

استراتيجيات تحسين الأداء الإداري (الوظيفي):
دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في
قطاع التعليم (ثانوية الامل الثانوية – غدامس ليبيا)

إبراهيم مختار أحمد إبراهيم^{1*}، إبراهيم محمد بشير البخاري²

¹ المعهد العالي للعلوم والتقنية، البيضاء، ليبيا

² المعهد العالي للعلوم والتقنية، غدامس، ليبيا

Strategies for Enhancing Administrative (Functional)
Performance:

A Descriptive Analytical Applied study on the Kaizen Strategy for
continuous Performance improvement in the Education Sector
(Al- Amal Secondary School-Ghadames, Libya)

Ibrahim Mukhtar Ibrahim^{1*}, Ibrahim Mohammed Bashir Al-Bukhari²

¹ Higher Institute of Science and Technology - Al bada, Libya

² Higher Institute of Science and Technology - Ghadams, Libya

*Corresponding author:

ibrahim2066@yahoo.co.uk

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2024-12-17

تاريخ القبول: 2024-11-15

تاريخ الاستلام: 2024-07-15

الملخص:

منذ أن أصبح علم الإدارة وفروعه هو المحور في تأسيس وتنظيم المؤسسات والشركات الصناعية والخدمية، رافق ذلك ظهور تحديات ومشاكل فنية وتطبيقية أثرت على كفاءة وفاعلية هذه المنظمات في ظل وجود بعض الغموض في الآليات التحسين الفعالة، واختلاف وتنوع ثقافة المؤسسات في تطبيق استراتيجيات التحسين مع وجود تحديات موضوعية لحل المشاكل والتحسين المستمر وبالذات الهدر في الوقت وفي الموارد البشرية والمالية والتي تؤدي إلى تدني مستوى الانتاجية في المؤسسات الانتاجية والخدمية. وفي هذه الدراسة التي تخص استراتيجية الكايزن لتحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم وكدراسة حالة في مدرسة الامل الثانوية للبنات في مدينة غدامس في العام الدراسي 2021-2022 م، استخدمت منهجية تحليلية وصفية للدراسة، باختبار نموذج تحليل ووصف الحالة والمقابلة الشخصية مع الإدارات العليا.

وتركز التحسين على تقليل الهدر في الوقت وتغيير الهيكل التقليدي لتنظيم الفصل ونتج عنه تحسين بيئة الدراسة واستخدام الاختبارات الجماعية والمشاركة فيها، ثم تحسين العلاقة بين المعلمة والطالبات بالإضافة إلى إجراء مقابلات ميدانية مع المسؤولين وأيضا استبانة حول أهم محاور الاستراتيجيات المطبقة. ونتج عن الدراسة كذلك وجود وضوح لمفهوم تحسين الأداء لدى الإدارة العليا والموظفين وكذلك وجود قناعة بأهمية التحسين ودوره الفعال في إدارة المؤسسة. ونوصي: بالاهتمام بعملية التحسين المستمر واعتماده كأولوية من أولويات العمل داخل المؤسسات وإقامة دورات تدريبية للموظفين حول استراتيجيات التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات تحسين الأداء الإداري، التعليم الاساسي، استراتيجيات الكايزن.

Abstract:

Since the field of management and its sub-disciplines have become central to the establishment and organisation of industrial and service institutions, challenges and issues have arisen that affect the efficiency and effectiveness of these organization. In the presence of deficiencies in mechanisms to enhance effectiveness, and with diverse organizational cultures in implementing improvement strategies, there are objective challenges in addressing

persistent problems. These challenges relate to time management human and financial resources, which ultimately contribute to improving productivity levels in both production-oriented and service-oriented institutions.

This study focuses on the Kaizen strategy for continuous performance improvement in the education sector, specifically through a case study at Al-Amal secondary school for girls in Ghadames, during the 2021-2022 academic year. The study employs a descriptive-analytical methodology to select strategies and improve high-performance areas.

The study emphasizes restructuring the organizational, which results in an enhanced learning environment. It advocates, for the use of group assessments, knowledge-sharing initiatives, and additional field interviews with officials. Furthermore, it includes consultations on key strategic areas. The study also reveals a shared understanding of the concept of performance improvement within senior management and employees, establishing it as a priority in institutional management.

Recommendations highlight the importance of prioritizing continuous improvement methods within institutional management and establishing training programs to enhance capabilities aimed at sustained improvement.

