



كلية رياض الاطفال

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في  
جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام  
استراتيجية الجببا كايزن اليابانية:  
دراسة استشرافية**

إعداد

**د/ رماز حمدي محمد إبراهيم**

مدرس بقسم العلوم التربوية- كلية رياض الأطفال

جامعة أسيوط- جمهورية مصر العربية

{العدد السادس- يوليو ٢٠١٨م}

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال وما هي اساليب حل مشكلات الإدارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية بهدف وضع تصور مقترح للتحسين المستمر والتدريجي لجودة أداء القيادات برياض الأطفال وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة والذي يهتم بوصفها وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى تعميمات واستنتاجات.

وقد صممت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة محاور اساسية المحور الأول جاء في ٥ أبعاد هم: البعد الأول ويتعلق بالتخطيط لإدارة رياض الأطفال، البعد الثاني وتناول التنظيم للعمل داخل الروضة، البعد الثالث وتناول التوجيه للعاملين بالروضة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، البعد الرابع وتناول الرقابة والمتابعة والتي تعني بالحقوق والواجبات التي يجب على الجميع الالتزام بها لتحقيق أهداف رياض الأطفال، البعد الخامس وتناول التقويم والذي يعني بإصدار الاحكام على مدى وصول العملية الإدارية إلى اهدافها. المحور الثاني وقد انقسم إلى بعدين البعد الأول: وهو خاص بمقترحات التحسين المستمر، البعد الثاني وهو خاص بتطبيق التحسين المستمر داخل الروضة. أما المحور الثالث فقد تناول البيانات الاساسية وعدد سنوات الخبرة.

وقد بينت نتائج الدراسة أهمية تطبيق استراتيجية الجمبا كايزن للتحسين المستمر والتدريجي لجودة أداء قيادات رياض الأطفال وبناء على نتائج الاستبانة والمقترحات الخاصة بالتحسين المستمر، تم وضع تصور للتحسين التدريجي المستمر في أداء قيادات الروضة، وقد شملت عملية التحسين جميع من يعمل بالروضة بالإضافة إلى العمليات والموارد المتاحة والأجهزة والأدوات.

## **A Proposal to Implement continuous Improvement in Quality Performance of Kindergarten Leaders Using the Japanese “Gemba Kaizen Strategy”: A Prospective Study**

### **Abstract:**

This current study aimed to recognize the role of Gemba Kaizen concept in continual improvement for preschool leaders and determine the methods of solving administration problems at preschool according to the Japanese gemba kaizen strategy in order to set a suggested image of the continual and gradual improvement for the quality of leaders' performance at the preschool , the researcher followed the analytic –descriptive approach that based on studying the phenomenon through analysis, explanation and accurate description of it, and also extract the generalizations and conclusions.

The researcher designed a questionnaire of three basic axes ; the first axis includes five dimensions as following: the first one concerned about the planning of preschool management, the second dimension focused on the work organization inside the preschool, the third dimension focused on directing the employees in preschool toward the achieving the desired goals, the fourth dimension includes the observation and pursuance that cares about duties and rights that everyone should do it to achieve the preschool goals and the fifth dimension embodies the adjustment which cares about publishing judgments through achieving goals by the administrative process .

The second axis is divided into two dimensions, the first one about the suggestions of continual improvement, the second one about applying continual improvement inside the preschool.

The results of the study showed that the importance of applying the gemba kaizen strategy of continual and gradual improvement for the quality of leaders' performance at the preschool

According to these results of questionnaire and special suggestions about the continual improvement , the researcher set an image of continual and gradual improvement about the preschool 's leaders performance ,and the improvement process also embodies all who work in the preschool in addition to the available resources , processes, equipment's and tools.

## مقدمة البحث:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم المراحل العمرية التي يمر بها الانسان في حياته، فهي مرحلة حاسمة في حياة الطفل ومستقبله وتظل أثارها العميقة في تكوينه مدى العمر. لذا لا بد من إعداد الطفل إعداداً سليماً من جميع الجوانب ففي هذه المرحلة تتشكل شخصية الطفل المستقبلية وتنمو معها مهاراته وعاداته ومفاهيمه الاساسية. ومن هنا كان لزاماً على أي مجتمع يسعى إلى التغيير والتطوير أن يسعى إلى بناء اجيال تتسم بالقوة المستمدة من نشأتها داخل مؤسسات تعليمية ذات طابع متميز لذا لا بد من تعظيم دور النظم التعليمية حتى يتم الرعاية والاهتمام بالطفل داخلها على الوجه الامثل.

والتعليم ليس نجاح اقتصادي فقط بل هو استثمار انتاجي ومصدر لتوفير فرص عمل أكثر فالمجتمع المتعلم يستطيع أن يقدم القوى العاملة الجيدة واللازمة لسوق العمل وتوظيف التكنولوجيا من أجل تطويره وتنميته.(زاهر، ٣٠٠٣، ١٣) وهناك علاقة وثيقة بين التنمية والجودة لما لها من ضرورة تنموية وذلك لتحسين مستوى أداء وتدريب العاملين في المؤسسة التعليمية في إطار اهداف التنمية والتقدم التكنولوجي فضلا عن ارتباط سياسة التدريب بالأهداف القومية.(شمس، ٢٠١٠، ٣٨٣)

ويركز نظام الكايزن على الأداء الصحيح للعمل بشكل مباشر ومن أول مرة، والتحسين المستمر لجودة جميع العمليات، والتركيز على الاساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل حدوثها ومشاركة جميع العاملين في الروضة من خلال استخدام ادوات متعددة ومتنوعة بهدف إرضاء أولياء الأمور عن مستوى التعليم بالروضة وفي نفس الوقت النهوض بمستوى المنتج (الطفل) إلى أعلى وأفضل مستوى وذلك بأقل جهد وتكلفة.

وتعد فلسفة الكايزن هي إحدى وسائل التغيير على مستوى المنظمات والتي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق حتى الآن (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٥)

وهناك العديد من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت استراتيجية الكايزن بأدواته منها دراسة (Larson, A, 2003)، (Zairi, 2006)، (Aichouni, M, & Benchicou,

(S,2008) ومن الدراسات العربية دراسة كل من: العنزي (٢٠٠٩)، عزت وشيخ (٢٠٠٩)، يوسف (٢٠١٣)، عيشوني (٢٠١٠).

### مشكلة البحث:

لقد شهد المجتمع في الآونة الأخيرة تحديات عديدة والتي جاءت سريعة وشاملة وعميقة، فهي سريعة في كونها تدهم المجتمعات بسرعة دون أن تترك لها مجالاً للتفكير والاختيار والمواجهة، وشاملة في كونها تؤثر على البنية الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية لأي مجتمع، وعميقة في تأثيرها على مضمون العلاقات الإنسانية لكي تعيد صياغتها على أسس مختلفة عما كانت عليه. (عبد المعطي، 2010، ٢٤٧) وتظهر هذه التغيرات والتحديات المستقبلية فتؤثر على مؤسسات رياض الأطفال.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في اهمال العديد من مؤسسات رياض الأطفال وعدم استيعابها للتطورات والمستجدات الجديدة وبالتالي عدم التركيز على التحسين المستمر، وذلك لان الإبداع والابتكار والتحسينات في عمل مؤسسات التعليم بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين وذلك لاختيار الأسلوب الأفضل الذي يمكن استخدامه لإجراء التطوير كما أن نتائجه تأخذ وقتاً طويلاً لكي يشعر الفرد بهذه النتائج.

والإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة ومما لا شك فيه أن إدارة المؤسسات التربوية لها دور متميز في تحقيق أهداف المجتمع ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال وقد أكدت العديد من الدراسات على أن إدارة رياض الأطفال لا بد أن تكون إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل في ظل فلسفة وأهداف هذه المرحلة مع ضرورة الاهتمام بتطوير برامج تدريب قيادات رياض الأطفال ورفع كفاءتهن لمواجهة المشكلات التي قد تنشأ أثناء العمل ومن هذه الدراسات دراسة نوال العتيبي (٢٠١٠)، دراسة أمل الجميلي (٢٠١١)، ودراسة سليمان (٢٠١٢)، دراسة حنان السليمانى (٢٠١٤). ومن هنا فقد تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو التصور المقترح للتحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية ويتفرع هذا التساؤل إلى عدة

تساؤلات هي: ويحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح للتحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية ويتفرع هذا السؤال عدة أسئلة هي:

١. ما واقع مستوى أداء قيادات رياض الأطفال في مصر.
٢. ما أهم المعوقات التي تواجه عملية التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال في مصر.
٣. ما دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لجودة أداء القيادات برياض الأطفال.
٤. ما اساليب حل مشكلات الادارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية الجمبا كايزن.
٥. ما التصور المقترح للتحسين المستمر في جودة أداء القيادات برياض الأطفال.

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع مستوى أداء قيادات رياض الأطفال في مصر.
٢. التعرف على اهم المعوقات التي تواجه عملية التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال في مصر.
٣. التعرف على دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال.
٤. التعرف على اساليب حل مشكلات الادارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية الجمبا كايزن.
٥. وضع تصور مقترح للتحسين المستمر في جودة أداء القيادات برياض الأطفال.

#### أهمية البحث:

يعد التحسين المستمر مدخل من مداخل دراسة الجودة في المؤسسات سواء كانت مؤسسات انتاجية أو خدمية ومن ثم فإن دراسة المداخل الإدارية من وجهات نظر وفلسفات مختلفة يعد من الموضوعات المهمة للمتخصصين في مجال الانتاج والجودة والتسويق للخدمات.

ومن هنا فإن موضوع البحث يعد من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً في مجال التعليم في الوقت الراهن نتيجة للتغيرات السريعة والشاملة في كل مجالات الحياة

وبالتالي تزايد الاهتمام بالمؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال لما لهذا الموضوع من مفاهيم واساليب جديدة لتحقيق غايات العملية التعليمية.

### مصطلحات البحث:

**كايزن:** وهو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر ويتكون من جزئين "Kai" وتعني التغيير و"Zen" وتعني إلى الأفضل أما المعنى التدريجي الشائع فهو التحسين التدريجي المستمر "Continual Improvement" في جميع نواحي المنظمة أو المؤسسة (Kurbran,2003:2)

### والجمبا كايزن:

تعني إدارة المشكلة من المكان أو المؤسسة حتى يمكن التخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتطوير.

### التعريف الاجرائي:

هو العمل بروح الفريق الواحد لإجراء تغييرات وتحسينات مستمرة أكثر دقة وفعالية من خلال إدخال تحسينات صغيرة وممارسات يومية من كل العاملين بالروضة.

### مفهوم الإدارة:

هي مجموعة من الاساليب والقواعد والإجراءات التي تساعد نظاما معيناً على العمل بكفاءة لتحقيق أحسن النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.(المصري، ٢٠٠٤، ١٥٠)

### التعريف الإجرائي:

هو تجميع للموارد البشرية والمادية وطرق استغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة وفعاليتها تحقق الإبداع داخل المؤسسة.



## مفهوم إدارة رياض الأطفال:

هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي يقوم بها مديرة الروضة مع العاملات من معلمات وإداريات بغرض بناء وإعداد الطفل من جميع الجوانب عقليا واجتماعيا ووجدانيا وجسميا لمساعدته على التكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بينته المحيطة. (العتيبي، ٢٠١٠، ٥)

## التعريف الاجرائي:

هي كل الجهود المبذولة في مجال التخطيط والتنسيق والتوجيه والتقييم لكل عمل تربوي يحدث داخل الروضة من أجل تطوير العملية التعليمية.

## منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا دقيقا وتحليلها وتفسيرها، واستخلاص التعميمات والاستنتاجات منها، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي: يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي: فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٦)

## عينة البحث:

اقتصرت الدراسة الحالية على بعض من معلمات ومشرفات ومديرات رياض الأطفال في بعض الروضات بمحافظة أسيوط والإسكندرية والفيوم وقد تم اختيار هذه المحافظات لتكون ممثلة لشمال مصر وشمال ووسط الصعيد.

## أدوات البحث:

تم إعداد استبيان للتعرف على دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لأداء قيادات رياض الأطفال وكيفية حل المشكلات الإدارية التي تواجههم، وخطوات تطبيقه. وبحكم طبيعة البحث فإنه يسير في ثلاثة محاور أساسية:

**المحور الأول:** إطار نظري حول مفهوم الجمبا الكايزن، اهميته، اسلوبه في حل المشكلات، خطوات تطبيق استراتيجيات الكايزن ، مفهوم الإدارة بصفة عامة، وإدارة رياض الأطفال ومعوقات الإدارة بمفهوم الكايزن.

**المحور الثاني:** ويشمل الاسلوب البحثي للدراسة ونتائجها.

**المحور الثالث:** التصور المقترح للتحسين المستمر في جودة أداء القيادات برياض الأطفال.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

### **المحور الأول: الجمبا كايزن: مفهومه، وتطبيقاته:**

يعد التعليم حاجة اساسية وذلك نتيجة للارتباط الوثيق بين التعليم والتنمية وإذا كانت جودة المنتجات الصناعية مهمة لتحقيق القدرة التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية فالأكثر أهمية هو الاهتمام بمن يدير هذه العمليات والخطط وينفذها وهو ما دفع للاهتمام بجودة التعليم وخاصة في هذه الفترة الذي كثرت وتلاحقت فيها التغيرات والتحديات، وإن كان تجويد التعليم مهما للدول المتقدمة فهو بالنسبة للدول النامية أكثر أهمية لتنهض وتحسن أوضاعها، كما أن جودة التعليم يضمن تطبيق المعارف والمهارات والقيم من أجل ضمان حاضر ومستقبل مستدام في ظل عالم سريع التغيير. (بدوي، وآخرون، ٢٠١٠، ٦٤) وإذا اردنا ان نهتم بالتعليم فلا بد من الاهتمام به بداية من مرحلة رياض الأطفال لأنها تعد الاساس الذي يجب أن يبني عليه باقي المراحل التعليمية الأخرى.

والكايزن هو منهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسينات الإنتاجية وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات، حيث يعد التحسين المستمر واحدا من الخطوات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة لكي يواكب التطور الذي يشهده العالم الآن بفعل تقدم وسائل الاتصال وثورة المعلومات والذي يعتبره اليابانيون جزءا لا يتجزأ من حياتهم اليومية.

وقد أكد روبرت مورير (٢٠١٦) أن الكايزن هو "عندما تضيف تحسناً صغيراً كل يوم وباستمرار ستحقق في نهاية الأمر كبرى المهام خاصة عندما تحسن من الظروف المحيطة وبذلك لا تنشأ تحسناً هائلاً وسريعاً بل أسع دائماً لتحسين ضئيل بحيث يدوم ويبقى".

### مفهوم الجمبا كايزن:

لقد انتشر مفهوم كايزن أكثر في عام ١٩٨٤ على يد الخبير الياباني (ماساكي إمامي)، والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم الكايزن في تحسين تنافسياتها ومكانتها الاقتصادية. وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص منه في العمليات هو المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن، وهذا التغيير ينتج ويطبق في جمبا (موقع العمل)، أي أنه يتم تنفيذ تقنيات كايزن أساساً في جمبا (Gemba) وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة، وترجم إجمالاً Gemba Kaizen إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات وبذلك فإن "جمبا كايزن" تعرف بأنها مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً. حيث ينخرط جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية. (قمح، ب. ت، ١٢)

وقد عرفته ورشة عمل منهجية الإدارة اليابانية (٢٠١٤) بأنه "اسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على الخدمات والعمليات بهدف تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد أو الهدر في الموارد وزيادة في معدل الانتاجية".

ويشير (Kurban 2003) أن كلمة Kaizen هي كلمة يابانية الأصل وتتكون من مقطعتين Kai وتعني التغيير و Zen وتعني نحو الأحسن.

