

" كيفية تطبيق مدخل جيمبا كايزن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان "

اعداد

الطالبة / زينب عبد المجيد حسن على
باحثة دراسات عليا وبحوث
كلية التربية- جامعة أسوان

إشراف

د/حنان عبدالستار محمود
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ عبدالباسط محمد دياب
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية- جامعة سوهاج

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

" كيفية تطبيق مدخل جيمبا كايزن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان "

أ.د/عبدالباسط محمد دياب / د/ حنان عبدالستار محمود / زينب عبدالمجيد

مقدمة:

لقد أصبح من المسلم به اليوم أن أفضل الاستثمارات هو استثمار الطاقات البشرية (الأيدي العاملة)، وإعداد الهياكل الإدارية ذات الكفاءة العالية والعقول المبدعة التي تستطيع أن تبذل وتغير وتحسن من وضع أى مؤسسة، والمؤسسة الكفاء هي التي توفر لأبنائها تعليماً متميزاً وخدمات مرموقة و تستطيع أن تجمع بين الكفاءة والجودة والنوعية .

ونظراً لاختلاف مرحلة رياض الأطفال عن المراحل اللاحقة من حيث أنها تعد أهم المراحل التي يمر بها الكائن البشرى، انطلاقاً من أن قابلية تشكيل شخصية الطفل تكون فيها شديدة التأثير بالعوامل الاجتماعية والأساليب التربوية وبالبيئة المحيطة به عامةً، وبالتالي فالاهتمام بتلك المرحلة وإدارة مؤسساتها هو اهتمام بحاضر ومستقبل الأمة كلها لما لها من دور بارز في حياة الطفل بل والمجتمع ككل .

ومن هذا المنطلق صار تشجيع تأسيس مؤسسات رياض الأطفال وتطويرها محل اهتمام المسؤولين والتربويين والقائمين على الإشراف على هذا النوع من المؤسسات بل وحتى الممولين في ضوء رؤية واضحة للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في كافة المجالات، لتساير التطور العلمى والتقنى الذى يشهده العالم فى الآونة الأخيرة.

ونظراً لأن المؤسسات التعليمية بجميع أشكالها والتي منها مؤسسات رياض الأطفال تهدف إلى تحقيق التميز لكى تحتل مكان الريادة الذى يضمن لها البقاء والاستمرار، والذى يتوقف بدوره على مدى امتلاك المؤسسات لمصادر القوى القادرة على التفكير والإنجاز والمتمثلة فى الكفاءات وسعيها الدائم لتحسين العمل داخل تلك المؤسسات، ومدى قدرتها على مسايرة تطبيق المداخل الإدارية الحديثة باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية^(١)، فإن

(١) ولاء السيد أبو رجب، متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد ٣٤، العدد ٧٢، نوفمبر ٢٠١٩م، ص ١٩١.

الحاجة إلى تطوير أداء مؤسسات رياض أطفال بشكل متميز أصبح مطلباً حتمياً، وذلك من خلال مسابقتها لتلك التطورات وما أنتجته من أساليب ومداخل إدارية حديثة تحسن من سير العمل وتزيد من كفاءته، حيث إن جودة المؤسسة ترتبط بمدى توافر إدارة فعالة بما تملكه من مهارات وكفايات تؤهلها لقيادة عمليات التطوير والتجديد بها، وتوافر نظم إدارية تيسر نشر ثقافة التحسين والتغيير ووجود رؤية تنظيمية واضحة لجميع العاملين بها في ضوء هذه التطورات والاتجاهات المعاصرة لتحسين جودة المؤسسة ككل .

ويعد مدخل جيما كايزن (Gemba Kaizen) أحد الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة نظراً لتأكيدِه على أنشطة التحسين المستمر وتدعيم عملية تخفيض التكلفة في خط مسار الإنتاج؛ لذا فإنه يساعد على تخفيض التكلفة في دورة تصميم وتطوير العمليات الإدارية ورفع مستوى الجودة والأداء بالمؤسسة المستهدفة^(٢).

كما أن استخدام مدخل جيما كايزن (Gemba Kaizen) في المؤسسات التعليمية عامةً ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة أحد الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة التي تؤدي إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تتمتع بميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات أو العقبات التي تعترضها^(٣).

ومن خلال ماسبق تتضح أهمية الاعتماد على مدخل جيما كايزن (Gemba Kaizen) - كإطار مرجعي - في الوصول إلى تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها بهدف إنجاز معدلات عالية من الكفاءة والتميز والإنتاج والأداء كي تستطيع

(٢) مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ م ، ص ص ٣٧- ٣٩ .

(٣) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، نظم إدارة الجودة، بغداد : دار المرتضى ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٥٢ .

تقديم الخدمة المطلوبة، وبذلك يسعى البحث الحالى إلى التعرف على كيفية تطبيق مدخل جيمبا كايزن لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان.

مشكلة البحث :

إن الاهتمام المتزايد بدراسة أوضاع مؤسسات رياض الأطفال ناتج بطبيعة الحال عن الشعور بأهمية هذه المؤسسات التربوية ودورها الرئيسى فى وضع اللبنة الأولى فى بناء الجيل وتنشئته التنشئة السليمة الكاملة فى جميع جوانب نموه، حيث يعد الأطفال مصدر الثروة الحقيقية لأى مجتمع والأمل فى تحقيق مستقبل أفضل .

ونظراً لأهمية مرحلة الطفولة ووعى المجتمع لذلك، ومايمكن أن يعود على المجتمعات من فوائد إرسال أطفالها إلى مؤسسات رياض الأطفال، إلا أن الباحثة تعتقد من خلال خبرتها وعملها السابق بتلك المؤسسات وإطلاعها على بعض من الدراسات السابقة أنها تعاني العديد من جوانب القصور ومنها: أن التمويل بمؤسسات رياض الأطفال غير كافٍ ولايفى باحتياجات ومتطلبات المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن الميزانية الخاصة ببعض مؤسسات رياض الأطفال تخضع للمدارس الإبتدائية التابعة لها، بالإضافة إلى عدم كفاية الموارد المادية اللازمة وقلة كفاية الأجهزة التعليمية والمعدات بها، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات^(٤) والتي توصلت إلى: وجود ضعف فى التمويل الكافى لمؤسسات رياض الأطفال سواء على المستوى الحكومى أو الخاص، وافتقار بنية هذه المؤسسات إلى توافر المواصفات الجيدة لغرفة الأنشطة وقلة التجهيزات، بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية لمعظم تلك المؤسسات .