Keywords: Administrative performance improvement strategies, education, Kaizen strategies

1. المقدمة:

يعتبر التحسين المستمر هو الموضوع المشترك في مبادرات التحسين في جميع أرجاء العالم، وفي اليابان يطلق على التحسين المستمر "الكايزن" وقد أصبح هذا اللفظ جزءاً من مفردات العمل، فمهما حققت من نجاح وإذا لم تبدل أي جهد للمزيد منها ولتطويرها وتحسينها، ولم تدخل في حالة التحدي مع النفس لأجل السعي للأفضل، فسيأتي الوقت الذي تصبح نجاحاتك شيء من الماضي، وسيسبقك من جاء بعدك [1].

2. مشكلة الدراسة:

يعتمد نظام العمل وطبيعته وعوامل نجاحه المتمثلة في المورد البشري والفني والمادي وبيئة العمل. والملاحظ في كثير من هذه المؤسسات وجود إهدار في هذه الموارد ومشاكل متعلقة ببيئة العمل. ومن ذلك يمكننا إن طرح عدة تساؤلات عن هذه الإشكالات وطرق تحسينها من خلال إمكانية تطبيق أهم الاستراتيجيات المتبعة ومنها استراتيجيات الكايزن في تحسين الأداء ومدى فاعليتها وخاصة في قطاع التعليم.

3. أهمية الدراسة:

إظهار مشاكل الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية ومعالجتها بالطرق الحديثة له الدور في الرفع من مستواها وكفاءتها لتحسين خدمات المجتمع.

4. أهداف البحث:

1. لتبسيط الضوء وتوضيح أهم مفاهيم تحسين الأداء الوظيفي واستراتيجياته وعلاقتها بالقطاع المستهدف.
2. تبين أثر تطبيق استراتيجية التحسين المستمر بالنتائج العملية المطبقة في قطاع التعليم.
3. التعريف باستراتيجية (كايزن) لتحسين الأداء وأثر تطبيقها في حياتنا العملية.

5. تساؤلات البحث:

- 1- ما مدي وضوح مفهوم الأداء لدى المدراء وإدارة المؤسسات التعليمية الحكومية بالبلدية؟
- 2- هل الإدارة العليا لها فناعة بضرورة الاهتمام بجوانب تحسين الأداء؟
- 3- هل الإدارة تطبق استراتيجيات معينة لتحسين الأداء؟
- 4- هل بيئة العمل وثقافة المنظمة لها دور في تحسين أداء المؤسسة او القطاع؟
- 5- هل الاستراتيجيات التي تطبق تعد ناجحة في كل بيئات الإدارة؟
- 6- ما هي معوقات تطبيق استراتيجية تحسين الأداء في الإدارة؟
- 7- هل التحسين الجذري أم المرحلي أفضل؟

6. مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

ويعني إحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا لدى الفرد من بداية أول خطوة في حياته الوظيفية إلى نهايتها [1].

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يحدد "هانز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف [1].

7. التعريف باستراتيجية الكايزن:

الكايزن هي استراتيجية قديمة يابانية للتغيير للأفضل وهي تتكون من كلمتين: كاي "kai" وتعني التغيير. وزن "Zen" تعني للأفضل. يترجم إجمالاً كايزن إلى **CONTINUAL IMPROVMENT** أي التحسين المستمر وقد ظهر مفهوم كايزن للوجود على يد الخبير الياباني مساكي اماي ومغزى هذه النظرية هي كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي على أي هدر من أي نوع سواء مادي أو محتوى أو فكري، والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعميل المستفيد من نتائجها، إذا التغيير باستخدام كايزن تعد فكرة للتخلص من الهدر في العمليات وهي المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن لذلك يعتبر الكايزن عملية تحسين دائمة تتميز بالتأثير الواضح و تركز على الأماكن الأكثر أو الأهم استراتيجياً [1].

ولكي تحقق الكايزن عليك تتبع الاستراتيجيات التالية:

1. طرح أسئلة صغيرة لتبديد الخوف واستلهم الإبداع.
2. التدبر في أفكار صغيرة للاكتساب عادات ومهارات.
3. اتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن النجاح.
4. حل المشكلات الصغيرة حتى عند مواجهة مؤلمة لكيلا تطرأ إلى مشكلات أكبر.
5. منح مكافآت الصغيرة لنفسك وللآخرين لإحراز أفضل النتائج.
6. إدراك اللحظات الصغيرة الحاسمة المؤثرة التي يتجاهلها الآخرون.

