

متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق

د. وسيم حسن القصير¹

¹ مدرس، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق.
waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت البحث إلى تعرّف إلى منهجية كايزن مفهوم تطويري كونه أحد الأساليب الحديثة في الجودة، وإلى تعرّف المتطلبات اللازمة لتطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر العينة ككل، وإذا ما كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات العينة ككل في تحديد متطلبات تطبيقها باختلاف (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تابعة الروضة). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى استبانة أداة للبحث، وتألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري ومعلمي رياض الأطفال في مدينة دمشق، واقتصر عينة البحث على (87) مديراً و (220) معلم روضة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

• إن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث لمحاوّر متطلبات تطبيق منهجية كايزن التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال تراوحت بين (3.50 و 3.88)، وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور المتطلبات المالية، تلاه المتطلبات البشرية، وفي المرتبة الثالثة المتطلبات الإدارية، وفي المرتبة الرابعة المتطلبات التنظيمية، وجميع هذه المتطلبات جاءت بدرجة مرتفعة.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير تابعة الروضة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير صفة المستجيب.

الكلمات المفتاحية: متطلبات، منهجية كايزن، مؤسسات رياض الأطفال.

تاريخ الإيداع: 2023/4/12

تاريخ القبول: 2023/4/27



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

Requirements for the application of the Kaizen methodology in kindergarten institutions in the city of Damascus

Dr. Wassim Hssn Al-Qaseer ¹

1 Lecturer in the Department Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education - Damascus University.

waseem1985.alkasser@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

The study aimed to identify the Kaizen methodology as a developmental concept as one of the modern methods in quality, and to identify the requirements for its application in kindergarten institutions in the city of Damascus from the point of view of the sample as a whole, and whether there are differences between the average estimates of the sample as a whole in determining the requirements for its application in different (years). Experience, educational qualification, kindergarten affiliation). The researcher used the descriptive analytical method based on a questionnaire as a tool for the study, and the original population of the study consisted of all principals and teachers of kindergartens in the city of Damascus, and the study sample was limited to (87) principals and (220) kindergarten teachers who were chosen randomly.

The study reached a set of results, the most important of which are:

-The arithmetic averages of the study sample's answers to the axes of requirements for applying the Kaizen educational methodology in kindergarten institutions ranged between (3.50 and 3.88), and the axis that ranked first was the axis of financial requirements, followed by human requirements, and in the third rank the administrative requirements, and in the fourth rank Regulatory requirements, and all of these requirements came to a high degree.

- There are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the average scores of the research sample's responses towards the

Received: 12/4/2023

Accepted: 27/7/2023



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under

a CC BY- NC-SA

requirements of applying the Kaizen methodology in kindergarten institutions in the city of Damascus, according to the variables of years of service and educational qualification.

-There are no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the average scores of the research sample's responses towards the requirements of applying the Kaizen methodology in kindergarten institutions in the city of Damascus, according to the variable of kindergarten dependency.

-There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average scores of the research sample's responses towards the requirements of applying the Kaizen methodology in kindergarten institutions in the city of Damascus, according to the variable of the respondent's character.

Key Words: Requirements, Kaizen Methodology, Kindergarten Institutions.

شهدت الحياة الإنسانية في القرن الحادي و العشرين تقدماً مذهلاً في وسائل الاتصال والمعلوماتية، وتحققت ثورات عدة في مختلف الميادين، كان أبرزها ميدان التربية الذي شهد أيضاً تطوراً كبيراً في المجالات كافة، طالت النظريات التربوية باتجاهاتها المختلفة، فقد أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية، والإفادة من تجارب الأمم التي قطعت أشواطاً في سبيل الرقي والتقدم، مما أدى إلى حدوث عناية بالغة بتطوير منظومة التعليم والسعي إلى إصلاحها في معظم دول العالم إدارياً وأكاديمياً سواء على صعيد المناهج الدراسية واستراتيجيات التدريس، أم على صعيد المعلمين وإعدادهم، أو على مستوى مديري المدارس وأدوارهم المنوطة بهم.

وإذا كان التطوير مطلباً عاماً لجميع المؤسسات التي تسعى إلى التغيير فإنه يأخذ طابعاً خاصاً بالنسبة للمؤسسات التعليمية والتي يتمثل إنتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل. والإدارة التعليمية هي الوسيلة التي يتم بواسطتها إحداث التغيير في النظم التربوية، فنجاحها في أداء أعمالها يساعد في الحصول على مخرجات تعليمية بجودة عالية.

وبما أن مؤسسات رياض الأطفال قد جسدت المدرسة الحقيقية للأطفال، وباتت هي أساس المراحل التربوية اللاحقة، والجسر القوي الذي ينقل الطفل الصغير من جو الأسرة إلى جو الروضة أصبح من الضروري النهوض بها وتطويرها على النحو الأمثل. ومن المداخل الجديدة للإصلاح والتطوير "منهجية كايزن" وذلك لأنها تشير إلى مجموعة من الخطوات والطرائق والإجراءات التي تركز على الأفراد و العمليات والموارد لغرض إجراء تحسينات تدريجية إبداعية صغيرة تهدف إلى رفع مستويات الجودة والأداء ، وهي كذلك تعد إحدى التوجهات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من المعنيين بالممارسات التربوية، سواء في النواحي القيادية أم الإدارية أم الأكاديمية في مختلف مؤسسات التعليم، ومن ثم فهي فلسفة التجديد والإنجازات المستمرة، وقد أكدت دراسة (طريف، 2022) ضرورة تدريب المديرين على الأساليب القيادية الحديثة في العمل ولا سيما منهجية كايزن والتي تعني التغيير الذي يفيد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ويصب في أهدافها وبرامجها ويخدم العاملين فيها، ومن هذه التغييرات ما يتعلق بالخطط التنفيذية، ونوعية الاتصال داخل المؤسسة، وشؤون العاملين، وغيرها، وهو نهج لإنشاء تحسين مستمر يعتمد على فكرة أن

التغييرات الإيجابية الصغيرة المستمرة يمكن أن تخرج بتحسينات كبيرة عادةً، ويعتمد كذلك على التعاون والالتزام، ويتناقض مع الأساليب التي تستخدم التغييرات الجذرية لتحقيق التحول وإدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من الإهدار أو المشكلات، والعمل على منع تكرارها في المستقبل، فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، ومن ثم فإن هذا المدخل ليس عملية عشوائية، بل له متطلبات ومبادئ وأسس يركز عليها.

وقد أكدت دراسة Asyiqin (2016,40) أن منهجية كايزن كونها خطة إدارية مرنة فإنه يمكن تطبيقها بنجاح في قطاعات التعليم لتحسين عمليات العمل الأكاديمي، وفقاً لدراسة Feijoo (2014,35) كذلك تبين أن اعتماد استخدام منهجية كايزن يمكن أن يساهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم، ويعمل على تحسين إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها وصولاً إلى التحسين المستمر.

وبما أن مؤسسات رياض الأطفال تعد إحدى أهم المؤسسات التعليمية التي تؤثر في كل مراحل التعليم التي تليها، ولما لمؤسسات رياض الأطفال من أدوار بارزة إذ تعد من أهم العناصر المؤثرة في أداء مؤسساتهم بأدوارها، وتحقيقها أهدافها، لذا حاول الباحث تسليط الضوء على المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من خلال رصد آراء مديري تلك المؤسسات والمعلمين بهدف الوقوف على متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال.