فإدارة مؤسسات رياض الأطفال غير قادرة على تطوير نفسها؛ حيث ندره الجهاز الإدارى المؤهل المتخصص الذى يهتم بمتطلبات الروضة، وأن الكثير من العمليات التى

(٤) أمل فتحى عبدالرسول محمد، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة سوهاج ،

تقوم بها كالتخطيط أو صنع القرارات واتخاذها لا تتناسب مع تطورات العصر الحالي، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه إحدى الدراسات^(٥) والتي توصلت إلى: افتقار غالبية مؤسسات رياض الأطفال الملحقه بالمدارس الابتدائية إلى مديرة متخصصة وجهاز إداري متخصص، بالإضافة إلى اغفال المديره للقيام بوظائف الاشراف على تنفيذ برامج العمل.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية، فمنها ما أكد على عدم تنفيذها بالدقة المطلوبة وقلة التشريعات التي تساعد على تطوير هذه البرامج، والقصور في توافر دورات تدريبية للتنمية المهنية العصرية لمعلمة الروضة^(٦)، ومن هذه الدراسات أيضاً ما أشارت إلى عدم وجود آلية واضحة لقياس أثر البرامج التدريبية في تحسين المستوى المهني للمعلمات، وأوصت بضرورة استخدام تقنيات تدريبية حديثة وفعالة لرفع كفاءة العاملين داخل مؤسسات رياض الأطفال^(٧)، ومنها ما أشار إلى قلة الاهتمام بعقد دورات تدريبية لتوعية القائمين بالروضة بمراحل ومعايير تطبيق الاعتماد، وانتشار الأساليب التقليدية في البرامج التدريبية المقدمة، وعدم وجود سياسة واضحة في المؤسسة لتحقيق الجودة^(٨).

(٥) إيتسام محمد عبدالله محمد، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة

الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨م.

(٦) عفاف لويس حلمي، التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء التحديات المعاصرة

لتربية الطفل، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسوان، ٢٠١٩م.

(٧) راندا أيمن محمد شبكه، " واقع إعداد طفل ما قبل المدرسة في مصر في ضوء معايير الجودة

الشاملة"، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد ١٦، ٢٠١٤م، ص

٦٠٨ - ٥٦٨

(٨) كريمة عيد سيد، تصور مقترح لتحقيق جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء

معايير الاعتماد"دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، رسالة ماجستير، كلية

التربية، جامعة أسوان، ٢٠٢١م.

بالإضافة إلى ما أشارت إليه إحدى الدراسات^(٩) والتي توصلت في نتائجها إلى : ضعف قيام فريق الجودة بعمليات المراجعة الداخلية لأداء الروضة، عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية الراجعة بين العاملين بالمؤسسة، عدم اقتناع بعض القيادات الإدارية برياض الأطفال بتطبيق معايير الجودة، وقلة وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين العاملين بعضهم البعض.

وفي ضوء ما سبق ونظراً لما تواجهه مؤسسات رياض الأطفال من العديد من جوانب القصور، والدور الكبير الملقى على عاتقها لتنفيذ خطط التطوير ورفع جودة التعليم والتعلم وأداء المؤسسة ككل، وفي ضوء ما تواجهه من تحديات العصر وتطلعات المستقبل، كان لزاماً على العاملين والمسؤولين عن هذه المؤسسات أن يكون لديهم الكفاءات الوظيفية المناسبة التي تمكنهم من تطبيق آليات الجودة ودعمهم للوصول بالمؤسسة إلى أعلى جودة ممكنة، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن مدخل جيما كايزن يعد أحد المداخل الإدارية التي يمكن استخدامها في مؤسسات رياض الأطفال حيث يساعد تطبيقه على الوصول بإدارة المؤسسة لأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة، لذا قامت الباحثة في هذا البحث المحاولة للارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال من أجل ضمان خدمات عالية بتكلفة أقل وأكثر انضباطاً في الأداء يوفر مناخاً للتميز في ضوء مدخل جيما كايزن (Gemba Kaizen).

اسئلة البحث :

تبلورت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء مدخل جيما كايزن (Gemba Kaizen)؟

(٩) نور الهدى أحمد محمد حفنى، بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، العدد ٣٨، يناير ٢٠١٩م، ص ص ٥٧٠ - ٥٨٨.

حاول البحث الحالي الإجابة عن الاسئلة الفرعية التالية :

١. ما ملامح وطبيعة إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما الأسس النظرية والفكرية لمدخل جيمبا كايزين في الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
٣. ما الخطوات التنفيذية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء مدخل جيمبا كايزين ؟

ويمكن الإجابة عن تلك الاسئلة على النحو التالي:

أولاً: ملامح وطبيعة إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في الأدبيات التربوية المعاصرة: يرجع الاهتمام بإدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى ما تقوم به من وظائف في تهيئة الظروف الملائمة لتربية وتعليم الأطفال ووضع المفاهيم والخطط للارتقاء بأداء المؤسسة، مع توجيه الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للأطفال، وأيضاً تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح لهم إظهار استعداداتهم وقدراتهم إلى أقصى حد ممكن^(١٠)، وانطلاقاً من ذلك سوف نتناول عرضاً لملامح وطبيعة إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في الأدبيات التربوية المعاصرة، وذلك من خلال تناول المحاور التالية :

١- مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

تعرف إدارة مؤسسات رياض الأطفال بأنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية^(١١)، وينظر للإدارة داخل الروضة على أنها^(١٢) :

(١٠) فتحى عبدالرسول محمد، التشريعات التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، القاهرة : دار

العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م، ص ٩١ .

(١١) عبدالغنى محمد إسماعيل العمرانى، إدارة رياض الأطفال، اليمن : دارالكتاب الجامعى -

صنعاء، ٢٠١٤م، ص ٣٨ .

(١٢) طارق حسن عبدالحليم، تطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال، القاهرة: دار العلوم

للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ص ٦٤ - ٦٥ .

- قيادة المؤسسة بأفضل الوسائل المشروعة والوصول بها إلى أحسن النتائج .
- نوع من التنظيم الذي يهدف إلى تيسير شئون المؤسسة بصفة عامة، وإلى تهيئة جميع الظروف والإمكانات اللازمة لتهيئة نمو الطفل من كافة الجوانب.
- عملية تنظيم وتوجيه للفعاليات التربوية داخل المؤسسة وخارجها بأسلوب تعاوني وديمقراطي من أجل تحقيق الأهداف التربوية .

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة مؤسسات رياض الأطفال هي تكامل الجهود البشرية مع الإمكانيات المادية واستثمارها وفق عمليات إدارية منظمة بدايةً من التخطيط ثم التنظيم ومن بعدها التوجيه ثم الرقابة وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة .

٢- أهداف إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

- إن لضمان نجاح أى مؤسسة في تحقيق أهدافها لا بد من وجود إدارة ناجحة في قلب تلك المؤسسة^(١٣)، وأن من أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها إدارة الروضة مايلي^(١٤):
- تهيئة بيئة آمنة يعتنى فيها بالأطفال بحيث ينمون بداخلها كنمو الزهور في الحديقة
- معاونة الأطفال على النمو بحيوية واستقلال، وكذلك تنمية قدراتهم العقلية بالمعرفة
- معاونة الأطفال على استخدام اللغة القومية بمهارة مع استخدام الخيال .