1.7 استخدام استراتيجية الكايزن:

تستخدم استراتيجية الكايزن في كل مجالات الحياة من أصغرها إلى أكبرها فهي استراتيجية معاكسة للتجديد، فالتجديد يطبق التغيير الشامل الجذري، أما الكايزن فهو يطبق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة فهي تحتاج إلى خطوات صغيرة والصبر والمتابعة المستمر كي تضمن النجاح والتغيير المطلوب على المدى الطويل [2].

2.7 تركز استراتيجية الكايزن على تغيير العمليات اليومية من أجل تقليل الهدر في:

- 1 - الموارد
- 2 - العمليات
- 3 - الوقت

3.7 التغيير المستمر:

المقصود به التغيير الذي يفيد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ويصب في أهدافها وليس التغيير لمجرد التغيير [3].

4.7 جمبا كايزن:

يتم تنفيذ تقنيات كايزن في جمبا وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي أو بمعنى آخر أين تحدث العمليات التي تعطي قيمة مضافة [2].

- وتترجم إجمالاً **Kaizen Gemba** إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.
- إن جمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً.

5.7 التحسين المستمر باستخدام الكايزن:

منهج التغيير باستخدام كايزن تقوم على التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل، هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمباز (موقع العمل) ويرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير. فكل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً أو هالكا وتقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد من نتائجها.

أساس كايزن: أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد، وكما تنظر منهجية الكايزن إلى أي عملية = عمل + مواد (أي هدر) فالمواد كلمة يابانية تعني الأعمال الغير مفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة، وكايزن تركز على مهاجمة كل (مواد) موجودة في (جمبا) أي مكان العمل [3].

6.7 أنواع الهدر:

هناك ثلاثة أنواع من الهدر في كايزن وهي

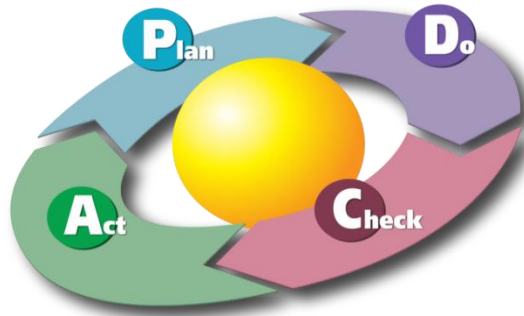
- 1- **مواد:** وتتضمن سبعة أنواع من الهدر، وهي (النفايات السبعة) وهي هدر الإنتاج الزائد عن الحد، هدر الانتظار، هدر التشغيل، هدر النقل، هدر الحركة، هدر التخزين وهدر الإصلاح أي هدر يمكن أن يحدث في الوقت والمال.
- 2- **مورا:** عدم التناغم (التضارب) ويحدث هذا التضارب في مجال العمل كثيراً في الأعمال أو النماذج أو الصلاحيات.
- 3- **موري:** زيادة الإجهاد البدني على العمال والموظفين ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة.

8. بعض خطوات تطبيق الكايزن في العمل:

1 - PDCA:

وهي اختصار للكلمات الإنجليزية (**plan-do-check-Act**) والتي تعني، خطط - نفذ - تحقق - صحح، وتمثل إحدى أهم آليات إدارة الأعمال وتطوير الجودة، يطلق على هذا المفهوم أيضاً رباعية **ديمنج** كما هو مبين في الشكل رقم 1 [4].
الحروف المستعملة ترمز للتالي:

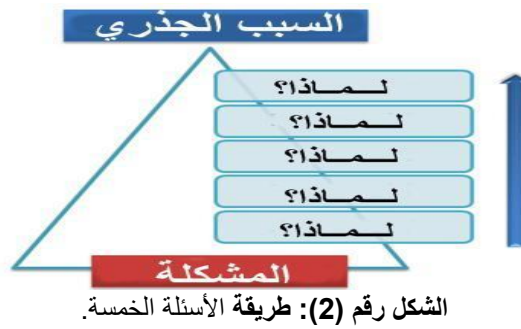
حرف **P** لعبارة خطط لتحسين.
حرف **D** لعبارة نفذ وبدأ التغيير.
حرف **C** لعبارة تحقق من نتائج التحسين.
حرف **A** لعبارة صحح وتعني إما المحافظة على النجاح أو ابدأ من جديد.