مشكلة البحث:

أصبحت إدارة مؤسسات رياض الأطفال اليوم واحدة من أهم مجالات الإدارة التربوية، فهي تشكل منظومة فكرية ومنهجية متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف وتجسيد سياسات النظم التربوية واستراتيجياتها مستخدمةً في ذلك جميع الإمكانيات والوسائل المتاحة بغية تحقيق أهدافها، لذلك كان هناك الكثير من المحاولات التي تستهدف تطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات رياض الأطفال لكنها كانت تتبنى نموذج التجديد القائم على التغيير الجذري الشامل، أما "منهجية الكايزن" والتي تُركّز على العمليات التشاركية بين جميع العاملين في المؤسسات دون النظر إلى مراتبهم الوظيفية، فالكل يُشارك وفق نطاق صلاحياته، وهذا يعني أن التحسين يتم في

الوحدات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء، فهي تطبق التغيير الجزئي المتدرج المستمر ومن ثم فهي تتبنى التطوير من خلال خطوات صغيرة تراعي المتابعة، كي تضمن النجاح إدارياً وأكاديمياً وتقلل من الهدر وتحقيق أهداف مؤسسات الرياض على المدى الطويل، وهو ما يتطلب ضرورة إعادة النظر في الممارسات التي تجري بهدف إحداث التطوير للأفضل، نظراً لأننا قد نضع أهدافاً كبيرة ونتعجل في سبيل تحقيقها على نحوٍ كلي وسريع، وفي النهاية نخفق في كثير منها بسبب ضخامة الجهد المطلوب والتسرع في إنجازه، وهو ما أكدته دراستنا شنطاوي وأبو بكر (2022،22) و Joshi (2013،25) وهو أن تطبيق منهجية كايزن ساهم في

التحسين المستمر في جميع الأنشطة سواء أكانت المتعلقة بتحسين الأداء أم بتقديم الخدمات أم بالعلاقة بين الإدارة والمعلمين.

ومن خلال عمل الباحث مشرفاً ميدانياً وزيارته العديد من مؤسسات رياض الأطفال وملاحظة الواقع الإداري في تلك المؤسسات فقد وجد أن هناك غياباً للتنوع في ممارسة أنماط الإدارة الحديثة، فالإدارة تأتي من الأعلى إلى الأسفل، وأن الإدارة في تلك المؤسسات تقتصر على النمط التقليدي، فينظر إليها دوماً على أنها علاقة بين رئيس ومرؤوس، والموظفون يعملون فقط كجهة تنفيذية.

وبما أننا بحاجة ماسة للتقليل من الإهدار في القدرات والكفاءات المتميزة في التعليم واستثمارهم في تحقيق أعلى مؤشرات للأداء والارتقاء بالخدمات، وتحفيزهم وتقبُّل أفكارهم النيرة، ومبادراتهم التي من شأنها رفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية، فإن تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات التعليم يساهم في رفع جودة العملية التعليمية من خلال جرأة المؤسسة التعليمية في التغيير عبر حذف وشطب كل ما يعيق الإبداع من نظم وقوانين وقواعد، بالإضافة إلى تغيير عقلية المشرفين والمديرين. وهذا ما أكدته دراسة كلثوم وكلثوم (2022،63) التي أكدت أن المؤسسات التي اعتمدت منهجية كايزن قد تأثرت على نحوٍ إيجابيٍّ على المدى الطويل، كما إنه يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وقد دعت دراسة الخواجي (2020،10) إلى ضرورة نشر فلسفة الكايزن في المؤسسات وتبنيها كأسلوب إداري حديث يساعد على تحقيق الجودة بالخدمات وتطوير الأداء مما يساعد على الحصول على نتائج إيجابية من تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم التواصلية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

كذلك توصلت دراسة فليمان والشريف (2020،168) إلى أن تطبيق منهجية كايزن ساهم في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم لتحقيق أفضل المستويات من العمل والإنجاز، وتوفير بيئة عمل تزيد من التفاعل الإيجابي فيما بينهم.

كما أظهرت نتائج دراسة استطلاعية أجراها الباحث بتاريخ 1-10/12/2022 على عينة مؤلفة من (7) مديرين في رياض الأطفال الحكومية والخاصة في مدينة دمشق عن طريق طرح الأسئلة التالية عليهم: ما النمط الإداري المعتمد في إدارة الروضة؟ وهل هناك تنوع في الأنماط الإدارية المتبعة من قبلك؟ ما الآليات المتبعة من قبل إدارة الروضة في تشجيع العاملين على ممارسة الإبداع في مهامهم؟

وقد كانت الإجابات تدل على إنه لا يوجد تنوع في ممارسة الأنماط الإدارية، وأنها كانت تقتصر على النمط التقليدي، وقد اتضح ذلك عندما تأتي الإدارة من الأعلى للأسفل باتجاه واحد فقط، وتقتصر التوجيهات بين الرئيس والمؤوس على التعليمات التنفيذية وسيطرة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري والالتزام الحرفي بالقانون وغياب المرونة، كما اتضح من خلال الإجابات افتقار الإدارة لممارسة الطرائق الحديثة في عملها، واعتمادها أساليب روتينية قديمة لا تتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة، وعدم وجود نظام اتصال فعال وحقيقي بين جميع العاملين في الروضة، بالإضافة إلى غياب وجود رؤية وآليات واضحة تساعد على التحسين في الممارسات، كما أن إدارة الروضة لا تشجع العاملين على الإبداع من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر مما يؤدي إلى ضياع وإهدار كبير في الجهد والوقت.

وفي ظل التحديات المعاصرة تنامت الدعوة إلى البحث عن بدائل مستقبلية لتطوير التعليم من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات بعض الدول الأخرى، وأصبحت مؤسسات الرياض تسعى وراء كل ما هو جديد في مجال التطور الإداري.

ويرى الباحث أنه على الرغم مما كُتب حول منهجية كايزن وتطبيقاتها في مجال الإدارة، إلا أنه لم تلق الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال التعليم، كما أن هناك ضعفاً في ممارسة هذه المنهجية في مؤسسات رياض الأطفال، ولكن نجاح تطبيقها في التعليم يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات. ومن هنا تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- تزويد الجهات الإشرافية في وزارة التربية بالمعلومات البحثية اللازمة لاتخاذ القرار بتبني منهجية كايزن في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- إمكانية استفادة مديري مؤسسات رياض الأطفال من البحث ونتائجه في استخدام منهجية كايزن في إدارة مؤسساتهم والارتقاء بمستوى ممارستهم للإبداع الإداري.
- قد يسهم هذا البحث في إقناع الجهات العليا بضرورة إعداد برامج تدريبية للقادة الإداريين في مؤسسات رياض الأطفال وفقاً للمنهجية كايزن.
- قد يسهم هذا البحث في استثارة دراسات جديدة لتطبيق منهجية كايزن في مستويات الإدارة التربوية بالجمهورية العربية السورية.

أهداف البحث:

- تعرّف منهجية كايزن مفهوم تطويري كونه أحد الأساليب الحديثة في الجودة.
- تعرّف المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر العينة ككل.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات العينة ككل في تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق باختلاف (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تابعة الروضة، صفة المستجيب).

متغيرات البحث: تحددت متغيرات البحث حسب الآتي:

متغيرات مستقلة:

- **سنوات الخبرة:** (5 سنوات وما دون، أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

- المؤهل العلمي: (ثانوية أو معهد متوسط - إجازة جامعية - دراسات عليا).

- تابعيّة الروضة: (حكومية - خاصة).

- صفة المستجيب: (مدير - معلم)

متغيرات تابعة:

درجات المديرين والمعلمين حول بيان متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظرهم في مدينة دمشق.

فرضيات البحث: في ضوء أهداف البحث تحدد فرضيات البحث بما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير تابعيّة الروضة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير صفة المستجيب (معلمين/ مدراء).

حدود البحث:

تمّ تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود البشرية، والزمانية، والمكانية، والعلمية، المحددة كالاتي:

- الحدود البشرية: تشمل المدراء والمعلمين في مدينة دمشق (ذكور - إناث) مؤسسات رياض الأطفال.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث الحالي 2022-2023.

- الحدود المكانية: مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق.

- الحدود العلمية: يشمل البحث المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

المتطلبات: هي كل ما هو مطلوب لتلبية الاحتياجات وهي الحاجات التربوية المختلفة من ضوابط ومواصفات والتي ينبغي توافرها لتحقيق الأهداف المرغوب فيها. (فليه والزكي، 2004، 207).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها كلّ ما يجب توفيره وتنفيذه على المستوى التنظيمي والإداري والبشري والمادي من أجل تأكيد نجاح تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

منهجية كايزن: مصطلح ياباني يشير إلى التحسين المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية (Feijoo, 2014, 394).