ويعرفه (Chase & et.al 2004) بأنه البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المكان والمواد والعمل وطرق الانتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة أو المؤسسة.

كما يعتقد اليابانيون بأن التحسين للأفضل وحتى يكون مستمر يجب أن يكون تدريجي من خلال تحسينات تدريجية وصغيرة لذا فإن كايزن تقضي بأن المؤسسة لابد أن تسعى باستمرار إلى تقديم أفضل أداء عبر التعلم وحل المشكلات والأخذ بإجراءات التحسين باستمرار. (Dan & Sanders, 2002, P.112)

ويوضح (Hill,2000,507) أهم مبادئ كايزن كالتالي:

١- **مراجعة العمليات:** إن الأساس في تحليل اسلوب الكايزن وهي الخطوة الأولى وهي مراجعة العمليات المعنية ويتضمن هذا التحليل تأهيل معلمات رياض الأطفال، البرامج التعليمية وجودتها ومراجعة المباني والموارد المتاحة.

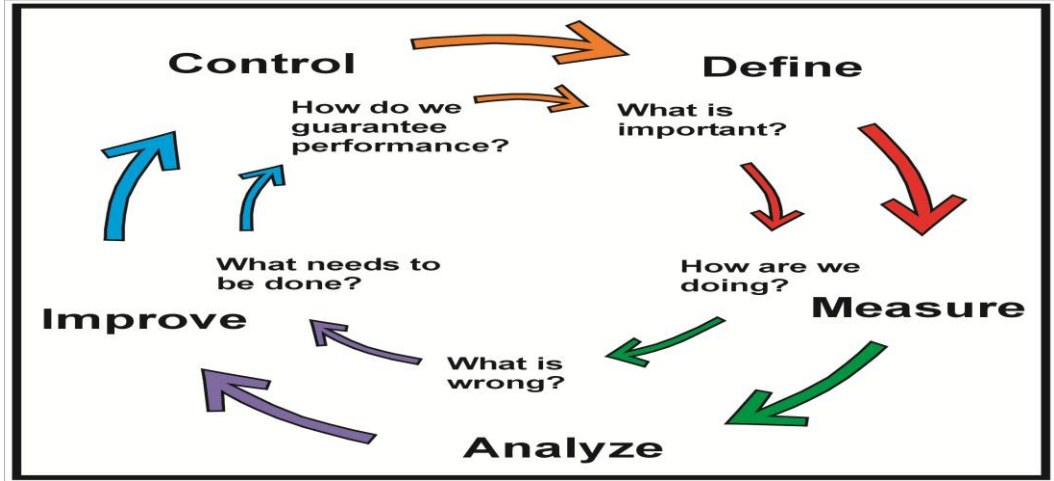
٢- **يأتي النجاح من اشخاص:** حيث تعتمد برامج الكايزن الناجحة على معرفة الاشخاص القائمين على العملية التعليمية ونظرتهم إلى الانظمة والإجراءات المتبعة من أجل تحديد التحسينات ورفع مستوى مهارات العاملين ومشاركتهم ودعم التحسينات من أجل الوصول إلى مستوى المطلوب للنجاح.

٣- **الحاجة الدائمة إلى التغيير:** إن البرنامج الناجح للكايزن يعتمد على حاجة أفراد المؤسسة للتغيير ورفضهم للعمليات الحالية، ويعد اسلوب الكايزن هو الشعور بالحاجة والتحسين المستمر والسعي إلى تحسينات وتطبيق التغييرات من أجل التحسين لذا فلا بد من التركيز على العمليات وليست المخرجات. وتعتمد استراتيجية الكايزن على ست استراتيجيات مختلفة وهي:

١. طرح اسئلة صغيرة لاستلهاام الإبداع.
  ٢. التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة.
  ٣. اتخاذ تحركات صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
  ٤. حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة طارئة.
  ٥. منح مكافآت صغيرة لك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
  ٦. إدراك اللحظات الصغيرة ولكن الحاسمة والمؤثرة ومع ذلك يتجاهلها الآخرون جميعا.
- وليس بالضرورة استخدام هذه الاستراتيجيات جميعها يكفي ٢ أو ٣ لتحقيق التغيير.

خطوات تطبيق كايزن في العمل: يتطلب تطبيق الكايزن ٥ خطوات لتحسين الجودة هي:

### نموذج ديمياك DMAIC

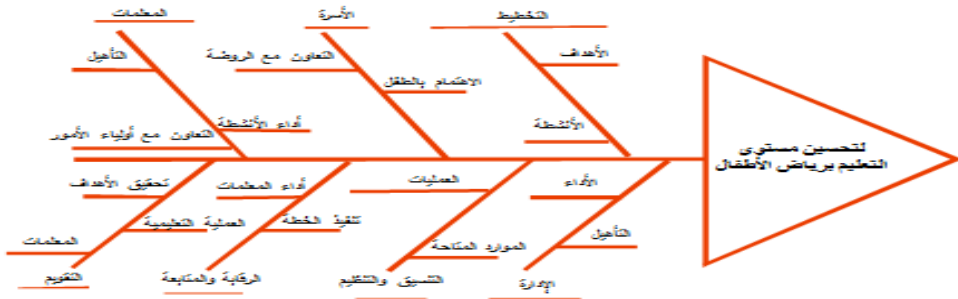


التعريف بالمشكلة — قياس المتغيرات — تحليل البيانات — التحسين — التحكم.

ويتطلب تطبيق هذه الخطوات بشكل دوري ومستمر، وتستخدم الكايزن عدة اساليب في حل المشكلات منها بتجزئة المشكلات لعناصرها الاساسية. (Tushar N.& Shrivastava, 2008, 2)

### تحليل المشكلات بطريقة مخطط هيكل السمكة

شكل رقم (٢) يوضح تحليل المشكلات بطريقة مخطط هيكل السمكة



ولما كانت القيادة هي جوهر العملية الإدارية داخل الروضة وبها تحقق الروضة أهدافها وهي تعني تفاعل المديرية مع أفراد آخرين بحيث تؤثر على سلوكهم ومشاعرهم، لذا فمن الضروري أن يقنع القائد مرؤوسيه بضرورة واهمية التعاون معه لتنفيذ المهام المنوطة بهم وأن آرائهم ذات اهمية كبرى مما يجعلهم يقبلون بوجوده ويحترمون أوامره ويتسابقون في تنفيذها وهذا يعني أن القيادة هي فن استمالة الأفراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك. ومن هنا فقد تعددت مفاهيم الإدارة، فقد عرفها عبيدات، (٢٠٠٦، ١٤) على أنها القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين وهي تنظيم وتوجيه الجهود المادية والبشرية لتحقيق أهداف مرغوبة ومنشودة. وقد عرفت خلف (٢٠٠٥، ٣٠) إدارة رياض الأطفال بأنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الروضة من إداريات وتربويات وفنيات بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل الروضة تحقيقا يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع في تربية أطفاله تربية صحيحة على أسس علمية.

وتعد الإدارة داخل الروضة ناجحة إذا استطاعت تحقيق أهداف الروضة ببسر وأقل جهد ممكن، والإدارة الناجحة لها دور متميز في تحقيق أهداف المجتمع ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال، وقد أكد شريف (٢٠٠٧، ٢٢٣) على أن إدارة رياض الأطفال لا بد أن تكون إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل في ظل فلسفة هذه المرحلة مما يفرض على القائمين بإدارتها العمل على تحقيق أهدافها.

ولكي نصل إلى الأهداف المرجوة نحتاج إلى الإرادة والإرادة تحتاج إلى إدارة واعية والتي تحتاج إلى تغيير مستمر ومتواصل حتى وإن كان بدرجة بسيطة والتغيير نوعان إما أن يكون خارجي سريع ويزول أو داخلي يحتاج لمجهود ويدوم. (البطيحان، ٢٠١٧، ١٧) وقد حددت الحريري (٢٠٠٢، ٥٥) الوظائف الإدارية التي لا يمكن بدونها أن تسير دفعة العمل وهذه الوظائف هي:

١. التخطيط: ويعتبر التخطيط عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول لتحقيق الاهداف الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال مما يساعد على تحديد البرامج

الخاصة بالعمل والعناصر المادية والبشرية اللازمة ومدى قابلية هذه البرامج للتطبيق.