ومما سبق يتضح أن أهداف إدارة مؤسسات رياض الأطفال تتبلور في أهداف اجتماعية تشير لاندماج الطفل مع أقرانه وتفاعله مع المعلمة وإقامة علاقات إيجابية مابين الروضة وأسررة الطفل، وأهداف أخلاقية تؤكد على اكتساب الطفل أداب السلوك والفضائل والصفات الحميدة باعتبار المعلمة هي القدوة والمثل الأعلى الذي يحتذون به، وأهداف تعليمية تتمثل في الأنشطة التي تساعد الطفل على استخدام اللغة القومية واكتساب الحقائق

(١٣) ياسر فتحى الهنداوى، إدارة المدرسة وإدارة الفصل "أصول نظرية وقضايا معاصرة"،

القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩م، ص ١٦ .

(١٤) سولاف أبو الفتح الحمراوى، التدريب الميدانى في رياض الأطفال، الإسكندرية: دار

المعرفة الجامعية، ٢٠١٤م، ص ٤٣.

ومبادئ العلوم والحساب وبعض المعانى التى تفتح مواهبهم وميولهم الخاصة واستخدام التكنولوجيا، وأهداف وقائية كتوفير العناية لهم وتحصينهم ضد بعض الأمراض في مرحلة الطفولة واكسابهم العادات الصحية السليمة، وبناءً على تلك الأهداف التى تسعى مؤسسات رياض الأطفال لتحقيقها فلا بد من إلقاء الضوء على الهيكل التنظيمى للتأكد من مدى قدرته على تحقيق هذه الأهداف، وجهود الهيئات الدولية لمعرفة مدى مساهمتها في جهود التطوير الحالية والمستقبلية.

٣- مبررات الاهتمام بإدارة مؤسسات رياض الأطفال :

فى ظل المتغيرات الحادثة فى المجتمع المصرى حالياً أصبحت هذه المؤسسات واحدة من الضرورات التى تفرضها الظروف الاجتماعية والاقتصادية، ومن أهم الأسباب التى أدت إلى ضرورة قيام هذه المؤسسات والاهتمام بها ما يلى (١٥) :

- إعداد الطفل للمرحلة التالية " مرحلة التعليم النظامى " .
- قصور الإمكانيات الأسرية عن تهيئة الجو الملائم لنمو الطفل، وممارسته أنواع النشاطات المختلفة التى تشبع حاجاته ورغباته المختلفة .
- أن العناية بالطفل ورعايته أصبحت ضرورة ومسألة أمن قومى، إذ أن هؤلاء الأطفال يمثلون تلك القوة الاقتصادية التى سيدخل بها المجتمع سوق العمل والمنافسة مستقبلاً .

ومن دواعى الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال الحكومية فى مصر ما يلى (١٦) :

١- وجود بعض المعوقات الموجودة فى الواقع والتى تتمثل فى : عدم كفاية معلمات رياض الأطفال لاستيعاب الزيادة المنشودة، مع وجود عجز فى أعداد معلمات

(١٥) إيمان العربى النقيب، المسرح والقيم التربوية للطفل ، كلية التربية، جامعة الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ٢٠١١م، ص ٦٤ .

(١٦) عزة جلال مصطفى، إدارة التطوير برياض الأطفال "تماذج عربية وعالمية"، القاهرة : دار النشر للجامعات، ٢٠١٠م، ص ص ١٢٤ - ١٢٦ .

رياض الأطفال المؤهلات تربوياً ومهنياً، وارتفاع كثافة الفصول التي قد تصل إلى ٥٠ طفلاً، بالإضافة إلى قلة وجود حجرات لممارسة الأنشطة، مع ندرة توفر بعض التجهيزات والأدوات المادية .

٢- إيجاد ميزة تنافسية في ظل منافسة رياض الأطفال التجريبية والخاصة، والتي تتوفر بها الكثير من الإمكانيات البشرية والمادية، والتي من خلالها ستحقق كثير من الأهداف المرجوة من هذه المرحلة .

٣- التغييرات والتحديات السريعة المتلاحقة والتي تتمثل في : التغييرات التكنولوجية والتي فرضت إدخال التكنولوجيا الحديثة داخل مؤسسات رياض الأطفال، والتحديات السياسية التي ركزت على الاهتمام بالتعليم منذ مراحلته الأولى باعتبار أن التعليم قضية أمن قومي، والتحديات الاقتصادية المتمثلة في وجود فئة كبيرة من الأسر المصرية عاجزة عن سداد قيمة الكتب والأنشطة المدرسية، والتحديات الاجتماعية كخروج المرأة للعمل والذي أدى إلى زيادة الطلب على التعليم قبل المدرسي، بالإضافة إلى التحديات التربوية كتقليدية برامج الأنشطة المقدمة وجمودها وخلوها من بعض المفاهيم والمهارات .

- وترى الباحثة أنه من مبررات الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال وإدارتها مايلي :
- أن مرحلة الطفولة المبكرة مرحلة هادفة لايجاد جيل قوى الإرادة، فإيجاد إدارة واعية بالتوجيه له أهميته في مساعدة الأطفال على تجاوز تحديات المجتمع.
 - إزدياد وعى أولياء الأمور بأهمية التحاق أبنائهم برياض الأطفال التي تعمل على تلبية احتياجات الطفل ومراعاتها لخصوصية المرحلة العمرية التي يمر بها من ناحية، ولزيادة خروج المرأة للعمل ومشاركتها في التنمية والإسهام في الحياة العامة من ناحية أخرى.
 - ظهور العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة في الآونة الأخيرة مما يتطلب إعادة النظر لما يقوم به كافة المسؤولين بمؤسسات رياض الأطفال، وتوفير المزيد من الكفايات الإدارية والأبعاد المهنية والمقومات اللازمة للتنامشي مع تلك الاتجاهات .

٤- مبادئ الإدارة الحديثة بمؤسسات رياض الأطفال :

الإدارة الحديثة هي المفتاح أو المدخل لإحداث عملية التطوير بالمؤسسات فى أى مجتمع من المجتمعات بصفة عامة وبالمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وتتمثل مبادئ الإدارة الحديثة فيما يلى^(١٧) :

- وضع المعايير التى تساعد على سد الفجوة بين الأهداف المرجوة والأهداف التى تم تحقيقها على أرض الواقع.
- تجميع الأنشطة وتصنيفها فى عدة مجموعات، ويساعد ذلك على الحد من تعقيدات العمل من جانب واكتساب الخبرات من جانب آخر.
- وضع أهداف واضحة وموضوعية لتحقيق التوازى والتوازن فيما بينها.
- التخطيط والرقابة والتنبؤ بحجم الطلب، ووضع ميزانيات للموارد وجدولة تنفيذ المهام، ثم متابعة التطبيق وتصحيح أى حيود عن الخطة الأساسية .
- المكافآت المادية عن طريق منح مكافآت مالية للأفراد وفرق العمل تبعاً للأداء ولمن يحققون الأهداف الفردية والجماعية الموضوعية من قبل، ويساعد ذلك على تشجيع الأفراد على بذل الجهد والتأكد من التزامهم بالقواعد والأهداف .

