.27	13.90	116	إجازة جامعية	
2.69	13.58	48	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
3.12	14.17	184	الكلي	
4.03	18.60	20	معهد	المتطلبات المادية
3.83	16.38	116	إجازة جامعية	
3.10	16.58	48	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
3.72	16.67	184	الكلي	
6.05	69.00	20	معهد	الكلي
10.48	58.31	116	إجازة جامعية	
8.85	57.17	48	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
10.25	59.17	184	الكلي	

يتضح من الجدول 9 وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر الكلية وللأبعاد الفرعية لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، و لمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، و الجدول 10 يبين ذلك:

الجدول 10. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
للفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.000	14.478	284.686	2	569.373	بين المجموعات	المتطلبات التنظيمية الإدارية
		19.663	181	3559.062	داخل المجموعات	
			183	4128.435	الكلي	
0.000	11.978	104.405	2	208.809	بين المجموعات	المتطلبات البشرية
		8.716	181	1577.625	داخل المجموعات	
			183	1786.435	الكلي	
0.046	3.125	42.329	2	84.658	بين المجموعات	المتطلبات المادية
		3.546	181	2451.777	داخل المجموعات	
			183	2536.435	الكلي	
0.000	11.770	1105.470	2	2210.941	بين المجموعات	الكلي
		93.920	181	16999.494	داخل المجموعات	
			183	19210.435	الكلي	

يوضح الجدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقيمة احتمال الدلالة $P=0.000 < a=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهاهن تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما يأتي:

الجدول 11. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة	الخطأ	متوسط الفرق	المؤهل العلمي (ب)	المؤهل العلمي (أ)	البعد
.000	1.07363	5.16552*	اجازة جامعية	معهد	المتطلبات التنظيمية الإدارية
.000	1.18018	6.20000*	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		
.000	1.07363	-5.16552-*	معهد		
.176	.76103	1.03448	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	اجازة جامعية	المتطلبات البشرية
.000	1.18018	-6.20000-*	معهد		
.176	.76103	-1.03448-	اجازة جامعية		
.000	.71481	3.30345*	اجازة جامعية	معهد	المعهد
.000	.78574	3.61667*	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		
.000	.71481	-3.30345-*	معهد		
.537	.50668	.31322	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	المتطلبات المادية
.000	.78574	-3.61667-*	معهد		
.537	.50668	-.31322-	اجازة جامعية		
.014	.89110	2.22069*	اجازة جامعية	معهد	اجازة جامعية
.041	.97954	2.01667*	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		
.014	.89110	-2.22069-*	معهد		
.747	.63165	-.20402-	اجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		

.041	.97954	-2.01667-*	معهد	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
.747	.63165	.20402	إجازة جامعية		
.000	2.34641	10.68966*	إجازة جامعية		
.000	2.57927	11.83333*	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	معهد	
.000	2.34641	-10.68966-*	معهد	إجازة جامعية	
.493	1.66323	1.14368	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي		
.000	2.57927	-11.83333-*	معهد	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	
.493	1.66323	-1.14368-	إجازة جامعية	إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي	الكلي

يوضح الجدول 11 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (المعهد) و كلًا من الفئات (إجازة جامعية، و إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي) وهذه الفروق لصالح فئة (المعهد) ، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين فئة الحاصلات على (إجازة جامعية و إجازة جامعية + دبلوم تأهيل تربوي). ويمكن تفسير ذلك أن الحاصلات على معهد بحاجة إلى معلومات إدارية وتربوية أكثر من حملة الشهادات الأخرى اللواتي قد يمتلكن معلومات ويكتن أكثر إطلاع ومعرفة في هذا الميدان نتيجة إعدادهن الأكاديمي في الجامعة. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [7] التي خلصت أيضًا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهم تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافر الكلية و للأبعاد الفرعية لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة و الجدول 12 يبين ذلك:

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التوافر الكلية و للأبعاد الفرعية لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	البعد
3.55	29.00	48	أقل من 3 سنوات	المتطلبات التنظيمية الإدارية
5.50	28.58	48	3 إلى أقل من 7 سنوات	
4.88	27.82	88	7 سنوات فأكثر	
4.75	28.33	184	الكلي	
3.22	13.83	48	أقل من 3 سنوات	المتطلبات البشرية
3.13	14.50	48	3 إلى أقل من 7 سنوات	
3.09	14.18	88	7 سنوات فأكثر	
3.12	14.17	184	الكلي	
1.80	17.25	48	أقل من 3 سنوات	المتطلبات المادية
4.75	17.42	48	3 إلى أقل من 7 سنوات	
3.77	15.95	88	7 سنوات فأكثر	
3.72	16.67	184	الكلي	
7.34	60.08	48	أقل من 3 سنوات	الكلي
12.48	60.50	48	3 إلى أقل من 7 سنوات	
10.23	57.95	88	7 سنوات فأكثر	
10.25	59.17	184	الكلي	

يظهر الجدول 12 وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر الكلية وللأبعاد الفرعية لمتطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، و لمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، و الجدول 13 يبين ذلك:

الجدول 13. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة	ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.350	1.057	23.839	2	47.677	بين المجموعات	المتطلبات التنظيمية الإدارية
		22.546	181	4080.758	داخل المجموعات	
		183		4128.435	الكلي	
0.581	0.544	5.339	2	10.677	بين المجموعات	المتطلبات البشرية
		9.811	181	1775.758	داخل المجموعات	
		183		1786.435	الكلي	
0.041	3.251	43.975	2	87.950	بين المجموعات	المتطلبات المادية
		13.528	181	2448.485	داخل المجموعات	
		183		2536.435	الكلي	
0.298	1.217	127.475	2	254.950	بين المجموعات	الكلي
		104.726	181	18955.485	داخل المجموعات	
		183		19210.435	الكلي	

يوضح الجدول 13 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في الدرجة الكلية ولبعدي (المتطلبات التنظيمية - الإدارية، والمتطلبات البشرية) لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما يبين الجدول 13 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة التوافر بعد المتطلبات المادية فقط، ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما يأتي :

الجدول 14. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في درجة توافر المتطلبات المادية لتطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدالة	الخطأ	متوسط الفرق	المؤهل العلمي (ب)	المؤهل العلمي (أ)	البعد
.825	.75076	-.16667-	3 إلى أقل من 7 سنوات	أقل من 3 سنوات	المتطلبات المادية
.051	.65996	1.29545	7 سنوات فأكثر		
.825	.75076	.16667	أقل من 3 سنوات	3 إلى أقل من 7 سنوات	
.028	.65996	1.46212*	7 سنوات فأكثر		
.051	.65996	-1.29545-	أقل من 3 سنوات	7 سنوات فأكثر	
.028	.65996	-1.46212-*	3 إلى أقل من 7 سنوات		

يظهر الجدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في درجة توافر المتطلبات المادية لتطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين الأشخاص ذوي الخبرة (3 إلى أقل من 7 سنوات) و (7 سنوات فأكثر) لصالح (3 إلى أقل من 7 سنوات)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين الأشخاص ذوي الخبرة (أقل من 3 سنوات) و كل من الأشخاص ذوي الخبرة (3 إلى أقل من 7 سنوات) و (7 سنوات فأكثر). ويمكن تفسير النتيجة إلى أن المديرات والمعلمات اللواتي لديهن خبرة عملية قليلة في مجال رياض الأطفال بحاجة إلى معلومات ومهارات عملية تتعلق بكيفية القيام بعملهن بشكلٍ متتطور ويواكيـن التطورات والمستجدات في ميدان العمل مما ينعكس بالضرورة

إيجابياً على الطفل من حيث إعداده وتأهيله للمراحل التعليمية اللاحقة. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [7] بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهم تعزى لمتغير (صفة المستجيب).