٢. التنسيق والتنظيم: وهو توزيع الأعمال والوظائف على العاملين وتحديد سلطة ومسئولية كل منهم لتحقيق أهداف الروضة.

٣. التوجيه: حيث يتم توجيه جميع العاملين بالروضة نحو تحقيق أهداف المنشودة.

٤. الرقابة والمتابعة: والتي تعني بالحقوق والواجبات التي يجب على الجميع الالتزام بها لتحقيق أهداف رياض الأطفال.

٥. التقييم: والذي يعني بإصدار الاحكام على مدى وصول العملية الإدارية إلى اهدافها.

### معيقات الإدارة بمفهوم الجمبا كايزن Gemba Kaizen:

١. عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض

القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهما الوحيد هو الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فيتم إخفاء السلبات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير.

٢. إخفاء الحقائق عن القيادة فعندما تكون هذه القيادة غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتب الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع.

٣. عدم جدية العمل ونقص المعلومات وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والممارسة.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: حيث تهدف الدراسة الميدانية إلى:

١. التعرف على دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لجودة أداء القيادات رياض الأطفال.

٢. التعرف على اساليب حل مشكلات الادارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية الجمبا كايزن.

٣. وضع تصور مقترح للتحسين المستمر في جودة أداء القيادات رياض الأطفال.

ثانيا: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية والذي يعرف بأنه: "أحد أشكال التفسير والتحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، ٢٠٠٧، ٣٧٠).

ثالثا: أدوات البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات التي تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية، ولما كانت الاستبانة وسيلة للحصول على إجابات عن عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ويقوم المستجيب بملئه بنفسه. (عبد الحميد، ١٩٩٦، ٢٤٦) فإن طبيعة الدراسة الحالية تستدعي الاستعانة بتلك الأداة للتعرف على دور الجمبا كايزن في التحسين المستمر لجودة أداء القيادات برياض الأطفال واساليب حل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

وقد تم الصياغة المبدئية للاستبانة حيث تناولت ثلاثة محاور اساسية وهما: المحور الأول:

ويتكون هذا المحور من (٤٦) عبارة، ويتضمن هذا المحور من خمسة أبعاد

أساسية وهي:

- البعد الأول: وهو التخطيط، ويشمل عبارات خاصة بالتخطيط للأهداف والبرنامج والأنشطة وعدد هذه العبارات (١٠) عبارة.
- البعد الثاني: واشتمل على التنسيق والتنظيم للعمل داخل الروضة، وجاء في (٨) عبارة.
- البعد الثالث: وتضمن عملية التوجيه داخل الروضة، وجاء في (١٠) عبارات.
- البعد الرابع: واشتمل على الرقابة والمتابعة لجميع العاملين بالروضة، وجاء في (٧) عبارات.
- البعد الخامس: وهو خاص بتقويم العمل داخل الروضة، وجاء في (١١) عبارة.



## المحور الثاني:

ويتكون هذا المحور من عبارات حول مقترحات لتطبيق التحسين التدريجي المستمر داخل الروضة باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن، وقد جاءت في (٣٠) عبارة.

## المحور الثالث:

وقد تناولت فيه الباحثة البيانات الاساسية من حيث الاسم، الدرجة الوظيفية، التخصص العام، عدد سنوات الخبرة في العمل بمجال رياض الأطفال عامة والإدارة خاصة.

## رابعاً: تقنين الاستبانة:

حيث تم حساب صدق وثبات الاستبانة ويقصد بصدق الاستبانة هي قدرة الاستبيان على قياس ما وضع لقياسه أو السمة المراد قياسها، كما يهدف إلى الحكم على مدى تمثيل الاستبيان للميدان الذي يقيسه. (ذوقان وآخرون، ٢٠٠٦، مرجع سابق) وقد قامت الباحثة بتقنين الاستبانة وذلك بقياس صدق الاستبانة حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة مكونة من (١١) عضو هيئة تدريس من المتخصصات في مجال تربية الطفل والطفولة المبكرة بجامعة أسيوط، الاسكندرية، عين شمس والفيوم والزقازيق وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى تحقيق الاستبانة للهدف المرجو منها وصحة صياغة العبارات علمياً. وقد أبدى السادة المحكمون بعض الملاحظات والتي تتعلق بصياغة بعض العبارات، وقد تم أخذ هذه الملاحظات في الاعتبار، وتعديل هذه العبارات بناء على آراء السادة المحكمين حتى أخذت الاستبانة صورتها النهائية وقد وجد درجة عالية من الاتفاق بين السادة المحكمين حول صلاحية البطاقة لقياس ما وضعت لقياسه.

## ثبات الاستبانة:

ويقصد بثبات الاستبيان هو "الاختيار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة." (ذوقان وآخرون، ٢٠٠٦، مرجع سابق)، ولحساب ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي لهذه

الاستبانة وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.85%) درجة وهو معامل عال يدل على الاتساق الداخلي للبنود ومن ثم ثباتها.

#### خامسا: عينة الدراسة الميدانية:

وقد تضمنت عينة الدراسة مجموعة من مديرات ووكيلات والمعلمات الأول ببعض الروضات بمحافظة الاسكندرية والفيوم وأسيوط. هذا وقد تم توزيع عدد (180) استمارة ، وقد تم تجميع (164) استمارة بنسبة (91.1%) من عدد الاستمارات.

#### جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
أسيوط	56	34%
الاسكندرية	66	40%
الفيوم	42	26%
المجموع	164	100%

#### سادسا: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

المحور الأول: وقد تم تقسيمه إلى ستة أبعاد:

#### البعد الأول: التخطيط

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية
1	توجد لدى الروضة رؤية ورسالة واضحة.	2.07	85.7%
2	تضع إدارة الروضة أهداف قابلة للتحقق.	2.45	81.7%
3	تحفز رسالة الروضة جميع العاملين بها على التفكير المستمر والعمل المبدع.	1	25%
4	تضع إدارة الروضة أهداف تتسق مع محتوى وأنشطة الروضة وحاجات الطفل	2.07	85.7%
5	تعتبر إدارة الروضة معلماتها نقاط قوة للروضة.	2.71	90.3%
6	تترجم إدارة الروضة الأهداف إلى خطط ناجحة.	2.41	80.3%
7	توجد فجوة بين وعود الروضة وما تلتزم القيام به.	1.93	64.3%
8	تسهم إدارة الروضة في وضع الخطط السنوية للروضة	1.43	47.7%
9	تصمم إدارة الروضة الخطط التشغيلية للعاملين بها	2.21	73.7%
10	تضع إدارة الروضة خطة استراتيجية لها بناء على مواطن القوة والضعف داخلها.	1.33	44.3%

يتبين لنا من قراءة الجدول السابق أن النسبة المئوية لمتوسط الاستجابات في مجال التخطيط تتراوح ما بين (٤٤% - ٩٠%) وهي نسبة ما بين ضعيفة إلى كبيرة في بعض العبارات في حين جاءت العبارات الخاصة بتحفيز رسالة الروضة على التفكير المستمر والمبدع لدى العاملين بالروضة بأقل نسبة استجابة وهي ٢٥% نظرا لعدم توافر هذا البند بالروضات في حين جاءت العبارات الخاصة بإسهام إدارة الروضة في وضع الخطط السنوية ووضع خطة استراتيجية لها بناء على مواطن القوة والضعف وذلك لان الخطط السنوية توضع على مستوى إدارة رياض الأطفال لأعلى مستوى الإدارات والمديريات التعليمية، وإن كان هناك حضورا أو تمثيل لإدارة الروضة إلا أن الخطط توضع لتناسب جميع الروضات وعلى كل روضة تطبيق هذه الخطط مما يقلل من عملية التحسين المستمر لكثير من لروضات.