وهي التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم، وعدّ أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفس الوقت. (عبدالله، 2011، 96).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها أسلوب يهدف إلى تحسين تدريجي بخطوات وإجراءات بسيطة، يشمل جميع العاملين، ويستفاد منه في تطوير مؤسسات رياض الأطفال في جوانبها الإدارية والأكاديمية من خلال تقليل التكاليف ونسبة الإهدار، ومن ثم زيادة المردود والعائد التربوي لأقصى طاقة ممكنة ورفع مستويات الجودة.

الإطار النظري:

1- مفهوم منهجية كايزن:

إن كايزن كلمة يابانية مركبة من جزأين كاي و تعني التغيير و زان وهي تعني الأفضل. وهي طريقة وفلسفة ابتكرها تاييشي أوهونو لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية والشركات جميع المؤسسات، وقد ظهر هذا المفهوم للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي. (Desta, 2014, 41).

ومنهجية كايزن مفهوم واسع يحمل تفسيرات كثيرة، وله العديد من التعريفات، نذكر منها:

- هي مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة ذات مستوى عالٍ من الجودة والإحترافية والمهنية والشفافية. أي التغيير الإداري لتصبح الأفضل عالمياً (Thessaloniki, 2006, 66)
- هي قيادة المنظمة من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان.
- هي ثقافة تقليل أو إلغاء الإهدار في كل العناصر والعمليات. (عبدالله، 2011، 98)
- هي مجموعة من المبادئ الشخصية التي تجعلك تنمو كشخص، والتي تفترض بأن طريقتنا في الحياة سواء كانت حياة عمل أم اجتماعية تستحق أن تُحسّن باستمرار. (Feijoo,2014,394)
- وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن منهجية كايزن هي أسلوب يهدف إلى تحسين تدريجي بخطوات بسيطة، يشمل جميع العاملين في المؤسسة من أعلى هرم إلى أسفله، وتعزيز الإبداع ويزكز على العمليات والموارد والأفراد لإجراء تحسينات تدريجية تهدف إلى رفع مستويات الأداء وتخفيض الكلفة.

2- أهداف منهجية كايزن:

يعمل الكايزن على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتحقق بصورة تدريجية وهي:

- التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة عن طريق التعلم، وعدّ أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في منهجية كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.
- خفض التكاليف عن طريق حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة والحد من الإهدار.

- التركيز على متطلبات العاملين والمشكلات التي تواجههم في أثناء العمل واقتراحاتهم للتغلب عليها.
- تحسين الجودة عن طريق التحسين المستمر وإعداد خطة مرنة. (Hilton, 2005,20)
- خلق ثقافة التحسين المستمر مع برامج التوعية المصممة بصورة جيدة ومهنية لكل فرد.
- الوصول بالعمليات التعليمية والإدارية إلى مستوى متقدم من خلال التحسين.
- تحسين مهارات العمال عن طريق إنشاء جو تعاوني. (خليل، 2015، 85)

وإضافةً لما ذكر من أهداف يرى الباحث أن الهدف الأساسي لمنهجية الكايزن هو دمج جميع الأشخاص المعنيين بالتحسين، ويعد العاملون هم أولهم، وذلك لأنهم هم من يقومون بالعمل ويواجهون المشاكل بشكل يومي، فهم الأكثر علماً بها من جهة، ومن جهة أخرى فإن مشاركة الموظفين في التحسين سيجعل تقبلهم للتغيير أكثر سهولة لأنهم ساهموا في اقتراحه مما سيجعلهم يتمسكون بتفعيل تلك التغييرات الإيجابية.

3- مبادئ منهجية كايزن:

تستند استراتيجية الكايزن في المؤسسات التربوية على مبادئ عديدة أهمها:

- تجاهل الأفكار الثابتة وجعل المؤسسة دائماً مستعدة للتغيير.
 - الحفاظ على التفكير الإيجابي يُمكن من رؤية فرصة جديدة.
 - التوصل إلى السبب الجذري للأمر.
 - عند ارتكاب الأخطاء قم بالتصحيح على الفور.
 - الاهتمام بالأفكار الصغيرة وتطويرها وتنفيذها.
 - منهجية الكايزن مستمرة ما دامت المؤسسة قائمة. (الكردي، 2015، 22)
- ويضيف عبد الجواد (2020، 154) مايلي :

- التفكير بطريقة إبداعية للوصول إلى التحسينات بتكلفة منخفضة وجهد أقل.

- البحث عن المشاكل، والنظر إليها على أنها فرص تستوجب الحل المناسب وليس الأمتل.

- تغيير سياسة التعامل بدلاً من الانتقاد إلى اقتراح التحسينات.

كما يضيف Barber (2011، 79) المبادئ التالية وهي على النحو الآتي :

- نظام قوي داخلي لدى كل شخص بالالتزام.

- رأي كل شخص له قيمة، ويؤخذ في الاعتبار.

- العاملون لديهم ثقة في الاهتمام بمقترحاتهم.

وهكذا نجد أن منهجية الكايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن

يسود بين جميع أفراد المؤسسات التربوية، وتعتمد التأكيد على التعلم التنظيمي حيث يتشرب العاملون أفكار الجودة وتتسرب إلى

سلوكهم في الأداء دون الحاجة إلى تكرار التوجيه والرقابة من المديرين.

4- خطوات تطبيق منهجية كايزن:

تتكون منهجية كايزن من خمس خطوات هي على النحو الآتي:

- عندما تظهر المشكلة أنزل إلى موقع الأحداث أولاً.

- أهتم بعناصر موقع الأحداث.

- أتخذ إجراءات وقائية فورية.

- أبحث عن السبب الجذري.

- ضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة. (أبو الراغب وميا، 2015، 96)

في حين يرى يوسف (2017، 242) أن منهجية كايزن تمر بأربع مراحل رئيسة وهي:

- **Plan خطط:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف، وتحديد المشكلة والبدايل المطروحة للحل.
- **Do افعل:** وفيها يتم السعي نحو تنفيذ ما تم تخطيطه للتحسين وجمع البيانات اللازمة لإيجاد الحل.
- **Check افحص:** وهنا يتم تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف والمعايير الموضوعية .
- **Act نفذ:** وهذه مرحلة تطبيق الحل بعد بحث جدواه وإجراء التحسينات على العملية بناءً على التقييم .

ويرى الباحث إذا أردنا النجاح وتحقيق التميز فلا بد من العمل بخطوات صغيرة والحفاظ عليها على المدى الطويل، فعندما نقوم بتطبيق التحسين المستمر في المؤسسات التربوية ستكون النتيجة إيجابية.

5- متطلبات تطبيق منهجية كايزن: هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق صحيح لمنهجية كايزن، ومنها:

- وجود نظام اتصال فعال وجيد حقيقي ومفتوح في 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 الجودة للنتائج المرجوة.(Dale,2003,74).

ويضيف الحربي (2015:53) المبادئ التالية:

- إشراك الأشخاص ودعمهم للمساهمة في تحقيق فاعلية نظام إدارة الجودة مع تشجيع التحسين المستمر .
 - دعم الأدوار الإدارية ذات الصلة بغرض إظهار قيادتها على نطاق مسؤوليتها.
- ويرى الباحث أن التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في المؤسسات التربوية يكون من خلال وضع البرامج والأنشطة بمختلف أنواعها، ومن خلال الفحص والتقييم المستمر للبرنامج المراد تنفيذه قبل البدء في تطبيقه.

6- مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن :

لاشك أن هناك فروقاً واضحة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن، تتضح من خلال النقاط التالية :

الجدول (1): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن

الإدارة التقليدية	الإدارة بالكايزن
يقنصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير	الإدارة بالكايزن تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الإهدار.
تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس إمكانية تطبيقها من عدمه.	تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافآت لمن نجح فيها.
الإبداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المنظمة أم على مستوى العمليات اليومية مقتصرة على الإدارة العليا فقط	يملك الموظفون صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي، ويقتصر جانب الإبداع في إدارة كايزن على التغييرات الجذرية فقط.
يمكن تقديم أفكار تطويرية للإدارات التقليدية في أي مجال من مجالات عمل المنظمات.	تقتصر اقتراحات الأشخاص في إدارة كايزن على عملهم فقط مما يخفف من التثبيت.