الشكل رقم (1): رباعية ديمنا.

2 - الأسئلة الخمسة (لماذا؟) 5Whys :

هي تقنية تستخدم في التحليل السبب الجذري حين يتم إعادة تعريف بيان المشكلة ما على شكل سلسلة من الأسباب والعيوب لتحديد مصدر الأغراض وذلك بطرح السؤال " لماذا؟ " , ويمكن أن نصل إلى الحل الجذري قبل السؤال الخامس والشكل ادناه يبين هذا [4].



الشكل رقم (2): طريقة الأسئلة الخمسة.

9. الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية):

تمت مقابلة مديرة مدرسة الأمل الثانوية للبنات حول موضوع أداء المدرس والطالب وبيئة العمل وكيفية تحسينهم، ونتج عنها وجود فهم عميق لمفهوم تحسين الأداء، ووجود كادر من الموظفين ذو خبرة ويمكن الاعتماد عليهم في تطبيق استراتيجيات التحسين، ووعي الإدارة بأهمية التفاعل بين البيئة المادية والبيئة المعنوية.

1.9 اختبار الكايزن:

قمنا بإعداد نموذج لاختبار الكايزن، وقد استهدف بعض المشاكل والعوائق داخل المدرسة كعمليات لتطبيق هذه الاستراتيجية، وهي أربع عمليات وكانت كالتالي:

- 1- الهدر في الوقت.
 - 2- هيكل الفصل التقليدي.
 - 3- الاختبارات التقليدية.
 - 4- العلاقة بين المعلم والطالب.
- والهدف كان تحسين هذه العمليات باستخدام تطبيقات الكايزن.
وكان الاختبار لمدة أسبوعين، وقد اختبرت العمليات المراد تحسينها نتيجة لما استخلصناه من خلال المقابلة الشخصية مع الإدارة.
وقد قمنا باستخدام بعض استراتيجيات التحسين، كأسلوب مخطط إيشيكاوا لتحليل المشاكل وأيضاً طريقة الـ s'5Why.
وقد قمنا بتطبيق الاستراتيجية للحد من هذه العوائق والنماذج كانت كالتالي:
- 1 - العملية التي تحتاج إلى تحسين: هدر الوقت.
وصف العملية: تأخير المعلمة في الدخول والخروج من الفصل.
 - 2 - العملية التي تحتاج إلى تحسين: بيئة العمل (ديكور الفصل).
وصف العملية: تغيير الطريقة التقليدية لديكور الفصل.
 - 3 - العملية التي تحتاج إلى تحسين: التعليم التعاوني.
وصف العملية: إجراء اختبارات جماعية.

4 - العملية التي تحتاج إلى تحسين: أداء المعلم والطالب.
وصف العملية: تحسين العلاقة بين المعلمة والطالبات.

2.9 الأسئلة القبلية:

1. ماذا تعني لك كلمة تحسين؟
2. هل العمل الذي تؤديه قابل لتحسين؟
3. هل توجد طريقة أفضل لأدائك لعملك؟
4. هل سبق لك تطبيق استراتيجيات التحسين؟

3.9 الأسئلة البعدية:

1. ما رأيك في استراتيجيات الكايزن لتحسين الأداء؟
2. ما تأثير استراتيجيات التحسين في سير العملية التعليمية؟
3. ما التأثير الملحوظ في أدائك بعد تطبيق الاستراتيجية؟
4. ما هي إيجابيات عملية التحسين التي قمت بها وما هي سلبياتها؟

10. نتائج تطبيق النماذج:

أولاً: الحد من الهدر في الوقت بالتزام المعلمة بالوعاء الزمني للحصة بدايتها ونهايتها لتفادي الوقت الضائع أو الهدر في الوقت.
• إن هذا يتيح للمعلمة تقديم المادة العلمية للطالبات بكل سلاسة وبأقل جهد، وفي الوقت المخصص لها وهو 45 دقيقة ما زاد من كفاءة أداء المعلمة إضافة إلى ذلك التزام المعلمة بتجنب ترك أية معلومات ليقوم الطالبات بنقلها من السبورة بعد انتهاء زمن الحصة وذلك لتفادي هدر وقت الحصة التي تليها.

• يتيح لكل طالب أن يأخذ دوره في الاشتراك في الحصة الدراسية بشكل جيد وكافي.

