

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*

(تاريخ الإيداع 2025 / 5/28 . قبل للنشر في 2025 / 9 / 7)

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، وتعرف الفروق بين متوسطات 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) مديرة ومعلمة، وتم التوصل إلى:

1. درجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات متوسطة.
2. احتلت المعوقات المادية التي تحد من إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرات والمعلمات المرتبة الأولى، تلتها المعوقات البشرية فالمعوقات التنظيمية-الإدارية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات 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 متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن (Kaizen) المادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات 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 (تشرين سابقاً) - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب

الترخيص CC BY-NC-SA 04

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

مقدمة:

حظيت عمليات تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية باهتمام التربويين والمفكرين إلى الحد الذي جعلهم يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد والسعي نحو تجويد 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 و مؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص في رسم الملامح الأساسية لشخصية الطفل، وبلورة قدراته وإمكاناته، وإكسابه العادات الاجتماعية والتفاعلية في البيئة التي يعيش في كنفها، وبما 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، ص191]. 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 والأفضل للموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المؤسسة على أكمل وجه [3، ص20].

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 والمتكامل في شخصية الطفل بأقل جهد وتكلفة [4، ص157]. ويعد ضعف تطوير عمل الروضة بما يتضمنه من ممارسات إدارية وتربوية تعليمية بمثابة تراجع للروضة نحو الخلف، وعدم قدرتها على استمراريته وتحقيق تميزها في البيئة المحيطة بها.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات كدراسة [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 تمثلت 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 توجيه ومتابعة وتقييم 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 كدراسة [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 يعملون 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 المتبع 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 والابتكار لإداء مهامهن؟
- وجاءت 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 رغبتهم 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 والابتكار في عملهن مما يضمن استمرارية عمل الروضة وتميزها في بيئتها المحلية (70%).
- بناءً 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 المتدرجة والمستمرة في عمل الروضة في جميع المجالات، وتعد استراتيجية كايزن إحدى أهم هذه الاستراتيجيات؛ فهي تقلل من الهدر في إمكانيات الروضة وقدرات وكفاءات العاملين فيها، وتستثمرها 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 الرئيس الآتي:

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

أهمية البحث وأهدافه:

تحدد أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1- أهمية تطوير أداء مديرات ومعلمات رياض الأطفال بحيث يكن قادرات على مواكبة التطورات في الميدان الإداري والتربوي وبالتالي الارتقاء 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 وتقديم 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 روضاتهم.
- 4- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في توجيه 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 روضاتهم 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:

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

حدود البحث:

- حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول للعام الدراسي 2024-2025م.
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في مؤسسات رياض الأطفال الخاصة بمدينة 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 بمدينة اللاذقية، والمعوقات التي تحد 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) مديرة ومعلمة، وبلغت عينة البحث (184) مديرة ومعلمة تم سحبها بالطريقة العشوائية، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث:

الجدول 1 يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات البحث.

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

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

استراتيجية كايزن (Kaizen): هي منهجية تركز على العملية والنتائج على حدٍ سواء، وإذا ما تم تطبيقها بشكلٍ صحيح نتخلص من الهدر والفاقد من العمليات، وبلغى العمل الشاق دون داعي سواء العقلي أو الجسدي [11، ص16].

وتُعرف إجرائياً: مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تقوم بها مديرة الروضة الخاصة في مدينة اللاذقية من أجل إحداث تحسينات تدريجية في بيئة 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 والموجودة في مدينة اللاذقية لنتمكن من إجراء تحسينات تدريجية في آلية عمل الروضة. وتقاس في هذا البحث بالدرجة التي يحددها أفراد عينة البحث باستجابتهن على بنود الاستبانة التي أُعدت لهذا 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) بنداً 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 وملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض البنود وإضافة وحذف بنود أخرى؛ لتصبح الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (26) بنداً 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) مديرة ومعلمة رياض الأطفال خاصة في مدينة اللاذقية، ومن خارج عينة البحث، وتم قياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس بحساب 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

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

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 يؤكد صدق هذه الاستبانة وإمكانية اعتمادها كأداة في تطبيق البحث الحالي، وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ كما يبينها الجدول التالي:

الجدول (3) قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المقياس	المحاور	عدد البنود	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
المتطلبات	الإدارية والتنظيمية	12	.84
	البشرية	6	.73
	المادية	8	.78
الثبات الكلي		26	.92

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
 $0.66 = 3 - 1 = 3 / 1 - 3$
 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. سورية". هدفت الدراسة تعرّف منهجية كايزن كمفهوم تطويري كونه أحد الأساليب الحديثة في الجودة، وتعرّف المتطلبات اللازمة لتطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي استناداً إلى استبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديراً و (220) معلمة روضة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاءت المتطلبات المالية بالدرجة الأولى تلاها 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 تابعة الروضة وصفة المستجيب.