(Masaaki,2013 ,63)

ونلاحظ مما سبق أن تطبيق منهجية الكايزن يتضمن أبعاداً تقنية واجتماعية، تتمثل الأبعاد التقنية في أن هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الإهدار في العمليات قدر الامكان، مما يؤدي إلى تحسين العمليات من حيث الزمن والتكلفة والجودة. في حين تمثل الأبعاد الاجتماعية للكايزن في تضمينه التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة.

7- دور إدارة مؤسسات رياض الأطفال في تطبيق منهجية كايزن:

يجب على مديري مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمنهجية كايزن إلهام العاملين وتحفيزهم للمشاركة في أنشطة كايزن كإعطاء الإرشادات للمعلمين حول كيفية حل المشكلات، وهذا يؤدي إلى حل المشكلة على نحو أسرع دون أي التباس أو إشكال. ويجب على المديرين تدريب أنفسهم على التحلي بالصبر وتنمية مهارات الموظفين في إثارة الأفكار وأساليب حل المشكلات، ويؤدي تبني

الإدارة للأدوار والسلوكيات الصحيحة في منهجية كايزن إلى التزام العاملين، وخوض الحوار، وزيادة مشاركتهم في العمل، وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم مما ينعكس على الارتقاء بمستوى الأداء. (Karkoczka,2021,55)

وهناك العديد من الإجراءات العملية لتطبيق منهجية كايزن على الصعيدين الإداري والفني في مؤسسات الرياض، نذكر منها:

- البحث عن الجذور الرئيسة للمشكلة وعدم الاكتفاء بمتابعة العرض.
 - قيام مديري مؤسسات الرياض بمنح المكافآت الصغيرة للعاملين لتحفيزهم المستمر.
 - تبني مديري مؤسسات الرياض أفكاراً صغيرة في النواحي الإدارية والفنية لاكتساب مهارات جديدة.
 - إدراك المديرين اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها عنها الآخرون أو يغفلون عنها.
 - ينبغي لمديري مؤسسات الرياض تشكيل فرق عمل تشمل كافة مجالات العمل من تخطيط وتنفيذ وتقويم.
 - وضع معايير ومواصفات عالية لإنجازها على الصعيدين الإداري والفني. (Lubica,2020 ,63)
- وهكذا نجد أن التحسين المستمر للجودة هو دمج التحسين في العمل اليومي لجميع العاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وهذا يتطلب انتظاماً واستمرارية ومن ثمّ تحسين الجودة في العمل اليومي، فالتحسين المستمر يتطلب قيام مديري مؤسسات رياض الأطفال بحل المشكلات الصغيرة إدارياً وفنياً في الوقت المناسب تبعاً كي لا يضطروا إلى حل مشكلات أكبر.

8- **مزايا منهجية كايزن:** لتطبيق منهجية كايزن العديد من المزايا نذكر منها مايلي كما أوردها (Msaaki,2012,36) :

- التخلص من الإهدار والفاقد بأشكاله كافة.
- تحقق نتائج سريعة وتحافظ على استمراريته.
- تستخدم في أية مرحلة من مراحل عمر المؤسسة.
- تمنح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين كل في مكانه.

ويضيف المحرزي (2015، 66) المزايا التالية:

- زيادة في الكفاءة وتوفير في التكلفة وتقليل للأخطاء.
 - اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة وتحسن ملموس في معنويات العاملين وتمكينهم.
 - زيادة رفاة العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل.
- وإضافة إلى ما ذكر نرى أنّ ما يميز منهجية الكايزن تأثيرها الواضح وتركيزها على الأماكن الأهم فتحقق بذلك نتائج سريعة وتحافظ على استمراريتها في التحسين، فالكايزن بطيء ولكنه مستمر.

9- معوقات تطبيق منهجية كايزن:

- على الرغم من الإيجابيات والمزايا التي تكسبها المؤسسات التربوية عند تطبيق منهجية كايزن، إلا أنّ هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ونذكر منها:
- عدم امتلاك المديرين المهارات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن.
 - مقاومة التغيير والرؤى قصيرة الأجل.
 - الفشل في التخطيط والتنفيذ.
 - الفشل في تحديد المشكلات.
 - قد تخلق أحداث كايزن قصيرة المدى موجة من الإثارة تكون ضحلة وقصيرة الأجل ومن ثم فإنها لا تستمر.
 - غياب ثقافة حقيقية: لا يوجد أي إجراء يرمي إلى تغيير سلوكيات العاملين أو نظام قيمهم.
 - ندرة مشاركة جميع العاملين في تطبيق منهجية كايزن (Masaaki, 2020, 50)
- وفي ضوء ضآلة دور الإدارة في تنفيذ منهجية كايزن وإحجامها عن تمكين العاملين وقصور نظام المتابعة والرقابة لا بد من وجود حلول للتغلب على هذه العقبات وأهمها تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير بيئة العمل وتدريب العاملين لفهم منهجية كايزن فهماً جيداً وتشجيعهم على تقديم مساهماتهم ودعمهم لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر.

منهج البحث:

أعتمد في البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، والذي يهتم بوصف منهجية كايزن عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية عنه ومتطلبات ومعوقات تطبيقها، كما إنه يحلل ويفسر أملاً في مساعدة الباحث في تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات وآخرون، 1999، 46)

المجتمع الأصلي للبحث، وعينته:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث الحالي من جميع المديرين والمعلمين العاملين في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق والذين بلغ عددهم حسب ما جاء في الدليل الإحصائي للعام الدراسي (2022-2023) الصادر عن مديرية التربية في مدينة دمشق من (186) مديراً، و (877) معلماً ومعلمةً وتكوّنت عينة البحث من (87) مديراً ومديرةً، أي ما نسبته (46.77%) من المجتمع الأصلي، و(220) معلماً ومعلمةً أي ما نسبته (25%) من المجتمع الأصلي. وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

أدوات البحث: استخدم الباحث في هذا البحث "استبانة" لتحقيق أهدافها وهي:

أولاً: استبانة تتعلق بالمتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال:

قام الباحث بإعداد استبانة تتعلق بالمتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث واستطلاع رأي عينة من مديري ومعلمي مرحلة رياض الأطفال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وقد قام الباحث ببناء استبانة وفق الخطوات الآتية :

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (45) فقرة.
- تحكيم الخبراء والمختصين الاستبانة وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم.
- التحقق من صدقها وثباتها وإعدادها في صورتها النهائية، والتي اشتملت على (40) فقرة.
- تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتحليل البيانات وتفسيرها.

صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة البحث، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وطلب منهم إبداء الرأي حول صلاحية كل عبارة ومناسبتها لكل محور، وبناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات تم استبدال بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها، ثم قام الباحث بصياغة الاستبانة في شكلها النهائي وقد تضمن أربعة محاور رئيسة:

- 1- متطلبات تنظيمية وتتمثل بـ (10) بنود.
- 2- متطلبات إدارية وتتمثل بـ (10) بنود.
- 3- متطلبات بشرية وتتمثل بـ (10) بنود.
- 4- متطلبات مادية وتتمثل بـ (10) بنود.

ثانياً: الصدق الذاتي: وهو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ إن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات الحقيقية التي أصبحت هي المحك الذي ينسب إليه صدق المقياس، ويكون الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبذلك يكون الصدق الذاتي للمقياس ككل $= \sqrt{0.804} = (0.896)$ وهو معامل صدق مرتفع.

ثبات الاستبانة: تم تحديد معامل الثبات بطريقتين:

الطريقة الأولى: تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha onbach والتي تعتمد على الاتساق الداخلي، وتعطي فكرة عن اتساق العبارات مع بعضها بعضاً ومع كل العبارات بصفة عامة وفق المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث يرمز (k) إلى عدد مفردات الاختبار

(k-1) عدد مفردات الاختبار - 1

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار

(s^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار

وفقاً للخطوات التالية:

1- إيجاد قيمة تباين كل مفردة حيث إنَّ التباين هو مربع الانحراف المعياري.