فمرحلة الطفولة كانت وستظل المرحلة التى يكتسب خلالها الأطفال مبادئ وأساسيات العمل الإنسانى، فينبغى أن تصبح مؤسسات رياض الأطفال إطاراً لحياتهم وأفعالهم، أى تكون دارهم التى تكسبهم المبادئ الأولية للتنظيم المعرفى، والعمل على تنمية استعدادات الأطفال الكامنة بالتدريب المناسب فى الوقت المناسب لرعاية إمكاناتهم فى اكتساب مهارات جديدة فى مجالات الحياة الإنسانية بمراحل حياتهم المتتالية، فإدارة مؤسسات رياض الأطفال مطالبة بأن تتكاتف وتبذل أقصى جهدها وأن تتبع كل ما هو حديث فى علم الإدارة من أجل تحقيق أهدافها والسير وفق مبادئها وتحسين جودة العمل الذى ينعكس بالطبع على ذلك النشاء .

(17) Gary Hamel and Bill Breen , The Future Of Management , Harvard Business School Publishing , USA, 2007, P.20.

ثانياً: الأسس النظرية والفكرية لمدخل جيما كايزن فى الأدبيات الإدارية المعاصرة:

يعتبر استخدام مدخل جيما كايزن بالمؤسسات التعليمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التى تؤدى إلى تقديم مخرجات جودة عالية، وذلك من خلال تشجيع التحسين المستمر سواء كان فى الإدارة ذاتها أو فى العمليات والأنشطة وكافة الأفراد بالمؤسسة، ولذا سوف نتناول هذا المدخل فى المحاور التالية :

١- ماهية مدخل جيما كايزن :

يتكون مفهوم كايزن من كلمتين يابانيتين "كاي"(kai) وتعنى التغيير، و "زن" (zen) وتعنى للأفضل، وتترجم كايزن kaizen إلى التغيير للأفضل وهى وسيلة لتحقيق التحسين المستمر^(١٨)، وهو التعبير اليابانى لفلسفة التحسين المستمر الذى يقصد به مجموعة الإجراءات والعمليات والطرائق اليومية التى تنصب على كافة عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ومعدات بشكل تحسينات تدريجية متتالية طفيفة ومستمرة وليست بشكل ابتكارات وتطويرات واستثمارات كبيرة برؤوس الأموال، على أن يشارك فى عملية التحسين جميع العاملين بدعم واسناد من الإدارة العليا والإدارات المساندة بهدف رفع مستوى الجودة والأداء وخفض التكلفة، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من المحافظة على مكانتها^(١٩).

ويعرف جيما كايزن فى هذه الدراسة بأنه ذلك المدخل الإدارى المتكامل الذى يتضمن العديد من الأفكار الإدارية المتناسقة المتفق عليها بمشاركة العاملين بمؤسسات

(١٨) أحمد محمد غنيم، المدخل اليابانى للتحسين المستمر kaizen ومدى استفادة المنظمات

العربية منه، المنصورة: المكتبة العصرية للطباعة، ٢٠٠٩م، ص ٢٢ .

(١٩) على إبراهيم حسين فارس الكسب، المعلومات المحاسبية اللازمة لإعتماد أسلوب التحسين

المستمر (الكايزن) فى المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل

والنسيج فى الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة

الموصل، ٢٠٠٤م، ص ٨ .

رياض الأطفال في اتخاذ القرارات الخاصة بها والتي تعتمد على تحسين أداء العمليات والأنشطة والقضاء على الهدر الموجود في أى عملية من العمليات الإدارية دون تحمل أى تكاليف إضافية، وذلك من أجل إرضاء كافة العاملين بالمؤسسة والأطفال وأولياء الأمور ومن ثم تحقيق رضا المجتمع ككل .

٢- أهداف مدخل جيمبا كايزن :

يعتمد مدخل جيمبا كايزن بشكل كبير على قدرات كافة العاملين بالمؤسسة، مفترض امتلاكهم معلومات ومعارف وروى أعمق بخصوص كيفية تخفيض التكاليف وتحسين عمليات الإنتاج خلال كميات متتابة إضافية صغيرة لا من خلال ابتكارات كبيرة^(٢٠)، ولذلك يهدف مدخل جيمبا كايزن إلى^(٢١) :

- تخفيض التكاليف، وذلك من خلال اقتراحات التحسين المقدمة من قبل العاملين والتي تؤخذ بجدية ويطبق المناسب منها كلما أمكن .
- تحسين الجودة، وذلك من خلال التحسين المستمر للجودة التي تمد المؤسسة بخريطة تمكنها من المواظبة على تحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية .
- إرضاء العميل، إذ أن فلسفة الكايزن تعتمد على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضاءه وإشباع رغباته، وذلك من خلال جودة الخدمات المقدمة الذى يعد عاملاً مهماً فى اكتساب رضا وتعزيز العلاقة مع البيئة المحيطة أيضاً .

وعليه فإن من أهداف تطبيق مدخل جيمبا كايزن بمؤسسات رياض الأطفال التخلص من الهدر فى العمليات والأنشطة بقدر الإمكان مما يؤدي إلى تحسن زمن العملية وتكلفتها

(٢٠) الحسين محمد العزازى، "المدائل المختلفة لإدارة التكلفة فى بيئة الأعمال المعاصرة :

تأصيل - تطبيق"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الأول، ٢٠١٥م، ص ١٠ .

(٢١) حاتم كريم كاظم، "التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن Kaizen وإمكانية اعتماده فى

الشركة العامة لصناعة الإطارات فى النجف"، مجلة مركز دراسات الكوفة - العراق، العدد ٢١ ، ٢٠١١م، ص ١٦٩ .

فيزيد من جودتها وفعاليتها أى تنمية الجوانب التقنية بالمؤسسة وتهيئة بيئة العمل بشكل مناسب، كما يساعد على تنمية الجوانب الإجتماعية كتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ورضاهم عن ذاتهم وعن عملهم وعن ما هو مطلوب منهم إنجازة وترسيخ المبادئ والقيم فى نفوسهم وتحفيزهم للعمل وبناء تقنهم وتقديم ولاءهم للمؤسسة، وتغيير ثقافتهم للأفضل تغييراً يسعى إلى تطوير المؤسسة ورفع كفاءتها، والوصول بالعمليات الإدارية بالروضة إلى مستوى متقدم من خلال التحسين المستمر .