في حين جاءت النسبة المئوية لمتوسط العبارات الخاصة بوجود فجوة بين وعود الروضة وما تلتزم القيام به في موقع متوسط وذلك لاختلاف الامكانيات الموجودة أو المتاحة بكل روضة. وقد جاءت العبارات الخاصة بوجود رؤية ورسالة واضحة وأهداف قابلة للتحقق وتتسق مع محتوى الأنشطة وحاجات الطفل والمعلم كصدر قوة للروضة ما بين (٨٠% - ٩٠%) وهذا يدل على زيادة قدرة الروضات بوضع الرؤى مما يعود بالنفع على تصميم وأداء الأنشطة ومن ثم زيادة الاهتمام بالطفل الذي هو محور العملية التعليمية.

#### البعد الثاني: التنسيق والتنظيم

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية
١١	يتميز الهيكل التنظيمي بالروضة بوضوحه وثباته.	٢.٩٤	٩٨%
١٢	يتم تنظيم العمل في الروضة على مبدأ تساوي المسؤوليات والسلطات.	١.٩٣	٦٤.٣%
١٣	تتميز إدارة الروضة بقدرتها على الجمع بين المركزية واللامركزية في اتخاذ بعض القرارات.	١.٠٤	٢٦%
١٤	يعتبر مبنى الروضة وتجهيزاته ملائمة لتنفيذ البرامج والأنشطة.	٢.٥٧	٨٥.٧%
١٥	تحرص إدارة الروضة على التنمية المهنية المستدامة لمعلماتها.	١.٤٣	٤٧.٧%
١٦	توزع إدارة الروضة الموارد المالية على بنود الخطة.	٢.٨٧	٩٥.٧%
١٧	تضع إدارة الروضة ميزانية محددة للأنشطة المقامة بالروضة.	٢.٩٢	٩٧.٣%
١٨	تحدد إدارة الروضة مسؤوليات القائمين بتنفيذ خطة الروضة.	٢.٥٢	٨٤%

يتبين لنا من الجدول السابق أن النسبة المئوية لمتوسط الاستجابات حول بعد التنسيق والتنظيم تراوحت ما بين (٨٤% - ٩٧%) وهي نسبة كبيرة حيث جاءت العبارات الخاصة بتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح والثبات ووضع الروضة ميزانية محددة للأنشطة وتوزيع إدارة الروضة الموارد المالية على بنود الخطة بأعلى نسبة استجابات وذلك لان وزارة التربية والتعليم متمثلة في الإدارة المالية هي من تقوم بالإشراف والمتابعة الدائمة والمستمرة على النواحي المالية، كما ان الهيكل التنظيمي بكل روضة يكون محددًا بدأ من المديرية إلى وكيلتها والمعلمات الأول ومعلمات رياض الأطفال وكذلك الطاقم الإداري.

في حين جاءت في المرتبة المتوسطة بنسبة (٦٤.٣%) العبارة الخاصة بتنظيم العمل في الروضة على مبدأ تساوي المسؤوليات والسلطات وذلك نتيجة لتوافر هيكل إداري واضح ومحدده مسؤولياته واختصاصات كل فرد داخل الروضة. وقد جاءت العبارة الخاصة بتشجيع المعلمات على التنمية المهنية المستدامة بنسبة ضعيفة (٤٧.٧%) وذلك لعدم تفرغ المعلمات إلا بعض الدورات التي تقيمها وزارة التربية والتعليم على الرغم من ضرورة الاهتمام بالكفاءات العلمية والتنمية المهنية للمعلمات بما ينسجم مع التوجهات الأكاديمية والتطورات التكنولوجية.

أما العبارة الخاصة بقدرة الروضة على الجمع بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات فقد جاءت بأقل نسبة استجابة حيث سجلت (٢٦%) وذلك لأن نظام التعليم في مصر نظاماً مركزياً ولا تستطيع الروضة اتخاذ قرارات خاصة بها إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا.

### البعد الثالث: التوجيه

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية
١٩	تشرك إدارة الروضة الأسرة في التخطيط لبرنامج الروضة	١	٢٥%
٢٠	تشرك إدارة الروضة كل المعلمات في وضع خطط زمنية	١.٠٤	٢٦%
٢١	تعيد إدارة الروضة تنظيم الوقت في ضوء الظروف والمواقف الطارئة.	٢.٢٠	٧٣.٣%
٢٢	توجه إدارة الروضة المعلمات بتطوير البرامج والخطط وطرق واساليب تنفيذ النشاط.	١.٠٤	٢٦%
٢٣	تعالج إدارة الروضة أية مشكلات تواجهها فور وقوعها بمشاركة فريق التطوير داخل الروضة.	١.٨٥	٦١.٧%

تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في  
جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية  
الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية

د/رماز حمدي محمد إبراهيم

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية
٢٤	توجه إدارة الروضة جميع العاملين بها بتطبيق اساليب إدارة الأزمات لمواجهة المشكلات التعليمية.	١.٤٩	%٤٩
٢٥	تدرب إدارة الروضة جميع العاملين بها على الاساليب الاساسية لحل المشكلات.	١.١٨	%٣٩.٣
٢٦	توجه إدارة الروضة بضرورة مراعاة المرونة في تنفيذ الخطة الزمنية للأنشطة.	١.٥٩	%٥٣
٢٧	تشجع إدارة الروضة معلماتها للاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتوفرة لديهن.	١.٥٥	%٥١.٧
٢٨	توجه إدارة الروضة جميع المعلمات بضرورة الاشتراك في الفعاليات والأنشطة التي يبتناها المجتمع مثل(يوم الطفل، يوم اليتيم، يوم الغذاء، يوم المعلم).	٢.٩٢	%٩٧.٣

يتبين لنا من الجدول السابق أن النسبة المئوية لمتوسط الاستجابات في هذا البعد تراوحت ما بين (٢٥% - ٧٨%) وهي نسبة ما بين ضعيفة إلى متوسطة حيث جاءت العبارات الخاصة بإشراك الروضة للأسرة في التخطيط لبرنامج الروضة، إشراك إدارة الروضة لكل المعلمات في وضع الخطط الزمنية، والعبارة الخاصة بتطوير البرامج والخطط وطرق واساليب التنفيذ بأقل نسبة استجابات حيث لا يسمح لأولياء الأمور بالتدخل في التخطيط لبرنامج الروضة، كما أن الخطط الزمنية تعد من قبل الوزارة وعلى جميع الروضات الالتزام بها ولا يسمح للمعلمات بالتدخل في وضع الخطط الزمنية عليهم فقط تنفيذ الخطة، ولكن يمكن فقط للمعلمات من تطوير اساليب وطرق تنفيذ الأنشطة.

وجاءت العبارات الخاصة بتدريب العاملين على اساليب حل المشكلات، وتطبيق اساليب إدارة الأزمات لمواجهة المشكلات التعليمية بدرجة ضعيفة جدا وذلك لأن دور الروضة يقتصر على تنفيذ قرارات الإدارة العليا الصادرة من الوزارة حتى عند مواجهة أية مشكلات لابد من التواصل مع الوزارة وذلك نتيجة لمركزية القرارات ، ولذا فهي تطبق نظام ضيق للغاية.

في حين جاءت العبارات الخاصة بمعالجة الروضة لأية مشكلات فور وقوعها ومراعاة المرونة في تنفيذ الخطة الزمنية للأنشطة، الاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة في مرتبة متوسطة وذلك لأنه لا يوجد فريق متخصص داخل الروضة ولكن تكون المعالجة من قبل إدارة الروضة أو وكيلتها. في حين جاءت العبارة الخاصة بضرورة الاشتراك في

الفعاليات والأنشطة التي يتبناها المجتمع بأعلى نسبة استجابة وصلت إلى (٩٧.٣%) وذلك نظرا لاهتمام الروضات بتفعيل مثل هذه المناسبات والأنشطة اللاصفية كنوع من الترفيه للأطفال وإعطائه معلومة عن أهمية يوم اليتيم، يوم المعلم ويوم الطفل وغيرها.