2- إيجاد التباين الكلي للاختبار لكل بعد وللاختبار ككل.

3- التطبيق في المعادلة لعلاقة كل مفردة بالبعد ثم علاقة كل بعد بالدرجة الكلية وعلاقة كل مفردة بالدرجة الكلية.

وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.80) كما تم حساب معاملات الثبات الفرعية وقد تراوحت بين (0.93)، (0.66) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الطريقة الثانية: طريقة التجزئة النصفية واعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبانة المطلوب تعيين معامل ثباتها إلى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين قسمي أو طرفي الاستبانة، واعتمد الباحث حساب الثبات وفق طريقة سبيرمان براون حسب المعادلة التالية: **معادلة سبيرمان وبراون :**

$$\frac{\sum_{i=1}^n R_i \cdot r_i^2}{\sum_{i=1}^n R_i \cdot r_i + 1} = 1.1$$

حيث: معامل ثبات الاستبيان ككل. $\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{2}$

معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان. 1.1

وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.79) كما تم حساب معاملات الثبات الفرعية وقد تراوحت بين (0.63، 0.86) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) والجدول رقم (2) يبين ذلك:

الجدول (2): معاملات الثبات للمجالات الفرعية باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ وسبيرمان براون

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	سبيرمان براون
1	متطلبات تنظيمية	0.66	0.63
2	متطلبات إدارية	0.77	0.79
3	متطلبات بشرية	0.84	0.89
4	متطلبات مادية	0.93	0.86
		0.80	0.79

ومعاملات الثبات المحسوبة وفق طريقتي ألفا كرونباخ وسبيرمان براون دالة حسب ما أورده (علام، 2000، 55) والذي حدد أن الارتباط يكون دالاً إذا تجاوز (0.70).

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الرئيس للبحث: ما متطلبات تطبيق منهجية كايزن التعلیمیة في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق؟

لتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن التعلیمیة في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق من وجهة نظر عينة البحث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لكل محور من المحاور: وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت} - 1}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (3): درجات التطبيق الواردة في استبانة عينة البحث

درجات التطبيق	القيمة المعطاة	فئات قيم المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	5	5,00 - 4,21
كبيرة	4	4,20 - 3,41
متوسطة	3	3,40 - 2,61
ضعيفة	2	2,60 - 1,81
معدومة	1	1,80 - 1,00

والجدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور تطبيق منهجية كايزن التعلیمیة في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق.

الجدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لمحاور متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
4	0.71	3.50	المتطلبات التنظيمية
3	0.78	3.65	المتطلبات الإدارية
2	0.73	3.67	المتطلبات البشرية
1	0.79	3.88	المتطلبات المالية
	0.75	3.67	المتوسط العام

توصل الباحث من الجدول رقم (4) إلى أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث لمحاور متطلبات تطبيق منهجية كايزن التعلیمیة في مؤسسات رياض الأطفال تراوحت بين (3.50 و 3.88) وكان المحور الذي حصل على المرتبة الأولى محور المتطلبات المالية بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.79) بينما المحور الذي حصل على المرتبة الرابعة

والأخيرة محور المتطلبات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3,50) وانحراف معياري قدره (0,71) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن متطلبات تطبيق منهجية كايزن التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أهميتها كمتطلبات أساسية لتفعيل منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال.

وفيما يلي سنتناول إجابات عينة البحث على كل محور من محاور متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال:

أولاً: النتائج المتعلقة بمحور "المتطلبات التنظيمية":

يوضح الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات التنظيمية"

الجدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات التنظيمية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تبنى الإدارة العليا منهجية كايزن كأسلوب إداري.	3.88	0.87	1
2	توفير اتصال فعال بين مؤسسات الرياض ومديريات التربية.	3.67	0.94	3
3	تعديل البنى التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال.	3.45	0.92	5
4	اعتماد معايير تطبيق كايزن في بيئة العمل وتطويرها على نحو مستمر.	3.15	0.84	8
5	توظيف منهجية كايزن في تنمية القدرات الوظيفية للعاملين.	3.39	0.76	6
6	تبنى الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير العمل.	3.78	0.55	2
7	وضع أهداف واقعية بإمكان العاملين تحقيقها.	3.28	0.53	7
8	اعتماد الشفافية بين العاملين والإداريين.	3.59	0.79	4
9	الحرص على المساواة في توزيع المهام على العاملين.	3.10	0.73	9
10	نشر ثقافة العمل الجماعي.	2.99	0.69	10
	المتوسط العام	3.42	0.74	

يتضح من الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث (على جميع فقرات محور المتطلبات التنظيمية يساوي (3.42) وانحراف معياري (0,74) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور "تبنى الإدارة العليا لمنهجية كايزن كأسلوب إداري" ثالث المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,87). وهذا قد يعود إلى أنه لا يمكن نجاح تطبيق منهجية كايزن دون اهتمام واعتماد الإدارة العليا لها انطلاقاً

من التطورات الحاصلة والمتجددة في مجال التربية والتعليم، كما أن فلسفة التحسين المستمر تتطلب التزاماً من الإدارة العليا في إجراء التحسينات، وكذلك تتطلب شعوراً بالمسؤولية الشخصية من جميع العاملين بالمؤسسة نابع من شعور الإدارة بذلك. وهذا ما أكدته دراستا (طريف، 2022) (قلبمان والشريف، 2020) من ضرورة تبني الإدارة العليا منهجية كأسلوب إداري حديث يساعد على تحقيق الجودة بالخدمات.

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشرة والأخيرة "نشر ثقافة العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0,69). وهذا قد يعود إلى قناعة العاملين في مؤسسات رياض الأطفال أنّ العمل الجماعي هو سر نجاح العملية الإدارية والتعليمية وهذا يتم عن طريق تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيع الأدوار، وعدّ نجاح الفرد هو نجاح للمؤسسة بأكملها، لذلك جاء في الرتبة الأخيرة باعتبار أن العمل الجماعي التعاوني من الواجب وجوده في جميع المؤسسات التربوية لإنجاح العمل بالصورة الأمثل. وهذا ما يتفق مع دراسة (سعدي، 2021) والتي أكدت أن تعديل السلوك بتبني منهجية كايزن يمكن توظيفها في شتى مجالات السلوكيات التنظيمية بما فيها نشر ثقافة العمل الجماعي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمحور "المتطلبات الإدارية":

يوضح الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية"

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات الإدارية"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	0.88	4.7	اعتماد خطة إدارية مرنة تسمح بتطبيق منهجية كايزن.	11
6	0.98	3.8	تبني الإدارة سياسات التحسين وتطوير الأداء.	12
9	0.94	3.57	القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة.	13
2	0.91	4.5	القدرة على حل الصراعات بأساليب تشاركية.	14
7	0.97	3.74	الاعتماد على القيادة الميدانية بدلاً من الإدارة المكتنبة.	15

4	0.72	3.9	المشاركة مع العاملين في تحديد الأهداف.	16
3	0.71	4.3	تفويض الصلاحيات لمدير المؤسسة لتطبيق منهجية كايزن.	17
10	0.80	3.52	امتلاك مهارات التواصل الجيد مع العاملين.	18
8	0.65	3.63	إجراء دورات تدريبية لتطبيق منهجية كايزن على النحو الصحيح	19
5	0.86	3.83	التركيز على المشكلة وليس على الشخص عند حدوثها.	20
	0.84	3.94	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات محور **المتطلبات الإدارية** يساوي (3.94) وانحراف معياري (0.84) بدرجة كبيرة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور "اعتماد خطة إدارية مرنة تسمح بتطبيق منهجية كايزن" نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.7) وانحراف معياري (0.88).