٣- المبادئ التى يركز عليها مدخل جيما كايزن :

أن مبدأ التحسين يعنى فعل الأشياء بطريقة أفضل يجتاز وضعها القائم، ويمكن أن يحدث ذلك بعد العثور على المشكلة الحالية ومعرفة طبيعتها بالكامل وذلك من خلال ثمة ثلاث خطوات جوهرية لحل المشكلة ألا وهى الكشف عن المشكلة، وتوضيحها، والكشف عن سببها الرئيسى^(٢٢)، كما أن من أهم مبادئ مدخل التحسين المستمر جيما كايزن " الإدارة من موقع الحدث" مايلى^(٢٣) :

- المبدأ الأول : التركيز على العاملين والزبائن وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم .
- المبدأ الثانى : المعرفة والقدرة على تحديد كفاءة العمليات .
- المبدأ الثالث : العمليات تكون حيث يكون الفعل .
- المبدأ الرابع : الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلاً من الانتظار لحدوثها والتفاعل معها ومواجهتها.

(٢٢) شيغيو شينغو، كايزن وفن التفكير الإبداعى، ترجمة صبرى جميل، تقديم وليد مازن، القاهرة : الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٣م، ص ٣٠ .

(٢٣) حامد كاظم متعب الشيباوى وسعد مهدي سعيد الموسوى، "أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Kaizen Gemba فى جودة أداء منظمات التعليم العالى : دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين فى الجامعات الأهلية"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة - العراق، العدد ٤٠، ٢٠١٦م، ص ٢٤١ .

• المبدأ الخامس : التركيز على الجودة لرفع مستوى الأداء والحصول على رضا العملاء .

وكما أن لتطبيق مبادئ مدخل جيمبا كايزن خطوات تتكون من (٢٤) :

١- الخطوة الأولى " بساطة الأداء": إن لفلسفة التحسين المستمر نقطة مهمة جداً هي حل المشكلات في مكانها الحقيقي حيث تحدث الأشياء مع الأفراد الذين يعملون في هذا الموقع، وليس لحلها من خلف الأبواب أى ليس بناءً على التقارير فقط، فيجب بذل الجهد للذهاب بين الأفراد في موقع الحدث.

٢- الخطوة الثانية " المراقبة " : وهي أفضل طريقة لفهم المشكلات، ويتم ذلك من خلال امتلاك المعرفة بالشئ وبعض التجارب العملية، والتركيز على كل ما يحدث في موقع العمل والتفكير فيه، ومناقشة العاملين، ومحاولة القيام بعملهم يدوياً .

٣- الخطوة الثالثة " البحث وإيجاد الضياع Muda " : أى البحث عن الهدر والضياع في الموارد والأنشطة، ووضع الحلول المناسبة للتخلص من الهدر .

٤- الخطوة الرابعة " تنفيذ التحسين المستمر": ففي حال تتبع جميع المبادئ المتعلقة بتنفيذ حل المشكلات والقيام بالتحسينات فذلك يؤدي إلى تحقيق الاهداف .

ومما سبق فإن هذه المبادئ قائمة على أن كل شئ من حولنا بحاجة إلى تحسين فليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما المؤسسة قائمة والذي يعد كمتطلب أساسى لوجودها وعلو شأنها، وأن مدخل جيمبا كايزن بمثابة عملية تحسين شاملة تحتاج إلى جهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أنه يقوم على مبدأ أن جميع العاملين فى المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال خطوات صغيرة لها أثرها الكبير فى المستقبل ومشاركتهم فى

(24) Dárius Dysko, "Gemba Kaizen – Utilization Of Human Potential To Achieving Continuous Improvement Of Company", The International Journal Of Transport and Logistics Medzinarodny Casopis Doprava Alogistika, ISSN 1451-107X, 2012, p. 4.

إرساء قواعد التطوير المستمر لكي يتبنون مدخل جيما كايزن بكامل إرادتهم وتفهمهم التام له، وعليهم استغلال الوقت لكي يكون للمؤسسة السبق والأولوية في تجويد خدماتها على أعلى قدر من الإمكان بين المؤسسات الأخرى، والأخذ جيداً في الاعتبار أنه لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين بل نحن بحاجة للمزيد من التحسين من أجل إرضاء كل فرد داخل المؤسسة والعالم المحيط بها ومن حولها لاكتساب ثقتهم ومن أجل الوصول للميزة التنافسية، فعلى الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال اتخاذ الاحتياطات اللازمة ومراقبة ما يحدث لحظة بلحظة في موقع الحدث فإن وجدت مشكلة ما فيجب إصلاحها أولاً بأول، واتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية حتى وإن لم تكن حلول جذرية في البداية ولكن منعاً لتوقف العمل، ومن ثم البحث عن الأسباب الجذرية وحلها ومعالجتها لتجنب تكرار حدوثها مرة أخرى .

٤- فوائد تطبيق مدخل جيما كايزن :

إن تطبيق مدخل جيما كايزن في أي ناحية من نواحي المؤسسة له فوائد كثيرة، فمن الناحية المالية يساعد على الدقة في إنجاز التقارير والسجلات المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين، ومن الناحية الإدارية يفيد في تقليل الأخطاء والمشاكل وسرعة التوصل لحلول مناسبة لها، وتحسين الجودة والأرباح وزيادة رضا العاملين والمستفيدين والوصول إلى درجة تخلو من الأخطاء^(٢٥)، كما أن تطبيق مدخل جيما كايزن في أي مؤسسة يجعلها تستطيع أن تجني من وراءه الفوائد التالية^(٢٦) :

(25) Bhupendra Kumar Daiya, " Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in Cement Plant : A case Study", IOSR Journal of Engineering, Volume 2, Issue 9, 2012, P. 2.

(٢٦) إنعام على توفيق الشهريلي و محمد سلمان داود، "أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية"، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات- العراق، المجلد ٧، العدد ٣، ٢٠١٧م، ص ٤٥ .

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي إلى التحسين في زمن وتكلفة وجودة العملية.
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين بالمؤسسة .
- يساعد على ايجاد بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد .
- يساعد على رفع الروح المعنوية لدى جميع الأفراد والعمل بروح الفريق .

ومما سبق فإنه بتطبيق مدخل جيمبا كايزن بالروضة سوف تتحقق العديد من الفوائد والتي منها التحسين الملموس في معنويات العاملين، والمساهمة في العمل التعاوني بروح الفريق، وتوطيد ولاء العاملين للمؤسسة وسعيهم الدائم للتغيير للأفضل، إضافة إلى زيادة تمكين كافة الموارد البشرية بالمؤسسة بتوليد الطاقات الكامنة لديهم، وحثهم على الإبداع، واكتشاف قدرات جديدة هدفها تحقيق تطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها، والاستفادة أيضاً من الإمكانيات المادية وزيادة كفاءتها والتخلص من الهدر مع التوفير في التكلفة، والتوصل لأفضل الحلول المقترحة للمشكلات وتقليل الهدر بكافة أشكاله .