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهم تعزى لمتغير (صفة المستجيب) تم تطبيق اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لحساب الفروق بين المتوسطين كما يلي :

الجدول 14. نتائج اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق

بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير صفة المستجيب (معلمة، مديرية، مديرة)

المتغير	صفة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتطلبات التنظيمية الإدارية	معلمة	136	2.35	0.40	0.860	0.391
	مديرة	48	2.40	0.39	2.055	*0.042
المتطلبات البشرية	معلمة	136	2.32	0.56	0.344	0.731
	مديرة	48	2.47	0.38	1.043	0.298
المتطلبات المادية	معلمة	136	2.08	0.49	0.860	0.391
	مديرة	48	2.10	0.40	2.055	*0.042
الكلي	معلمة	136	2.25	0.42	0.860	0.391
	مديرة	48	2.33	0.35	2.055	*0.042

يظهر الجدول 14 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في درجة التوافر الكلية، ولبعدي (المتطلبات الإدارية-التنظيمية و المتطلبات المادية) في تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات تعزى لمتغير صفة المستجيب، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة التوافر بعد المتطلبات البشرية لصالح المديرات. ويمكن تفسير النتيجة بأن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية إدارية وتعنى المديرات بمعرفة متطلبات تطبيقها في الروضة أكثر من المعلمات وخاصة فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية المتمثلة بمنح المعلمات القوة بقدراتهن لتحسين عملهن، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بينهن، وتشجيعهن على الالتزام الذاتي تجاه عملهن، إضافة إلى مكافأة الأداء المتميز لهن. تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [7] التي أفادت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن تعزى لمتغير صفة المستجيب.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على النتائج التي خلص إليها البحث يمكن التوصل إلى الاستنتاجات والمقترنات الآتية:

أ-الاستنتاجات:

1. درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة.
2. احتلت المعوقات المادية التي تحد من إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات المرتبة الأولى ثلثها المعوقات البشرية بالمعوقات التنظيمية-الإدارية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن الكلية، ولبعدي (المتطلبات الإدارية-التنظيمية والمتطلبات البشرية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافر لبعد المتطلبات المادية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن الكلية، ولبعدي (المتطلبات الإدارية-التنظيمية والمتطلبات المادية) تعزى لمتغير صفة المستجيب، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوافر لبعد المتطلبات البشرية.

ب-التوصيات:

- 1-تفعيل قنوات المشاركة المجتمعية بين الروضة وفعاليات المجتمع المحلي مما يسهم في تقديم موارد مالية إضافية للروضة تمكناً من تحقيق التغيير والتحسين المستمر في عمل الروضة.
- 2-تفعيل قنوات الاتصال والتواصل بين الروضة وفعاليات المجتمع المحلي من أجل تمويل برامج التنمية المهنية للمديرات والمعلمات وتأمين كافة مستلزمات هذه البرامج ومتطلبات تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- 3-قيام مديرية التربية (دائرة الإعداد والتدريب) بإعداد برامج تدريبية للمديرات بحيث يتم تدريبيهن وتزويدهن بكيفية تطبيق الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة.
- 4-قيام مديرية التربية بإصدار التعليمات التي تنص على تولي ذوي الاختصاص إدارة مؤسسات رياض الأطفال بحيث يكونوا كوادر قيادية وإدارية مؤهلة ومدرية بالمجال الإداري والتربوي وقادرين على إجراء التحسينات التدريجية المستمرة في عمل الروضة.
- 5-توجيه مديرات رياض الأطفال على ضرورة تفعيل نظام الحواجز المادية والمعنوية داخل الروضة بحيث يتم منح المعلمات مكافأة لضمان تحفيزهن على القيام بالتحسينات المستمرة.
- 6-إجراء دراسات وأبحاث ذات صلة بالبحث الحالي؛ كإجراء دراسة تتناول درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في مدارس التعليم الأساسي والثانوي.