دراسة [13] ، بعنوان "كيفية تطبيق مدخل جيما كايزن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان. مصر". هدفت الدراسة إلى تعرّف 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 تمثلت:

- 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 بيئة 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 الصفري 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 مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية" دراسة استشرافية. مصر". هدفت الدراسة إلى تعرّف دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال، وماهي أساليب حل مشكلات الإدارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن بهدف وضع تصور مقترح للتحسين المستمر والتدريجي لجودة أداء القيادات برياض الأطفال. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واشتملت العينة على معلمات ومشرفات ومديرات رياض الأطفال. وقد أظهرت النتائج أهمية تطبيق هذه الاستراتيجية، وفي ضوء النتائج تم وضع تصور 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، وتكونت 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 بالروضة، 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:

يتفق 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 يتفق 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، وتأتي بخطوات متتالية ومتلاحقة، ويتم فيها التركيز على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي التكنولوجي [15، ص19]. 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 تنقسم إلى قسمين الأولي: الإدارة؛ أي وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها بشكل مستمر، والثانية: التحسين؛ أي تطوير المعايير والمعدلات والارتقاء بها إلى مستويات أعلى. الأمر الذي يتطلب أن يكون هناك التزام بالتطوير والتدريب، ومشاركة العاملين وتمكينهم من خلال العمل الجماعي، وتعزيز الاتصال والتواصل التفاعلي بينهم مما يساهم 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، ص195]. 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، ص96].

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 المتبعة 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 تطبيق المناسب منها كلما أمكن.
 - تحسين الجودة التي تمد الروضة بخريطة تمكنها من المواظبة 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 عاملاً 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، ص85].

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 ب:

- ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المنشأة قائمة، وهو من متطلبات وجودها.
 - التحسين عملية شاملة.
 - خطوات بسيطة تؤدي إلى نتائج كبيرة.
 - أن تكون دائماً في مرحلة التطور والتحسين المستمر.
 - وضع العملاء 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 صغيرة 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 ب:
- 1-مراجعة العمليات والتي تعد الخطوة الأولى وإسبانية في تطبيق هذه الاستراتيجية.
 - 2-يأتي النجاح من الأشخاص الذين على علم ودراية 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 وطرائقه من خلال إعادة النظر بالبرامج التعليمية ومدى جودتها، وإجراء تحسينات لمبنى 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 تمكنهن 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 إمكانياته 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 سيمنح 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 بالتالي سيتم تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل الروضة. كما أن هذه الاستراتيجية تمنح مؤسسات رياض الأطفال القدرة على التكيف مع تغييرات 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 المديرية 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 مرنة 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 تندرج 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.

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

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 التدريبية 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 تحقق 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	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
الهيكل التنظيمي للروضة مرن وواضح	2.37	.567	79%	8	مرتفعة
المهام موزعة بين العاملين في الروضة بشكل متساو	2.41	.647	80.33%	5	مرتفعة
قنوات التواصل والاتصال مفعلة 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 العاملين في الروضة على تطوير معارفهم ومهاراتهم	2.50	.618	83.33%	3	مرتفعة
وضع أهداف الروضة بما يتوافق 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 وبما يتوافق مع واقع الروضة	2.11	.760	70.33%	10	متوسطة
تحديد معايير واضحة ومعلنة لتقويم أداء العاملين في الروضة	2.09	.655	69.67%	11	متوسطة
وضع خطط تحسين عمل الروضة بناءً على نتائج التقويم 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 (69%) و(90%)، 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 (قنوات التواصل والاتصال مفعلة بين الروضة وجهات أخرى) فقد حصل على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (2.07)

وانحراف معياري قدره (0.821). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك وعي من قبل المديرية والمعلمات بأهمية تطوير عمل الروضة في ضوء الإمكانيات المتاحة، والتشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة، مع التأكيد على العمل ضمن فريق الأمر الذي سيسهم في حل جميع المشكلات فور وقوعها، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (5) إلى أن العمل ضمن فريق مطلب أساسي لتطبيق استراتيجية كايزن ، وبما أن استراتيجية كايزن قائمة على مبدأ التحسينات التدريجية الصغيرة في آلية العمل سيترتب على ذلك قيام المديرات والمعلمات بتطوير قدراتهن ومهارتهن بشكل تدريجي.