٥- منهجية مدخل جيمبا كايزن :

يحتل مدخل جيمبا كايزن جوهر التحسين المستمر، ومنهجيته تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية، وأن عملية التحسين المستمر (الكايزن) ليست بالعملية العشوائية، بل لها عدة متطلبات ويترتب على تطبيقها عدة فوائد، فنحتاج للتخطيط والتنظيم الجيدين لتحقيق نتائج أفضل^(٢٧) .

(٢٧) حمدي جمعة عبدالعزيز، "مواقف تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية : دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة- مصر، العدد ٤، ٢٠١٦م، ص ١١.

وتعتمد منهجية جيمبا كايزن على عدد من الاستراتيجيات والتي منها دائرة ديمنج (التخطيط، التطبيق، المراجعة، التطوير) وهي من أفضل الطرق المستخدمة في تطبيق هذه المنهجية من أجل الحصول على الجودة المطلوبة في الأداء، واستراتيجية القضاء على الهدر التي تتضمن تحقيق التحسين المستمر بأقل تكلفة ممكنة، واستراتيجية الخطوات الخمسة (5S) والتي تنادي بكيفية استخدام الموارد المتاحة بطريقة منظمة.

ففي ضوء استراتيجية خفض التكلفة والقضاء على الهدر تقوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال بتدريب كافة العاملين على الوظائف المتنوعة داخل المؤسسة لكي يكون لديهم المعرفة بكل ماحولهم والتناسق فيما بينهم، فهذا الأسلوب يعطي المرونة والتقبل في تغيير المهام عند الحاجة لذلك وتكون لديهم قابلية أسرع للاستجابة في جو يسوده الإحترام المتبادل من قبل العاملين والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين، مما يساعد على إعطاء أفكار إبداعية والمساهمة في تطوير العمل نحو الأفضل دائماً دون الشعور بالإجهاد البدني أو أى ضغوط أو قلق وسرعة الاستجابة لتطوير ماحولهم من أجل القضاء على المشكلات من جذورها من خلال معرفة أسبابها الحقيقية التي أدت لذلك أو تفاديها من قبل حدوثها، فكل هذا يتيح لكافة الأفراد داخل المؤسسة إلغاء الهدر وتقليل الفاقد وتخفيض التكاليف والمحافظة على التحسين المستمر وبالتدرج وفي جو يسوده التعاون والرضا .

وعند تطبيق استراتيجية الخطوات الخمسة 5S بالروضة كإستراتيجية لتنفيذ تطبيق مدخل جيمبا كايزن فإن ذلك يساعدها على ترتيب بيئة العمل، والمحافظة على نظافة المؤسسة، وتنمية القيم الجمالية، وإيجاد بيئة عمل تتميز بالسلامة والأمان، والتخلص من الفوضى والفوائد بأنواعها، والعمل على تنمية الولاء والرضا الوظيفي لديهم .

فإن منهجية جيمبا كايزن وماتعتمد عليه من استراتيجيات متعددة وذات أهمية في تحسين أداء المؤسسات، فعلى إدارة مؤسسات رياض الأطفال التعرف على كيفية عمل هذه الاستراتيجيات لتطبيق مدخل الجودة جيمبا كايزن، وتنفيذ مايلئم منها للعمل به في المؤسسة على حسب الشئ المراد تحسينه.

ثالثاً: الخطوات التنفيذية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل جيما كايزن (Gemba Kaizen):

يتم وضع خطة العمل التنفيذية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل جيما كايزن وفقاً للمحاور التالية:

أ- تحسين الأداء الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال من حيث: (التخطيط، التطبيق، المراجعة، التطوير)

ب- القضاء على الهدر بمؤسسات رياض الأطفال من حيث:

(توفير الوقت والمال، توفير الجهد، تحقيق التنسيق والانتظام)

ج- تنظيم بيئة العمل من حيث:

(فرز وتصنيف الأشياء، تحقيق الترتيب المنهجي، تنظيف مكان العمل، التعقيم

الشامل، تحقيق الانضباط الذاتى)

ومن هنا يبدأ عمل القائمين على التنفيذ، وتوزيع الأدوار والمسئوليات بينهم

لتنفيذ الاجراءات اللازمة لتطوير إدارة الروضة بمحافظة أسوان، وبهذا تكون خطة العمل

التنفيذية كما هو موضح بالجدول التالى:

فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	الهدف
إلى	من			
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتنسيق مع كافة العاملين	مشاركة كل من مديرة الروضة والمعلمات وكافة العاملات فى التخطيط لتحسين النظام بالروضة.	تحسين الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	إجراء دراسات لتحديد الوضع القائم للعمليات موضع التحسين بالروضة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	تشجيع المعلمات وكافة العاملات على توفير أدلة واضحة لتحديد المشكلات داخل الروضة.	
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	إدارة الروضة	وضع القواعد التى يتعامل من خلالها المعلمات وكافة العاملات مع المشكلات.	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	حث المعلمات وكافة العاملات بالروضة على إدراك أهمية الحاجة للتحسين المستمر .	
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتعاون مع فريق العمل	تحديد موضع التحسين بالروضة وتوثيقه.	

فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	الهدف
إلى	من			
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	تحديد أهداف التحسين والمنافع المترتبة على تحقيقها بالروضة.	
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	تحديد الأدوات المناسبة وطرق التحليل المختلفة لتحقيق أهداف التحسين بالروضة	
مستمر	م ٢٠٢١	إدارة الروضة بالتعاون مع العاملين	جمع بيانات ومعلومات دقيقة عن العمليات سواء من الناحية الفنية أو المالية بالروضة.	
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	تحليل البيانات والوصول للسياسات اللازمة داخل الروضة.	
فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	الهدف
إلى	من			
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	فريق العمل بالروضة بمتابعة الإدارة	تنفيذ الخطة الموضوعية للتحسين بالروضة.	تابع / تحسين الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	فريق العمل بالروضة بمتابعة الإدارة	إجراء التنفيذ على شكل نماذج تجريبية بسيطة لتحقيق أهداف التحسين المنشودة بالروضة.	
مستمر	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	توثيق المشاكل التي تطرأ والملاحظات غير المتوقعة.	
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	فريق العمل بالروضة بمتابعة الإدارة	استخدام الأدوات المناسبة التي تحقق الخطة الموضوعية.	
مستمر	م ٢٠٢١	فريق العمل بالروضة بمتابعة الإدارة	الاستمرار في عملية جمع البيانات مع مراقبة تقدم الخطة الموضوعية.	
مستمر	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	توثيق كافة الأمور التي تحدث للحصول على البيانات المطلوبة.	
مستمر	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	تجميع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم	
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	إدارة الروضة	تدريب فريق العمل بالروضة على تنفيذ الطرق الجديدة المقترحة.	
م ٢٠٢٢	م ٢٠٢١	فريق العمل بالروضة	القيام بتنفيذ الإجراءات التصحيحية المحددة.	

فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	الهدف
إلى	من			
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	متابعة سير العمل وفق الخطة الموضوعية .	تابع / تحسين الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	التأكد من أن القواعد الموضوعية والأهداف المرادة من العملية تعطى النتائج المطلوبة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتعاون مع فريق العمل	متابعة أى نتائج مفاجئة قد تظهر .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	تقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	التأكد من حال ظهور أى مشكلة إضافية من عدمه بصورة مستمرة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتعاون مع فريق العمل	تقويم البيانات التى جمعت خلال مرحلة التنفيذ .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	مقارنة النتائج بالأهداف والمواصفات التى حددت فى مرحلة التخطيط .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	دراسة كل العناصر المؤثرة فى النتائج وتوثيقها .	
فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	
إلى	من			
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	فريق العمل بتوجيهات إدارة الروضة	إجراء التحسينات على العمليات موضع التحسين بالروضة .	تابع / تحسين الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	إدارة الروضة	توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل المعلمات وكافة العاملات بالروضة .	
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتعاون مع فريق العمل	تعديل الخطة إذا أظهرت القياسات مشكلات أخرى للحصول على النتائج المرجوة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	اتخاذ رد الفعل المناسب فى حال حدوث أى انحرافات عن المواصفات المحددة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	سرعة التدخل لإزالة الأسباب التى أدت لحدوث الانحرافات وتعديل الخطة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	مراقبة سير إجراءات عملية التحسين من جديد فى حال تعديل الخطة .	
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	إدارة الروضة	وضع بعض المعايير الملائمة واللازمة لعملية التحسين	

فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	الهدف
من	إلى			
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	إدارة الروضة	تطوير وتوثيق المعايير والأسس الواجب إتباعها في تطبيق مدخل جيمبا كإيزن بالروضة .	القضاء على الهدر رياض الأطفال
مستمر	٢٠٢١م	مركز التنمية المهنية(وحدة التدريب) بالإدارة التعليمية	تدريب المعلمات وكافة العاملات بالروضة على استخدام الأدوات والأساليب الحديثة في التطبيق .	
مستمر	٢٠٢١م	مركز التنمية المهنية(وحدة التدريب) بالتنسيق مع إدارة الروضة	توفير برامج تدريبية محفزة لإتباع سلوكيات جديدة في العمل تساعد على توفير الوقت والجهد .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتنسيق مع العاملين	تقليل الأشياء التالفة وإعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	التخلص من أى نشاط لايعطى قيمة مضافة سواء للعمل أو للمؤسسة أو للشخص ذاته .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتعاون مع العاملين	البدء بالعمليات الأهم والتي تحقق نتائج سريعة وتحافظ على استمراريتها .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	النزول إلى موقع الأحداث وملاحظة أماكن الهدروإزالة أسبابها .	
فترة التنفيذ		القائم بالتنفيذ	إجراءات التنفيذ	
من	إلى			
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة بالتعاون مع العاملين	التخلص من المهام عديمة الفائدة ومن العمل المتكرر بلاجدوى.	تابع القضاء على الهدر رياض الأطفال
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	التوعية بعدم الضغط على بعض الأجهزة والألات داخل موقع العمل دون الأخرى حتى لا يتسبب في تلفها .	
٢٠٢٢م	٢٠٢١م	مركز التنمية المهنية(وحدة التدريب) بالإدارة التعليمية	تدريب المعلمات وكافة العاملات بانتظام على الأدوات الأجهزة وكافة المعدات بالروضة .	
مستمر	٢٠٢١م	إدارة الروضة	وضع إجراءات عمل واضحة و ملائمة لاستيعابها لكافة العاملات بالروضة.	

الهدف		إجراءات التنفيذ		القائم بالتنفيذ		فترة التنفيذ	
تابع القضاء على الهدر بمؤسسات رياض الأطفال	تحقيق التسويق والإنتظام	وضع إجراءات قابلة للتطور وإدخال التعديلات عليها كلما تطلب الأمر ذلك .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر	تدريب المعلمات وكافة العاملات بالروضة على الوظائف المتنوعة لاكتساب المعرفة الشاملة بما حولهم .	الحث على إعطاء أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل داخل المؤسسة .
		التأكد من أن كل فرد بالروضة يؤدي عمله بالإخلاص والجودة المطلوبين .	إدارة الروضة وتوجيه رياض الأطفال	٢٠٢١ م	مستمر		
		إشاعة ثقافة الجد والحزم وتحقيق الجودة واحترام العمل بين المعلمات وكافة العاملات بالروضة .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		تهيئة بيئة عمل تدعم وتحافظ على التناسق والتناغم وتشجع على التطوير المستمر داخل الروضة .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		توزيع المهام على فريق العمل بشكل متساوى .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		تدريب المعلمات وكافة العاملات بالروضة على الوظائف المتنوعة لاكتساب المعرفة الشاملة بما حولهم .	مركز التنمية المهنية (وحدة التدريب) بالإدارة التعليمية	٢٠٢١ م	مستمر		
		البحث على إعطاء أفكار إبداعية تسهم في تطوير العمل داخل المؤسسة .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		خلق عمليات تواصل بين الإدارة والمعلمات وكافة العاملات بشكل ديمقراطي مبسط .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		تواصل إدارة الروضة مع المعلمات وكافة العاملات لتحديد احتياجاتهم بشكل مستمر .	إدارة الروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
تنظيم بيئة العمل	فرز وتصنيف الأشياء	تصنيف الأشياء بالروضة بشكل منطقي .	العاملون بالروضة	٢٠٢١ م	مستمر	عمل الصيانة اللازمة لبعض الأدوات والألات في بيئة العمل.	نقل بعض الأدوات إلى المخازن مع مراعاة التخزين السليم لها لحين احتياجها.
		تحديد الأشياء الضرورية وغير الضرورية كل على حدة بالروضة	العاملون بالروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		التخلص من الأشياء القديمة غير المستخدمة .	العاملون بالروضة	٢٠٢١ م	مستمر		
		عمل الصيانة اللازمة لبعض الأدوات والألات في بيئة العمل.	إدارة الروضة بتوفير فنى صيانة	٢٠٢١ م	مستمر		
		نقل بعض الأدوات إلى المخازن مع مراعاة التخزين السليم لها لحين احتياجها.	العاملون بالروضة	٢٠٢١ م	مستمر		