References

- [1] A. Ahmed Ibrahim, *School Administration at the Beginning of the Twenty-First Century*. Cairo: Dar Al Fikr Al Arabi, (in Arabic), 2003.
- [2] W. Abu Ragab, "Requirements for Achieving Excellence in Kindergarten Institutions", *Journal of the Faculty of Education, Damietta University*, Vol. **34**, no.72, pp. 173-196, (in Arabic), 2019.
- [3] J. Muhammad, "Requirements for Activating the Role of Management in Maximizing the Institutional Capacity of Kindergartens in Port Said Governorate in Light of the Kaizen Strategy", *Childhood and Education Journal*, Vol. **3**,no.36, pp.17-80,(in Arabic), 2018.
- [4] R. Ibrahim, "A proposed vision for implementing continuous improvement in the quality of kindergarten leadership performance using the Japanese Gemba Kaizen strategy, a prospective study", *Journal of Early Childhood Education*, Issue. **6**, pp. 153-184, (in Arabic), 2018.
- [5] A. FEIJOO, M. ARCE-FARINA, A.SUAREZ,Y. ALVAREZ, and R. MACEIRAS, "Improvement of Quality Management in Higher Education Through KAIZEN 5S Technique 6th" ,*INTERNATIONAL Conference on Education and New Learning Technologies 2014*, ISSN.**2340**, pp. 915-920, 2014.
- [6] I. N. AWI," The Effect of Lean Kaizen Application on Student's Satisfaction in Malaysian Higher Education Sector", Ph.D. dissertation, Coventry University, Coventry, 2016.
- [7] W. Al-Qasir, "Requirements for Applying the Kaizen Methodology in Kindergarten Institutions in Damascus City", *Damascus University Journal for Educational Sciences*, Vol. **40**, no.2, pp. 184-190,(in Arabic), 2024.
- [8] Al-Hussein, "An analytical and evaluative study of the reality of kindergartens in the Syrian Arab Republic in light of the Arab strategy for pre-primary education (kindergartens)", Master's thesis, Faculty of Education, University of Damascus, Syria,(in Arabic), 2003.
- [9] I. Nassif, "A proposed system for developing the management of pre-school education institutions in the Syrian Arab Republic in light of the experiences of the United States of America, England and Jordan", Ph.D. dissertation, Faculty of Education, University of Damascus,Syria. (in Arabic), 2009.
- [10] R. Al-Azzawi, *Introduction to the Scientific Research Methodology*, 1st ed . Jordan: Dar Dijlah, ,(in Arabic), 2008.
- [11] J.LUIS, A. MALDONADO, and M. OROPESA, *Kaizen Planning, Implementing and Controlling*, USA: Springer International Publishing, 2017.
- [12] F. Falih, and A. Al-Zaki, *Dictionary of Educational Terms, Verbally and Technically*, Alexandria: Dar Al-Wafa, (in Arabic), 2004.
- [13] Z. Hassan Ali, "How to apply the Gemba Kaizen approach to develop the management of kindergarten institutions in Aswan Governorate", *Journal of the Faculty of Education, Aswan University*, no. **36**, pp. 515-541, (in Arabic), 2021.
- [14] A. SUPRIYANTO, R. ROCHMAWATI, and D.BENTY, "Kaizen: Quality Improvement Innovation Higher Education in the Industrial Revolution 4.0", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. **381**, Pp. 108-113, 2019.
- [15] A. ALSELMY, "Improving the Preformance of Educational Leaders in Secondary Schools in Jeddah Govermrate in Light of KAIZEN Methodology", *Research in the fields of Quality Education*, Vol.**5**, pp.1-72 , 2017.

- [16] A.OMAR, "Conceived A proposal to Develop the Performance of The Staff of The Faculty of Education Minia University in the Light of Kaizen Style", *Journal of the Faculty of Education*, VOL.34,no.4, pp.181-248, 2018.
- [17] R. Abdullah, "A Japanese Philosophy That Achieves Miracles: "Kaizen and Continuous Change", *Journal of Informatics*, Vol. 4, no.2, pp. 30-48, (in Arabic), 2011.
- [18] F. Khalil, *Kaizen as a method for continuous improvement*, Sudan Intellectual Forum, (in Arabic), 2015.
- [19] A. Al-Aqabawi, *Kaizen, Treasures of Knowledge*, Jeddah, (in Arabic), 2014.
- [20] T. HILL, *Operation Management Strategic Context &Management Analysis*, London: Macmillan Press LTD, 2000.
- [21] B. DALE, *Managing Quality *,(Fourth Edition). London: Blackwell Publishing LTD, 2003.
- [22] A. Al-Munif, *Japanese Management Strategy*,Riyadh: Al-Obeikan Library, (in Arabic), 1998.
- [23] S. Abdel-Jamal, *Achieving Organizational Excellence*, Palestine: Dar Al-Imad, (in Arabic), 2019.