♦ مجال المتطلبات البشرية:

يوضح الجدول 6. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التواجد لكل بند من بنود المتطلبات البشرية:

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

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
وجود أخصائيين (موجهون، مديرون،...) 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
منح 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 كايزن 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 كايزن 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 أخصائيين (موجهون، مديرون،...) 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 والتعليمية الموجودة بالروضة للقيام بالتحسينات المستمرة.

♦ مجال المتطلبات المادية:

يوضح الجدول 7 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التواجد لكل بند من بنود مجال المتطلبات المادية.

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

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

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 (0.651)، 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 متوفر 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 المتوفرة 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 ثلاث معوقات وهي (التنظيمية-الإدارية، البشرية، المادية) ومن ثم تم حساب النسب المئوية للإجابات، ويوضح الجدول الآتي النسب 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

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

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 خضوعهن 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 اكسابهن وتنمية مهاراتهم 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 متوفر 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 منهن بغية

تشجيعين على الإبداع والابتكار في عملهن. كما أن وجود موارد مالية وفيرة من شأنه أن يساهم في تحسين بيئة العمل سواء أكانت تتعلق بإجراء عمليات الصيانة المستمرة لمبنى الروضة، أو بتزويدها بالوسائل التعليمية الحديثة والأجهزة التقنية التي تساهم بالالتقاء 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

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

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) للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

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

يوضح الجدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) 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، وقيمة احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ ، 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 روضاتهن 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 من وجهة نظر المديرات والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

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

0.41	97954	-2.01667*	معهد	إجازة جامعية + دبلوم	الكلية
.747	.63165	.20402	إجازة جامعية	تأهيل تربوي	
.000	2.34641	10.68966*	إجازة جامعية	معهد	
.000	2.57927	11.83333*	إجازة جامعية + دبلوم	تأهيل تربوي	
.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	
.493	1.66323	-1.14368	إجازة جامعية	تأهيل تربوي	

يوضح الجدول 11 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) 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 كلاً 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 ($\alpha=0.05$) 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 ويكن أكثر إطلاع ومعرفة في هذا الميدان نتيجة إعدادهن الأكاديمي في الجامعة. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [7] التي خلصت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن تعزى 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 تبعاً 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) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

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

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)

للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

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

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 لبعد 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

البعد	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العملي (ب)	متوسط الفرق	الخطأ	الدلالة
المتطلبات المادية	أقل من 3 سنوات	3 إلى أقل من 7 سنوات	-1.6667	.75076	.825
		7 سنوات فأكثر	1.29545	.65996	.051
	3 إلى أقل من 7 سنوات	أقل من 3 سنوات	.16667	.75076	.825
		7 سنوات فأكثر	1.46212*	.65996	.028
	7 سنوات فأكثر	أقل من 3 سنوات	-1.29545	.65996	.051
		3 إلى أقل من 7 سنوات	-1.46212*	.65996	.028

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 ومعارف عملية تتعلق بكيفية القيام بعملهن بشكل متطور وبوأكب التطورات والمستجدات في ميدان العمل مما ينعكس بالضرورة

إيجابياً على الطفل من حيث إعداداته 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 تُعزى لمتغير (صفة المستجيب).

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

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

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

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

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 تُعزى لمتغير صفة المستجيب، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a= 0.05)$ في درجة التوافر لبعد المتطلبات البشرية لصالح المديرات. ويمكن تفسير النتيجة بأن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية إدارية وتُعنى المديرات بمعرفة متطلبات تطبيقها في الروضة أكثر من المعلمات وخاصة فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية المتمثلة بمنح المعلمات الثقة 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 والمقترحات 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 تلتها المعوقات البشرية بالمعوقات التنظيمية-الإدارية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في روضاتهم تعزى لمتغيري 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 تمكنها 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 تدريبهن 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 ومدرّبة بالمجال الإداري والتربوي وقادرين على إجراء التحسينات التدريجية المستمرة في عمل الروضة.
- 5-توجيه مديرات رياض الأطفال على ضرورة تفعيل نظام الحوافز 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 Governrate 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.