الهدف	إجراءات التنفيذ	القائم بالتنفيذ	فترة التنفيذ	مستمر	
الهدف	إجراءات التنفيذ	القائم بالتنفيذ	من	إلى	
تابع تنظيم بيئة العمل /	تحقيق الترتيب المهيج	إعطاء لون معين أو علامة للأشياء التي سيتم استخدامها، وإعطاء لون آخر للأشياء غير المستخدمة	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		وضع عنوان معروف لكل مكان خاص بأشياء معينه وإعطاؤها رموزاً خاصة بها .	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة بالروضة بعد استخدامها.	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		وضع الأشياء بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام والاسترجاع بدون إضاعة للوقت.	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		الإتفاق على الحد الأقصى والحد الأدنى من كمية الأشياء التي توضع في كل مكان.	إدارة الروضة بالتعاون مع العاملين	مستمر	٢٠٢١
الهدف	إجراءات التنفيذ	القائم بالتنفيذ	من	إلى	
تابع تنظيم بيئة العمل /	تنظيف مكان العمل	التنظيف الدائم لكافة الأشياء الموجودة بغرفة النشاط .	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		حث المعلمات وكافة العاملات بالالتزام بالمحافظة على النظافة بصورة مستمرة .	إدارة الروضة	مستمر	٢٠٢١
		اهتمام المعلمات وكافة العاملات بالروضة بتنظيف الأدوات والمعدات بعد استخدامها.	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		الاكتشاف المبكر للأماكن التي تسكنها الحشرات ويترام عليها الغبار وتنظيفها .	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		الاهتمام ببيئة العمل والتخلص من الأشياء الضارة بشكل مستمر .	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
الهدف	إجراءات التنفيذ	القائم بالتنفيذ	من	إلى	
تابع تنظيم بيئة العمل /	التعقيم الشامل	التأكيد على النظافة الشخصية لكافة المعلمات والعاملات بالروضة	إدارة الروضة	مستمر	٢٠٢١
		اهتمام المعلمات وكافة العاملات بالمظهر العام وخاصةً عند أدائهم لأعمالهم .	العاملون بالروضة	مستمر	٢٠٢١
		وضع وتأسيس ثقافة العمل بالروضة على استمرار تنفيذ التعقيم الشامل.	إدارة الروضة	مستمر	٢٠٢١
		وضع قواعد محددة تحث على تنفيذ عملية التطهير لما ينبغي أن يكون عليه الحال في مكان العمل .	إدارة الروضة	مستمر	٢٠٢١
		حث المعلمات وكافة العاملات على تنمية القيم الجمالية إتجاه العمل بالروضة.	إدارة الروضة	مستمر	٢٠٢١

الهدف	إجراءات التنفيذ	القائم بالتنفيذ	فترة التنفيذ	
			من	إلى
تابع تنظيم بيئة العمل / تحقيق الانضباط الذاتي	الالتزام بكافة التعليمات التي تصدرها الروضة. تحلى إدارة الروضة باللطف والكرامة وخاصة في التعامل مع الآخرين . احترام المعلمات وكافة العاملات بالروضة لقوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات . وضع نظم للتأكد من استمرارية عملية التحسين الذاتي للاداء والتغيير للأفضل داخل الروضة.	العاملون بالروضة	٢٠٢١م	مستمر
		إدارة الروضة	٢٠٢١م	مستمر
		العاملون بالروضة	٢٠٢١م	مستمر
		إدارة الروضة	٢٠٢١م	مستمر

قائمة المراجع:

١. إبتسام محمد عبداللاه محمد، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨م.
٢. أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر kaizen ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المنصورة: المكتبة العصرية للطباعة والنشر، ٢٠٠٩م.
٣. الحسين محمد العزازي، "المدخل المختلفة لإدارة التكلفة في بيئة الأعمال المعاصرة : تأصيل - تطبيق"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الأول، ٢٠١٥م.
٤. أمل فتحى عبدالرسول محمد، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ٢٠١٣م
٥. إنعام على توفيق الشهرى و محمد سلمان داود، "أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات فى مدينة بابل الأثرية السياحية"، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات- العراق، المجلد ٧، العدد ٣، ٢٠١٧م.
٦. إيمان العربى النقيب، المسرح والقيم التربوية للطفل ، كلية التربية، جامعة الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ٢٠١١م .

٧. حاتم كريم كاظم، "التحسين المستمر بأسلوب كلفة كايزن Kaizen وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف"، مجلة مركز دراسات الكوفة - العراق، العدد ٢١، ٢٠١١م.
٨. حامد كاظم متعب وسعد مهدي سعيد الموسوي، "أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Kaizen Gemba في جودة أداء منظمات التعليم العالي : دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية"، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة - العراق، العدد ٤٠، ٢٠١٦م .
٩. حمدي جمعة عبدالعزيز، "معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية : دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة- مصر، العدد ٤، ٢٠١٦م.
١٠. راندا أيمن محمد شبكه، "واقع إعداد طفل ماقبل المدرسة في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد ١٦، ٢٠١٤م.
١١. سولاف أبو الفتح الحمراوى، التدريب الميدانى في رياض الأطفال، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٤م.
١٢. شيغيو شينغو، كايزن وفن التفكير الإبداعي، ترجمة صبرى جميل، تقديم وليد مازن، القاهرة : الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٣م.
١٣. طارق حسن عبدالحليم، تطوير التعليم في مرحلة رياض الأطفال، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
١٤. عبدالغنى محمد إسماعيل العمرانى، إدارة رياض الأطفال، اليمن : دارالكتاب الجامعى - صنعاء، ٢٠١٤م.
١٥. عزة جلال مصطفى، إدارة التطوير برياض الأطفال "نماذج عربية وعالمية"، القاهرة : دار النشر للجامعات، ٢٠١٠م.
١٦. عفاف لويس حلمى، التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال فى ضوء التحديات المعاصرة لتربية الطفل، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسوان، ٢٠١٩م.

١٧. على إبراهيم حسين فارس الكسب، المعلومات المحاسبية اللازمة لإعتماد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٤م.
١٨. فتحى عبدالرسول محمد، التشريعات التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، القاهرة : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
١٩. كريمة عيد سيد، تصور مقترح لتحقيق جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء معايير الاعتماد"دراسة ميدانية بمحافظة أسوان"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسوان، ٢٠٢١م.
٢٠. مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، عمان: دار الميسرة للنشر، ٢٠٠٧ م
٢١. ميسر إبراهيم أحمد الجبورى، نظم إدارة الجودة، بغداد : دار المرتضى ، ٢٠٠٨ م .
٢٢. نور الهدى أحمد محمد حفى، بعض المشكلات التى تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، العدد ٣٨، يناير ٢٠١٩م.
٢٣. ولاء السيد أبو رجب، متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد ٣٤، العدد ٧٢، نوفمبر ٢٠١٩م.
٢٤. ياسر فتحى الهنداوى، إدارة المدرسة وإدارة الفصل "أصول نظرية وقضايا معاصرة"، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩م.
25. Bhupendra Kumar Daiya, " Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in Cement Plant : A case Study", **IOSR Journal of Engineering**, Volume 2, Issue 9, 2012.
26. Dárius Dysko, "Gemba Kaizen – Utilization Of Human Potential To Achieving Continuous Improvement Of Company", **The International Journal Of Transport and Logistics Medzinarodny Casopis Doprava Alogistika**, ISSN 1451-107X, 2012.
27. Gary Hamel and Bill Breen , **The Future Of Management** , Harvard Business School Publishing , USA, 2007.