وهذا قد يعود كمتطلب إداري أول من وجهة نظر عينة البحث إلى غيابه ضمن الإدارة التقليدية التي تتسم بالجمود والقوالب الجاهزة في عملها ، بينما تطبيق منهجية كايزن على النحو الأمثل يتطلب خطة مرنة تضمن تشجيع التحسينات على المديين القصير والطويل، وتحسن معنويات العاملين، لأن كايزن تشجع الإحساس بالقيمة مما يخلق دورة مستدامة ذاتياً من الفرص والحلول تركز على العملية وليس على الهدف، وتقلل إهدار الوقت والمال والموارد، ومن ثم مرونة الخطة الإدارية تضمن قابلية منهجية كايزن للتطبيق والتكيف بما يتماشى مع سياسات الروضة وأهدافها مع توفير المصادر الضرورية وتوفير الدعم والإرشاد في ضوء الإمكانيات المتاحة.

وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Asyiqin,2016) والتي أكدت أن منهجية كايزن كونها خطة إدارية مرنة يمكن تطبيقها بنجاح في قطاع التعليم العالي لتحسين عمليات العمل الأكاديمي والتركيز على أنشطة القيمة المضافة.

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشرة والأخيرة فهب فقرة "امتلاك مهارات التواصل الجيد مع العاملين" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.80). وهذا قد يعود إلى أن عمليات الاتصال والتواصل المستمرة والتسامح في حالات الفشل أو التقصير والاهتمام برغبات العاملين والإصغاء لهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطور المستمر مع أنه أمر في غاية الأهمية إلا إنه

من المفروض وجوده في مؤسسات رياض الأطفال، وبالتالي غياب جسر التواصل بين الإدارة والعاملين يحرمهم من المشاركة في صناعة القرارات التي هي مسؤولة عن تنفيذها، مما سينعكس سلباً على أدائهم في تلبية ما هو مطلوب منهم.

وهذا يتفق مع دراسة (Feijoo,2014) والتي توصلت إلى أن العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، ومهارة التواصل متطلبات أساسية لتطبيق منهجية كايزن.

النتائج المتعلقة بمحور "المتطلبات البشرية":

يوضح الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية "

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات البشرية "

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
21	توفير اخصائين لنشر منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال.	3.44	0.88	8
22	اختيار قيادات مؤهلة لتطبيق منهجية كايزن.	3.80	0.99	6
23	الحفاظ على العاملين كمورد أساسي طويل الأجل.	4.11	0.75	4
24	الانخراط في التنمية الذاتية من خلال تنمية المهارات المرتبطة بالأداء الوظيفي.	3.95	0.95	5
25	نشر ثقافة الالتزام الذاتي لدى العاملين.	4.35	0.87	2
26	وجود قائد قدوة من خلال مساهماته المستمرة في تحسين بيئة العمل.	4.46	0.75	1
27	الترحيب بالأفكار المتجددة للعاملين والسعي لتطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال.	3.59	0.95	7
28	الثقة بقدرات العاملين.	4.24	0.85	3
29	تشجيع المبادرات الجماعية للعاملين.	3.11	0.70	10
30	رفع الروح المعنوية للعاملين.	3.22	0.63	9
	المتوسط العام	3.82	0.83	

يتضح من الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة البحث على جميع فقرات محور المتطلبات البشرية يساوي

(3,82) وانحراف معياري (0,83) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد.

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور " وجود قائد قدوة من خلال مساهماته المستمرة في تحسين بيئة العمل " تالت المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي(4,46) وانحراف معياري (0,75).

وقد يعود ذلك إلى أن تطبيق منهجية كايزن يتطلب من مديري رياض الأطفال إظهار مهاراتهم القيادية بشكل عملي، وإيمانهم بما تبنيه من قيادة تشاركية ومبدأ التعاون في العمل مع جميع العاملين في الروضة، وتقبل آرائهم باحترام وسعة الصدر، وإبداء استعدادهم لتغيير ممارساتهم القيادية في ضوء ما يصل إليهم من تغذية مرتدة، وحثهم على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم، سعياً لتميزهم مهنيًا، وتطوير إدارة الروضة على نحو سريع وفعال وبصورة عملية.

أما الفقرة التي نالت الرتبة العاشرة والأخيرة فهي فقرة "تشجيع المبادرات الجماعية للعاملين" بمتوسط حسابي (3,11) وانحراف معياري (0,70). وقد يعود ذلك إلى أن تطبيق العمل الجماعي يجعل منهجية كايزن أكثر فعالية، ومن ثم يعمل الجميع على تطبيقها، لذا من واجب مديري مؤسسات رياض الأطفال تشجيع مبادرات المعلمين الهادفة إلى إيجاد جو تنافسي داخل الروضة مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، ويظهر هذا من خلال ممارساتهم في تشجيع المبدعين من المعلمين على تقديم ما لديهم من برامج وأفكار، والإشادة بإنجازاتهم أمام زملائهم، وإطلاعهم على مستوى أدائهم وتقييمهم الوظيفي لتحفيز جميع العاملين على العمل وتحقيق التحسين المستمر داخل الروضة،

وقد أكدت دراسة (فليمان والشريف، 2020) أن توفير بيئة عمل تزيد من التفاعل الإيجابي والمبادرات بين العاملين مطلب أساسي لأنه يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وجودة الخدمات والمخرجات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمحور "المتطلبات المالية":

يوضح الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور المتطلبات المالية.

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات محور "المتطلبات المالية"

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	0.70	4.46	توفير موارد مالية لنشر ثقافة منهجية كايزن.	31

8	0.85	3.58	وضع الخطة المالية وفقاً لأولويات المؤسسة.	32
5	0.90	4.07	اقتراح مصادر بديلة للتمويل.	33
3	0.81	4.35	اعتماد نظام حوافز فعال.	34
7	0.91	3.65	متابعة عمل اللجان المالية وتوضيح مهماتها.	35
4	0.69	4.13	توفير رقابة داخلية على الأداء المالي للمؤسسة.	36
1	0.79	4.65	توفير موارد مالية لبرامج التنمية المهنية.	37
6	0.88	3.95	اعتماد برامج دعم مالي ذاتي.	38
9	0.69	3.54	اهتمام المدير بتحسين بيئة العمل المادية.	39
10	0.75	3.48	إعداد التقارير المالية في أوقاتها.	40
	0.79	3.98	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي لدرجات استجابات عينة الدراسة على جميع فقرات محور المتطلبات المالية يساوي

(3.98) وانحراف معياري (0.79) بدرجة مرتفعة مقارنة مع المعيار المعتمد .

وكانت أعلى فقرة في هذا المحور " توفير موارد مالية لبرامج التنمية المهنية" فقد نالت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4,65)

وانحراف معياري (0.79). وهذا ما أكدته دراسة (ابراهيم،2018) من أن توفير الموارد الأساسية ضروري لتطبيق منهجية كايزن

لتحسين جودة أداء القيادات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال.

وقد يعود ذلك إلى أن عمليات التطوير على نحو عام وتطوير الخطط المالية ومراقبتها وتخطيط الميزانية على نحو خاص ومواكبة

كل ما هو حديث ومهني بما يتوافق مع منهجية كايزن، تتطلب توفير برامج تدريب لصفقات المهارات القيادية وتنميتها للقادة الإداريين

والعاملين وهذا يتطلب بدوره مبالغ مالية كبيرة لتمويل عملية التطوير، كما أن تقديم العون المالي للروضة من خلال موارد مالية

اعتماداً على التقديرات للمصروفات والتكاليف يساهم في تحسين مستوى التعليم الذي تقدمه الروضة لأطفالها وهذا جوهر أساسي

تتضمنه المنهجية المدروسة.