#### البعد الرابع: الرقابة والمتابعة:

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية
٢٩	تستخدم إدارة الروضة نظام واضح للرقابة على أداء العاملين بها.	٢.٨٢	%٩٤
٣٠	يعرف كل عضو داخل الروضة حقوقه وواجباته جيدا	٢.٨١	%٩٣.٧
٣١	تضع مديرة الروضة اساليب واضحة لمراقبة العمل داخل الروضة.	٢.٧٥	%٩١.٧
٣٢	تحدد مديرة الروضة اساليب واضحة لمحاسبة العاملين داخل الروضة بشفافية.	٢.٨٤	%٩٤.٧
٣٣	تهتم مديرة الروضة بالمشكلات اليومية التي تطرأ خلال اليوم الدراسي واجاد حلول لها.	٢.٤٩	%٨٣
٣٤	توفر إدارة الروضة أنظمة تحفيز فاعلة تسهم في إثارة دافعية موظفاتنا في العمل	٢.٤١	%٨٠.٣
٣٥	تتعامل مديرة الروضة مع المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف	٢.٤٧	%٨٢.٣

من قراءة الجدول السابق يتبين لنا أن متوسط نسبة الاستجابات في هذا البعد جاءت جميعها في درجة كبيرة تراوحت ما بين (٨٠% - ٩٤.٧%) وذلك لان هناك قوانين محددة للرقابة ومتابعة العاملين داخل الروضة وعلى إدارة الروضة هي تطبيق هذه القوانين والقواعد والالتزام بالشفافية والعدالة في تطبيق هذه القواعد، كما أن اساليب المحاسبة واضحة وكل عضو داخل المؤسسة التعليمية محدد له ما هي حقوقه وواجباته جيدا، كذلك أغلب الروضات تتعامل فيها الإدارة مع المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف بكل حزم لان ذلك سيؤثر على تقييم الروضة في نهاية العام الدراسي.

#### البعد الخامس: التقويم

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية
٣٦	تتسم معايير التقويم بالشفافية	٢.٥٧	%٨٥.٧
٣٧	تقوم إدارة الروضة بتعديلات على الخطة في ضوء تغير بيئة الروضة.	١.٥٥	%٥١.٧
٣٨	تقوم إدارة الروضة بتعديل خطتها في ضوء نتائج التقويم.	١.٥٩	%٥٣
٣٩	يشارك أولياء الأمور في التغييرات المطلوبة من الروضة.	١	%٢٥

تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في  
جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية  
الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية

د/ رماز حمدي محمد إبراهيم

٤٠	تستفيد مديرة الروضة من الفرص التعليمية الموجودة في المجتمع.	٢.٠٣	%٦٧.٧
٤١	تترك إدارة الروضة أهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير محددة.	١.٤٣	%٤٧.٧
٤٢	تضع إدارة الروضة مقياسا واضحا ومحددا لأداء جميع العاملين بها	٢.٧٥	%٩١.٧
٤٣	تقوم إدارة الروضة بمراجعة العوامل الداخلية والخارجية باستمرار من أجل التحسين المستمر	١.٥٥	%٥١.٧
٤٤	توزع إدارة الروضة استبيانات في نهاية العام للتعرف على مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة.	١.١٨	%٣٩.٣
٤٥	تقوم إدارة الروضة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي بكفاءة بهدف التحسين التدريجي والمستمر.	١.٢٦	%٤٢

يتبين لنا من قراءة الجدول السابق والخاص ببعد التقويم وقد تراوحت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابات ما بين (٥١.٧% - ٦٧.٧%) وهي نسبة ما بين ضعيف إلى متوسط وهي خاصة بالعبارات بتعديل إدارة الروضة لخطةها في ضوء تغير بيئة الروضة وفي ضوء نتائج التقويم، وإدراك إدارة الروضة لأهمية التقويم الذاتي للخطة.

حيث أن أي تغيير في الخطة لا بد أن يكون صادراً من الإدارة العليا ولا بد أن يتناسب مع كل الروضات ولذلك ليس من سلطة إدارة الروضة أن تغير في الخطة الموضوعية مسبقاً، وإن كان هناك بعض الملاحظات على الخطة نتيجة لتغير بيئة الروضة أو نتائج التقويم فترفع هذه الملاحظات لأخذ ما يتناسب مع الجميع في اعتبار الخطة الجديدة.

في حين جاءت العبارات الخاصة بإشراك أولياء الأمور في التغييرات المطلوبة من الروضة، إدراك الروضة لأهمية التقويم الذاتي للخطة حسب معايير واضحة، توزيع الروضة استبيانات في نهاية العام للتعرف على مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة بأقل نسبة استجابات حيث تراوحت ما بين (٢٥% - ٤٧.٧%) وذلك لأنه كما ذكرنا إن إدارة الروضة لا تشرك أولياء الأمور في وضع الخطط أو تنفيذها أو التغييرات المطلوبة لان ذلك معد مسبقاً من قبل الوزارة وبناء عليه لم توزع إدارة الروضة استبيانات لمعرفة رضا أولياء الأمور للحصول على تغذية راجعة. أما بالنسبة للتقويم الذاتي للخطة فلا توجد معايير واضحة ومحددة للتقويم الذاتي.

وقد جاءت العبارات الخاصة باتسام معايير التقييم بالشفافية ووضع مقياس واضح ومحدد لأداء جميع العاملين بالروضة بأعلى نسبة استجابات تراوحت ما بين (٨٥.٧%- ٩١%) وذلك لأن هناك مقياس واضح لأداء العاملين من خلال بنود تقييم الأداء الوظيفي الذي تقدمه إدارة الروضة بشكل دوري كل عام، لذا فإن معايير التقييم تتسم بالوضوح والشفافية.

### المحور الثاني: واشتمل على مدى تطبيق الروضة للتحسين المستمر داخلها:

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط
١	تعمل إدارة الروضة على خلق التنافس بين جميع المعلمات داخل الروضة بهدف التحسين المستمر في الأداء.	١.٢٦	%٤٢
٢	تفعل إدارة الروضة المقترحات والحلول الإبداعية للمشكلات التي قد تواجهها	١.٢٦	%٤٢
٣	توفر إدارة الروضة الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملات بها.	١.٦٢	%٥٤
٤	تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق التطور المستمر لمعلمات الروضة.	١.٤٣	%٤٧.٧
٥	يشارك جميع العاملين بالروضة في اتخاذ القرارات.	١.١٨	%٣٩.٣
٦	تكافئ إدارة الروضة المعلمات أصحاب المقترحات الإبداعية كتشجيع للجميع.	١.٠٤	%٢٦
٧	تنمي إدارة الروضة مهارات الإقدام والمبادأة والإبداع لدى المعلمات.	١.٠٤	%٢٦
٨	تستفيد إدارة الروضة من نتائج التقييم في عملية التحسين المستمر	١.٢٦	%٤٢
٩	تراجع إدارة الروضة تقاريرها السنوية لمقارنتها بمؤشرات الأداء	١.٢٠	%٤٠
١٠	توجد آلية واضحة ومحددة داخل الروضة للمتابعة والتحسين المستمر.	١.٣٤	%٤٤.٧
١١	تسعى إدارة الروضة إلى عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي بهدف التحسين والتطوير المستمر.	١.٥٩	%٥٣
١٢	تقارن إدارة الروضة بين أدائها الحالي وأدائها في السنوات السابقة بهدف التحسين المستمر.	١.٢٦	%٤٢
١٣	تشجع إدارة الروضة المعلمات على طرح مقترحات تطويرية داخل الروضة سواء في التخطيط للأنشطة أو تنفيذها أو المواد الخام المتاحة.	١.٨٥	%٦١.٧
١٤	تعقد إدارة اجتماعات بصفة دورية مع جميع العاملات بالروضة للوقوف على المشكلات التي تواجههم وحلها أول بأول.	١.٥٩	%٥٣
١٥	تستغل إدارة الروضة الإمكانيات المتاحة لديها سواء مادية أو بشرية الاستغلال الأمثل	١.٩٣	%٦٤.٣
١٦	تخصص إدارة الروضة صفحة إلكترونية لرفع الشكاوى والمقترحات والمبادرات بصفة	١.٢٦	%٤٢



تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في  
جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية  
الجمبا كايزن اليابانية: دراسة استشرافية

د/ رماز حمدي محمد إبراهيم

م	العبارات	المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط
	دورية.		
١٧	تمتلك مديرة الروضة القدرة على الابتكار والمبادرة	٢.٠٣	٦٧.٧%
١٨	تمنح إدارة الروضة صلاحيات للعاملين تسهم في تنمية الإبداع لديهن	١.٢٦	٤٢%
١٩	تشجع مديرة الروضة العاملين على استخدام اساليب تروبية إبداعية عند تقديم الأنشطة.	٢.٠٣	٦٧.٧%
٢٠	للتحسين المستمر DMAIC تستخدم إدارة الروضة نموذج ديمياك	١.٠٤	٢٦%
٢١	تقيم إدارة الروضة أداء العاملين بها وفقا لأساليب حديثة	١.٨٥	٦١.٧%
٢٢	تتشاور الإدارة العليا مع المدراء والمعلمات للوصول إلى تحديد واضح لمهام العمل	٢.٠٣	٦٧.٧%
٢٣	تشكل إدارة الروضة فرق عمل لعملية التحسين المستمر	١.١٨	٣٩.٣%
٢٤	تدرك إدارة الروضة أن جوهر الجودة الشاملة هي عملية التحسين المستمر	١.٩٣	٦٤.٣%
٢٥	يتم استخدام مخطط عظمة السمكة في تحليل المشكلات.	١	٢٥%
٢٦	تقوم إدارة الروضة بتطبيق اساليب إدارة الأزمات لمواجهة المشكلات التعليمية	١.٣	٣٢%
٢٧	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل منع الأخطاء.	١.٩	٤٨%
٢٨	تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق التنمية المهنية المستدامة لجميع معلماتها.	١.٤٣	٤٧.٤%
٢٩	تسير إدارة الروضة على خطة استراتيجية موضوعة من قبل متخصصين تعتمد على الاستفادة من مواطن القوة والفرص المتاحة.	١.٩٩	٥٠%
٣٠	تتبع إدارة الروضة واحدة أو أكثر من استراتيجيات تحقيق الكايزن	١.٠٤	٢٦%

يتبين لنا من قراءة الجدول السابق أن نسبة متوسط الاستجابات في هذا البعد ما بين ضعيفة جدا إلى ضعيفة في أغلب العبارات خاصة المرتبطة بمهارات الإبداع ومكافئة المعلمات أصحاب المقترحات الإبداعية، أو تشجيع المعلمات على الإقدام والمبادرة، كذلك العبارات الخاصة بإدراك إدارة الروضة لمفهوم التحسين المستمر واتباعها لأساليب التحسين المستمر مثل نموذج ديمياك DAMIC أو مخطط عظمة السمكة للتعرف على المشكلات وتحليلها والتي قد تواجه أية مؤسسة تعليمية وكيفية معالجة هذه المشكلات بطريقة علمية وكذلك سعي المؤسسة إلى التحسين المستمر من خلال استراتيجيات الجمبا كايزن.

كذلك تشكيل إدارة الروضة لفرق عمل لعملية التحسين المستمر غير متوفرة في الروضات كفريق عمل متخصص ولكن ممكن أن تكون في قليل من الروضات في صورة اقتراحات أو آراء من بعض المعلمات حول بعض الأمور من أجل التحسين المستمر ولكن

ليس بصورة منتظمة. كما أن الروضات لا تطبق اساليب إدارة الأزمات لمواجهة المشكلات التعليمية إلا من خلال الإدارة العليا كما ذكرنا من قبل نظرا لمركزية الإدارة.

في حين جاءت بعض العبارات بنسبة استجابات متوسطة مثل العبارة الخاصة بتوفير الدعم المادي وذلك أن كل روضة مخصص لها ميزانية محددة تتصرف في ضوء هذه الميزانية. أما العبارة الخاصة بتشجيع المعلمات على طرح مقترحات تطويرية فيمكنها تطوير طريقة واساليب تنفيذ النشاط والمواد والأدوات المستخدمة في ضوء الميزانية المتاحة ولكن لا يمكنها التطوير في الخطة الموضوعية من قبل الوزارة.

كذلك العبارة الخاصة بامتلاك مديرة الروضة القدرة على الابتكار والمبادرة وهو ما يميز روضة عن أخرى هي قدرة المديرية على استخدامها لأساليب تربية مبتكرة في ضوء الامكانيات المتاحة وخاصة في تشجيعها للمعلمات على تنفيذ النشاط بأسلوب جديد.

وبصفة عامة من نتائج المحور الثاني نجد أن الكثير من الروضات تجهل الطرق والاساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق التحسين المستمر داخل الروضة وما هي استراتيجيات الكايزن وكيفية تطبيقها لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية التي يمكن أن تواجه مديرة الروضة والمعلمات أثناء أداء عملهم، وبالتالي فالروضات لا تطبق التحسين المستمر داخلها.

**المحور الثالث: التصور المستقبلي المقترح للتحسين المستمر في جودة أداء القيادات برياض الأطفال.**

**أولا : فلسفة التصور المقترح وأهدافه:**

تتعلق فلسفة التصور المقترح من بعض الأفكار التي وردت في الإطار النظري بجانب بعض الآراء التي وردت في نتائج التطبيق الميداني وتستهدف منها تلافى أغلب السلبيات أو دعم أغلب الايجابيات وهي بذلك تعتبر تغذية مرتدة Feedback تستشرف مستقبلا أفضل، وعليه تتحدد أهداف التصور المقترح فيما يلي:

١. إدخال عنصر الإبداع في عمل مؤسسات رياض الأطفال من أجل استيعاب التطورات الجديدة والتغيرات الحديثة في عصر مملوء بالتحديات وإحداث تحسينات مستمرة.

٢. التوصل إلى اسلوب لحل المشكلات الإدارية التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال واختيار الاسلوب الأفضل الذي يمكن استخدامه لإجراء التحسينات تجنباً لوقوع مثل هذه المشكلات مرة أخرى.
٣. محاولة فهم وتطبيق استراتيجية الجمبا كايزن للتحسين المستمر والتدريجي في جودة أداء قيادات رياض الأطفال.

### ثانياً: مرتكزات التصور المستقبلي المقترح:

- تتطلق ملامح التصور المستقبلي من مجموعة من المسلمات تتمثل في:
١. زيادة الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم برياض الأطفال وتعيين من لديها كفايات خاصة في إدارة هذه المؤسسات.
  ٢. ضرورة أن تحظى مؤسسات رياض الأطفال باهتمام التربويين لجعل الروضة مكاناً خصباً لإشباع حاجات الأطفال ورغباتهم.
  ٣. التنمية المهنية المستدامة للمعلمات ومديرات رياض الأطفال وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والإبداعي.
  ٤. إدخال التكنولوجيا بصورة أوسع لتخدم أهداف العملية التعليمية للأطفال.
- وتأسيساً على ما سبق فيجب أن يشتمل التصور المستقبلي المقترح على عدة ملامح تتمثل في:
- فيما يتعلق بالأهداف:** لا بد أن تكون لدى الروضة أهداف قريبة المدى وأهداف بعيدة المدى تسعى إلى تحقيقها بجانب وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة تشتمل على رؤية ورسالة واضحة تسعى الروضة إلى تحقيقها وهذه الرؤية والرسالة قائمة على دراسة التحليل البيئي للروضة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه إدارة الروضة ومنها يجب استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة في مواجهة نقاط الضعف والتحديات التي تواجه إدارة الروضة في للوصول إلى أفضل النتائج.
- فيما يتعلق بالمجتمع:** فلا بد من الانطلاق من فلسفة وقيم المجتمع من خلال دراسته وتحديد احتياجاته كخطوة أولى تسبق أي توجه أكاديمي يهدف إلى تحقيق الفائدة من العملية التعليمية.