أما الفقرة التي نالت المرتبة العاشرة والأخيرة فهي فقرة "إعداد التقارير المالية في أوقاتها" بمتوسط حسابي(3,48) وانحراف معياري

(0,75). وهذا قد يعود إلى أن امتلاك الإداريين والمسؤولين مهارة إعداد التقارير المالية في أوقاتها واستخدامها بفاعلية ينعكس

على مستوى أداء الروضة والعاملين فيها والتي يمكن أن يكتسبها بالتدريب، ومن بينها إعداد التقارير المالية الدورية التي تصور

الموقف الجاري بالروضة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات

تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في

مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخبرة. وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول رقم (9):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض

الأطفال وفق متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	5 سنوات وما دون	107	2,35	0,63
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	150	3,01	0,49
	10 سنوات فأكثر	50	3,33	0,58

يتضح من الجدول السابق رقم (9) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث

المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وللكشف عن الدلالة

الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمستويات متغير سنوات الخبرة، وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يبين ذلك الجدول رقم (10):

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند $(0.05) \geq \alpha$
سنوات الخبرة	بين المجموعات	215,01	2	100,2	3.1	0.02	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2201,11	304	26,61			

				306	2416,124	المجموع	
--	--	--	--	-----	----------	---------	--

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات إجابات عينة البحث

المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، ونتيجة لذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث عند مستوى

الدلالة (0,05) لمتطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال باختلاف سنوات الخبرة.

ولتحديد اتجاه الفروق عند المتطلبات السابقة:

لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (11) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين

متوسطات إجابات العينة المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير سنوات

الخبرة:

الجدول (11): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض

الأطفال وفق متغير سنوات الخبرة

المتطلبات	المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $(0,05) \geq \alpha$
المتطلبات التنظيمية سنوات الخبرة	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-0,18(*)	0,13	0,02	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	-0,08	0,11	0,06	غير دال إحصائياً
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	-0,18(*)	0,13	0,02	دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	-0,1	0,16	0,80	غير دال إحصائياً

غير دال إحصائياً	0,06	0,11	-0,08	5 سنوات وما دون	10 سنوات فأكثر			
غير دال إحصائياً	0,80	0,16	0,1	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات				
القرار عند $(0,05) \geq \alpha$	قيمة الدلالة (sig)	الانحراف المعياري	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	المجموعة 2	المجموعة 1		المتطلبات	
غير دال إحصائياً	0,36	0,17	0,06	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون		المتطلبات الإدارية	
دال إحصائياً	0,00	0,18	0,27(*)	10 سنوات فأكثر				
غير دال إحصائياً	0,36	0,17	0,06	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة		
دال إحصائياً	0,00	0,26	-0,25(*)	10 سنوات فأكثر				
دال إحصائياً	0,00	0,18	0,27(*)	5 سنوات وما دون	10 سنوات فأكثر			
دال إحصائياً	0,00	0,26	0,25(*)-	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات				
القرار عند $(0,05) \geq \alpha$	قيمة الدلالة (sig)	الانحراف المعياري	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	المجموعة 2	المجموعة 1			المتطلبات
دال إحصائياً	0,01	0,19	-0,14(*)	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون			المتطلبات البشرية
غير دال إحصائياً	0,51	0,17	-0,02	10 سنوات فأكثر				
دال إحصائياً	0,01	0,19	-0,14(*)	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة		
دال إحصائياً	0,04	0,19	0,12	10 سنوات فأكثر				
غير دال إحصائياً	0,51	0,17	-0,02	5 سنوات وما دون	10 سنوات فأكثر			
دال إحصائياً	0,04	0,19	0,12	أكثر من 5 سنوات وأقل				

المتطلبات	المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $(0,05) \geq \alpha$
المتطلبات المالية	5 سنوات وما دون	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,06	0,28	0,18	غير دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	-0,20(*)	0,16	0,001	دال إحصائياً
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	5 سنوات وما دون	0,06	0,28	0,18	غير دال إحصائياً
		10 سنوات فأكثر	0,13	0,13	0,05	دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	5 سنوات وما دون	-0,20(*)	0,16	0,001	دال إحصائياً
		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0,13	0,13	0,05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول المتطلبات الآتية (المتطلبات التنظيمية،

المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهذه الفروق لصالح أكثر من 5 سنوات

وأقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، حيث إن هذين المستويين هما صاحب المتوسط الحسابي الأعلى.

وقد يعود ذلك إلى أن عينة البحث ذوي الخبرة والذين يمتلكون الخبرة الكافية للتعامل مع جميع العناصر الموجودة في الروضة من

هيئة إدارية ومعلمين وأطفال بأفضل الأساليب وحل مختلف المشكلات التي قد تواجههم في جميع المواقف التي قد يتعرضون لها،

هم أكثر قدرة على التخطيط السليم، والتحديد الدقيق للمتطلبات الواجب توافرها لنجاح تطبيق منهجية كايزن، لأنهم أكثر مرونة في

العمل وعاصروا العديد من المراحل التي عملت على تطوير أدائهم المهني، فضلاً عن اشتراكهم في المؤتمرات والندوات الخاصة

في الإدارة وتلقيهم دورات مختلفة في أثناء الخبرة ساهمت في زيادة معرفتهم بحكم الخبرة.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (شنطاوي وأبو بكر، 2022) التي أظهرت وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة لمنهجية كايزن

للحد من الإهدار التنظيمي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة التدريسية).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير سنوات الخبرة.

وظهرت النتائج كما هي واردة في الجدول رقم (12):

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض

الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
0,42	2.66	85	ثانوية أو معهد متوسط	المؤهل العلمي
0,45	3.3	155	إجازة جامعية	
0,43	3,75	67	دراسات عليا	

يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن وفق متغير المؤهل العلمي، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة الفرضية جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. كما يبين ذلك الجدول رقم (13):

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال بشكل عام وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	القرار عند $(0,05) \geq \alpha$
المؤهل العلمي	بين المجموعات	201,43	2	1.77	5,7	0,004	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2355,22	304	22.66			
	المجموع	2556.65	306				

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين درجات متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية. ولتحديد اتجاه الفروق عند الأبعاد الآتية: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) لجأ الباحث إلى استخدام اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة والجدول رقم (14) يبين نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (14): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير المؤهل العلمي

البعد	المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $(0,05) \geq \alpha$
متطلبات إدارية المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	-0,24(*)	0,11	0,01	دال إحصائياً
		دراسات عليا	-0,20	0,1	0,08	غير دال إحصائياً
	إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط	0,24(*)	0,11	0,01	دال إحصائياً
		دراسات عليا	-0,3	0,14	0,79	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	ثانوية أو معهد متوسط	-0,20	0,1	0,08	غير دال إحصائياً
		إجازة جامعية	-0,3	0,14	0,79	غير دال إحصائياً
البعد	المجموعة 1	المجموعة 2	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $(0,05) \geq \alpha$
متطلبات بشرية	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	-0,23	0,16	0,06	غير دال إحصائياً
		دراسات عليا	-0.56(*)	0,14	0,01	دال إحصائياً

						المؤهل العلمي	
غير دال إحصائياً	0,06	0,16	-0,23	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية		
دال إحصائياً	0,5	0,12	0,35	دراسات عليا			
دال إحصائياً	0,01	0,14	-0. 56(*)	ثانوية أو معهد متوسط	دراسات عليا		
دال إحصائياً	0,5	0,12	0,35	إجازة جامعية			
	قيمة الدلالة (sig)	الانحراف المعياري	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	المجموعة 2	المجموعة 1	البعد	
غير دال إحصائياً	0,08	0,11	-0,23	إجازة جامعية	ثانوية أو معهد متوسط		
دال إحصائياً	0,01	0,14	-0,58(*)	دراسات عليا			
غير دال إحصائياً	0,08	0,11	0,23	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية		متطلبات مالية
دال إحصائياً	0,05	0,17	-0, 35	دراسات عليا			
دال إحصائياً	0,01	0,14	0,58(*)	ثانوية أو معهد متوسط	دراسات عليا		
دال إحصائياً	0,05	0,17	0,35	إجازة جامعية			

يتضح من الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث من حملة الشهادة الثانوية أو المعهد ومتوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية فيما يتعلق بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق المتطلبات الآتية (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية).

ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (13) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,3) أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الثانوية أو المعهد المتوسط البالغ (2,66) ومن ثم تعود الفروق لصالح عينة البحث من حملة شهادة الإجازة الجامعية، كما يتضح منه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسط إجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية، ومتوسط إجابات أفراد عينة البحث من حملة شهادة الدراسات العليا، فيما يتعلق بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال وفق الأبعاد الآتية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) حيث يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الدراسات العليا البالغ (3,75) أكبر من

المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من حملة شهادة الإجازة الجامعية البالغ (3,3) ونتيجة لذلك فإن الفروق تعود لصالح أفراد عينة البحث من حملة شهادة الدراسات العليا.

ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى العلمي للمدير أو المعلم ازداد الوعي لديه بأهمية تطبيق منهجية كايزن في تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، وأصبح ضمان الاستمرارية والاستدامة في النتائج الإيجابية والتغييرات التي سوف تحققها، إضافةً إلى اقتناع ذوي الشهادات العليا من عينة البحث بأن تطبيق منهجية كايزن سيضمن التقليل من الإهدار ولو بنسبة قليلة مما سينتج قيمة مضافة إلى العملية التعليمية والمتعلمين والبيئة في مؤسسات رياض الأطفال، وهذا ما أكدته دراسة (ابراهيم، 2018). كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شنطاوي وأبو بكر، 2022) التي أظهرت وجود فروق في درجة تطبيق الإدارة لمنهجية كايزن للحد من الإهدار التنظيمي تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير تابعة الروضة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال وفق متغير تابعة الروضة، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (15):

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير تابعة الروضة

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
متطلبات تطبيق منهجية كايزن	تابعة الروضة	حكومية	57	41,45	4,6	160	0,37	0,05	غير دال
		خاصة	105	41,62	4,8				

يتضح من الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال وفق متغير **تابعية الروضة**، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير **تابعية الروضة**. وقد يعود ذلك إلى أن جميع مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة تخضع للمطالب ذاتها" متطلبات تنظيمية، ومتطلبات إدارية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مالية، كما أن جميع العاملين في تلك المؤسسات يعيشون في بيئة تنظيمية واحدة ويشعرون باحتياجات واحدة، وهي مطالب ضرورية لنجاح تطبيق منهجية كايزن على النحو الأمثل للارتقاء برياضهم وتحسين أدائها، والمساهمة في حل مشكلاتها، والتحول بها نحو التميز.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير **صفة المستجيب (معلمين/ مدراء)**. تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام قانون (ت) ستودنت لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال وفق متغير **صفة المستجيب**. وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (16):

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث المتعلقة بتحديدهم متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وفق متغير **صفة المستجيب**.

المحور	المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) ستودنت	مستوى الدلالة	القرار
--------	---------	-------	-------	-----------------	-------------------	-------------	-----------------	---------------	--------

متطلبات تطبيق تطبيق منهجية كايزن	صفة المستجيب	مدراء	57	40,25	4,5	255	0,31	0,00	غير دال
		معلمين	200	40,89	4,7				

يتضح من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات عينة البحث المتعلقة بتحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن في رياض الأطفال وفق متغير **صفة المستجيب**، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00) بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق تبعاً لمتغير **صفة المستجيب**.

وقد يعود ذلك إلى تعرض المدراء والمعلمين لصعوبات وتحديات متشابهة تقريباً في عملهم التربوي والتعليمي، لذا يجدون في تطبيق منهجية كايزن مدخلاً للتطوير والتميز التنظيمي وزيادة التنسيق والتعاون بين جميع العاملين في الروضة، لذلك كانت وجهة نظرهم حول المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية متشابهة ومتفق عليها بينهم تقريباً كمتطلبات أساسية لتفعيل منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال.

مقترحات البحث:

- 1- العمل على نشر ثقافة منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال وتدريب المديرين عليها لتمارس عن علم ومعرفة لما لها من آثار إيجابية.
- 2- إعداد برامج تدريبية لإدارات مؤسسات رياض الأطفال، تركز على مجالات امتلاك مهارات منهجية كايزن عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم.
- 3- العمل على تغيير ثقافة العمل داخل مؤسسات الرياض من خلال التركيز على تحسين ظروف العمل وصولاً للجودة المطلوبة.
- 4- إجراء بحث يركز على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي/ الثانوي منهجية كايزن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.
- 5- إجراء بحث يركز على معوقات تطبيق منهجية كايزن في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

Funding:

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).

المراجع:

1. ابراهيم، رماز (2018). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء القيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية. مجلة دراسات في الطفولة المبكرة. جامعة أسيوط. ع(6). 153-184.
2. أبو الراغب، عدنان و ميا، رشيد (2015). منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية. دار المناهج. 96.
3. الحربي، محمد (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مجلة العلوم التربوية. 262-234 : (1)2
4. خليل، فتحي (2015). الكايزن كمنهج للتحسين المستمر. منتدى السودان الفكري. 85.

5. الخواحي، رجاء (2020). استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
6. سعدي، وداد (2021). الكايزن ضرورة حتمية في الحد من سلوكيات العمل السلبية. مجلة مدارات. 5(1): 20-42.
7. الشريف، رجاء و فلبمان، طارق (2020). دور استراتيجية كايزن "النموذج الياباني" في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4 (5).
8. شنطاوي، نواف، أبو بكر، نيفين (2022). درجة تطبيق منهجية كايزن للتّحسين المستمرّ في المدارس العربيّة داخل الخط الأخضر. مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية. 36(12): 42-58.
9. طريف، هبة (2022). درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمنهجية كايزن للحد من الهدر التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. 7(1): 63-78.
10. عبد جواد، شريف (2020). الهروب الفاشل. مكتبة جرير. 22.
11. عبدالله، رجاء (2011). فلسفة يابانية تحقق المعجزات "كايزن والتغيير المستمر". مجلة المعلوماتية. 4(2): 30-48.
12. عبيدات، محمد، أبو نصار، محمد، مبيضين، محمد (1999). منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيق". ط: 2. دار المسيرة. 46.
13. علام، صلاح الدين (2000). القياس والتقويم التربوي والنفسي. أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته. ط: 1، دار الفكر العربي. 55.
14. فلبمان، عهود (2020). دور استراتيجية كايزن "النموذج الياباني" في تمكين الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4(2): 151-168.
15. فلييه، فاروق، الزكي، أحمد (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. دار الوفاء. 207.

16. الكردي، أحمد (2015). أسلوب كايزن لتحسين العمليات الإدارية. منتدى التنمية. 85.
17. كلثوم، حفاري، كلثوم، مبخوتي (2022). الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أحمد دراية. أدرار. الجزائر.
18. المحرزي، خالد (٢٠١٥). التدريب على استراتيجيات كايزن اليابانية، التحسين المستمر. مركز صناعة العقيرة للتدريب. 66.
19. مرتضى، سلوى ، وأبو النور، حسناء (أ) (2004/2003). مدخل إلى رياض الأطفال(1). منشورات جامعة دمشق. 15
20. يوسف، جمال الدين (2017). التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن اليابان. مجلة العلوم التربوية. 5(1). 242-265.
21. Asyiqin, Nur Hafidzoh(2016) .The effect of Kaizen application on students' satisfaction in Malaysian higher education sector. World Applied Sciences Journal.(34) 4:30-60.
22. -Barber, e j (2011)."Lean and its Impact on Employee Empowerment within a Higher Education Institution. Master Thesis. Canda.85.
23. Dale, G (2003). Managing Quality. Blackwell Publishing LTD,4th edition.74.-
24. -Desta, K (2014) Analysis of Kaizen: Implementation in Northern Ethiopia's Manufacturing Industries". International Journal of Business and Commerce.(34) 4:50.
25. -Feijoo,A., Arce-Farina, Suarez, Alvarez, R. Maceiras (2014). Improvement of Quality Management in Higher Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340-1117. P.p. 35
26. Joshi. A (2013). Implementation of kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International. Journal of Management Research -2320-0065. P.p. 1-29.
27. Karkoczka, R (2021). Inspirational Leadership Model. International Leadership studies conference. P.p. 5-30.
28. Iubica, p (2020). Strategy process, content, context Thompson press. The Academy of Management. Journal of educational. Vol (1) No (55).