فيما يتعلق بإدارة الروضة: إذ لابد لإدارة الروضة أن:

- تشكيل فريق عمل يضم في عضويته جميع الأطراف ومن الكوادر العلمية المشهود لها بالكفاءة في مجال إدارة رياض الأطفال، والاهتمام بهذا الفريق من حيث إشراكهم في برامج ودورات تدريبية وذلك لتطوير مهاراتهم في تطبيق آلية التحسين المستمر ومبادئ التحسين المستمر.
- توفر الأبنية الملائمة لقاءات النشاط بالإضافة إلى تزويدها بالمستلزمات والأجهزة المطلوبة، وإيجاد تناسب بين أعداد الأطفال وأعداد المعلمات داخل القاعة الواحدة مما له تأثيراً إيجابياً على العملية التعليمية.
- تشرك أولياء أمور الأطفال في عمليات التوجيه والمتابعة والمراقبة التي تقوم بها إدارة الروضة.

**ثالثاً: آليات تحقيق (تنفيذ) التصور المستقبلي المقترح:**

هدفت الدراسة الحالية إلى كيفية تطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال في ضوء استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية وفي سبيل تحقيق هذا الهدف توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الركائز للحد من أوجه القصور والسلبيات الموجودة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بما يتمشى مع ظروف البيئة المحلية وكذلك الاتجاهات العالمية المعاصرة، وهو ما يمكن تسميته بأهم متطلبات التحسين المستمر في ضوء استراتيجية الجمبا كايزن والذي أمكن تلخيصه فيما يلي:

١. تحديد أهداف التحسين المستمر ووضع جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف متضمناً خطوات السير في هذا المنهج وكيفية تنفيذه والاستراتيجية المستخدمة لتنفيذ هذه الأهداف.
٢. تحديد متطلبات التحسين سواء كانت مادية وبشرية على شكل خطة عمل (خطة التحسين).
٣. توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا لكل العاملين داخل الروضة وخاصة المعلمات والأطفال.
٤. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين في الأنشطة والبرامج.

٥. تشكيل فرق للتحسين وتحديد مسؤولياتها وسلطاتها.
٦. جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الروضة والروضات الأخرى من داخل البلاد وخارجها سواء على المستوى العربي أو العالمي.
٧. التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالروضة واستقطاب الكفاءات منهم.
٨. تشجيع إدارة الروضة وجميع العاملين بها على إيجاد حلول إبداعية لجميع المشكلات التي تواجههم والتوصل لحلول جذرية لهذه المشكلات.
٩. بناء جسور من الصدق والاحترام المتبادل بين إدارة الروضة والمعلمات والأطفال وأولياء أمورهم، وبين المعلمات وبعضهم.
١٠. ليس للتحسين نهاية، فهو مستمر بالنسبة للمعلمات والقائمين على إدارة الروضة وذلك من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال رياض الأطفال وإدارة مؤسساتها والتشجيع على كتابة البحوث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية والرحلات والزيارات العلمية المتبادلة.
١١. التحسين عملية شاملة لأن الجودة لا تتجزأ وبالتالي فهي تشمل على عناصر المدخلات والعمليات للوصول بالمنتج وهو الطفل إلى أعلى مستوى من الجودة.
١٢. لا بد من تضافر جهود جميع من يعمل بالروضة لتحقيق التحسين المستمر، والعمل على التحسين المستمر في كل ما يقدم من خدمات سواء في البرامج أو الأنشطة لمواكبة المتغيرات والمستجدات في المجتمع.
١٣. اتباع الاستراتيجيات الست التي اعتمد عليها الكايزن أو بعض من هذه لاستراتيجيات وهي: طرح اسئلة صغيرة لاستلهاام الإبداع، التدبر في الأفكار الصغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة، اتخاذ تحركات صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح، حل المشكلات الصغيرة عند مواجهة أزمة طارئة، منح مكافآت صغيرة لك وللاخرين لإحراز أفضل النتائج، وإدراك اللحظات الصغيرة والحاسمة والمؤثرة والتي قد يتجاهلها الآخرون جميعا.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- بدوي، عبد الرؤوف محمد و مجاهد، أشرف عبد المطلب (٢٠١٠): ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في التعليم المصري، مجلة مستقبل التربية العربية: مجلد ١٧، عدد ٦١، يناير ٢٠١٠.
- البطيخان، وفاء عايض (٢٠١٧): الكايزن وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية: برنامج تدريبي.
- الجميلي، أمل حمودي عبيد (٢٠١١): مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهن، مجلة الفتح، العدد ٤٧، تشرين الأول، ٥٧ - ٨٩.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٢): نشأة إدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- خلف، أمل (٢٠٠٥): مدخل إلى رياض الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة.
- روبرت، مورير (٢٠١٦): خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة الكايزن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٣): التعليم العربي وثقافة الاستدامة، سلسلة كراسات مستقبلية، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، ط١.
- السليمانى، حنان عبد الرحمن (٢٠١٤): رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة المكرمة.
- شريف، السيد عبد القادر (٢٠٠٧): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شمس، أمل عبد الفتاح، (٢٠١٠): تحسين التعليم والإدارة في اليابان: منظور تنموي، مؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية، " مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة : تجارب ورؤى"، ١٣ - ١٥ يوليو ٢٠١٠.

- عبد المعطي، أحمد حسين (٢٠١٠): "خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني"، مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٦، العدد الأول، الجزء الأول، يناير ٢٠١٠.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٦): البحث العلمي مفهومه، أدواته واساليبه، ط٢، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن و عبد الحق، كايد (٢٠٠٦): " البحث العلمي مفهومه وأدواته واساليبه" دار أسامة للنشر والتوزيع - جدة
- العتيبي، نوال عبد العال (٢٠١٠): بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عزت، ريزان صلاح الدين وشيخ، برزين محمد (٢٠٠٩): "اسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دهوك، العراق.
- العنزري، قاسم محمد مظلوم (٢٠٠٩): "إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد"، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد ١٢.
- عيشوني، محمد أحمد (٢٠١٠): الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات السبع الأساسية للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، حائل، المملكة العربية السعودية.
- قمح، حسين محمود (ب. ت): التحسين المستمر باستخدام استراتيجيات الكايزن، وكالة التطوير والجودة، جامعة نجران.
- المصري، أحمد محمد (٢٠٠٤): الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- ملحم، سامي (٢٠٠٧): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط٥، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- النوفل، عبد الله (٢٠١٤): ورشة عمل بعنوان منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم الكايزن.
- يوسف، داليا طه محمود (٢٠١٣): كيفية استخدام اسلوب الجمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، العدد ٣٥ الجزء الرابع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aichouni, M. & Benchicou, S. (2008): “Back to basics- The Seven basic quality tools and their applications in manufacturing and services”, The 2<sup>nd</sup> Quality Congress Middle East (QC2) 6-9 April, 2008, Dubai, UAE.
- Chase, Richard B & Jacobs, Robert. F& Aquila no, Nicholas. J, (2004): Operation Management for Competitive advantage. 10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA.
- Dan Reid, R & Sanders, Nada R, (2002): Operation Management, Tohn-Wiley& Sons, Inc USA. P.112
- Hill, Terry (2000): Operation Management Strategic, Context & Management analysis, Macmillan Press LTD London.
- Kubran, Maria, Management, Gehemins Kaizen, WWW. Kaizen-Institute, Germany, 2003.
- Larson, A, (2003): Demystifying six Sigma: A Company Wide Approach to Continuous Improvement.
- Tushar N. Desai and Dr. R. L. Shrivastava (2008): Six Sigma- A New Direction to Quality and Productivity Management. Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer science 2008 WCECS 2008, October 22-24, 2008, San Francisco, USA, p 1-6.
- Zairi, (2006): Total Quality Management, Vol.17 (9), Nov.2006.