إجمالاً: إدراك ومراعاة كل من المعلمة والطالبات أن لديهم وقت محدد وكافي لتحقيق الأهداف المرجوة في تلك الحصة.
ثانياً: تحسين هيكل الفصل التقليدي، الذي يعتبر الموقع الأكثر استراتيجية والذي تتم فيه أهم العمليات التعليمية وبالتحديد قمنا بتغيير وضعية المقاعد الدراسية وتم اختيار الوضعية المعروفة بـ (U) وكان لهذه الوضعية تأثيراً إيجابياً حيث ساعدت في توجيه انتباه الطلاب لما يقدمه المعلم من مادة علمية بصورة أكثر تركيزاً وأفضل من الطريقة التقليدية، حيث ساعدت في الحد من الحديث الجانبي خلال الدرس بالنسبة للطالبات وسهولة عملية المراقبة أثناء إجراء الاختبارات، وكذلك الحد من تركيز المعلمة على الصفوف الأمامية وإهمال الصفوف الخلفية.

وإلى جانب تغيير وضعية المقاعد تم إضافة بعض الكماليات داخل الفصل المتمثلة في وضع المفروشات وبعض الزهور ما يضفي شيئاً من الجمال للفصل الدراسي حيث لوحظ أن هذا يبعث الشعور بالراحة النفسية لكل من الطالبات والمعلمة داخل الفصل وساهم ذلك في زيادة اهتمام الطالبات بالفصل الدراسي من ناحية النظافة وترتيب المقاعد وتنظيم عملية الدخول إلى الفصل.

ثالثاً: استبدال الاختبارات التقليدية باختبارات قائمة على ضوء التعليم التعاوني وتحقيق أهدافه حيث تم إجراء اختبارات جماعية للطالبات بأن تتشارك الطالبة مع زميلتها في حل الأسئلة بتوجيه المعلمة.
أدى هذا إلى تحسين مستوى الطالبة التي لا تجيد صياغة الأجوبة وكتابتها بطريقة نموذجية، ناهيك عن أن لكل معلمة طريقتها المفضلة في الإجابة عن الأسئلة.

وأيضاً أدى هذا إلى القضاء على رهبة وخوف الطالبة من إجراء الاختبارات.

رابعاً: تحسين العلاقة بين المعلمة والطالبات والتي ساءت نتيجة تراكم المناهج والحصص والضغط الملحوظ على الطالبات وذلك بتهيئة الطالبات للدرس قبل بدء العملية التعليمية أو شرح الدرس من خلال ترحيب المعلمة بالطالبات والسؤال عن حالهم والدرشة معهم وبهذا تمسح المعلمة ما علق في ذهن الطالبة من آثار سلبية في الحصة السابقة وتدخل السرور والانفتاح والاستعداد لاستيعاب الدرس الجديد ما يزيد أيضاً من كفاءة أداء المعلمة والطالبات.

11. الاستبانة:

تم تحديد عينة للفئة المستهدفة بالتحسين داخل مكاتب التعليم ومدرسة الأمل، حيث بلغ عدد الأشخاص المستهدفين 46 شخصاً بـ 40 نموذج حيث فقدنا 10 نماذج فأصبحت 30 نموذج
وتحوي النماذج على متغيرات مجدولة حسب مقياس ليكرت. مقياس المتغيرات.
أوافق بشدة، أوافق ، محايد، أعارض، أعارض بشدة.

1.11 محاور الاستبيان:

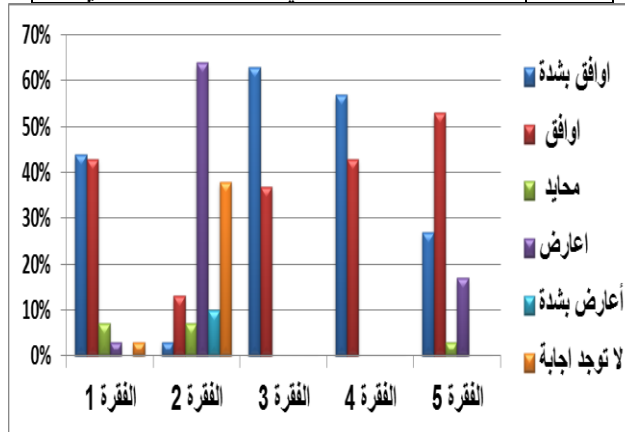
الجدول (1): أرقام الفقرات الموزعة على محاور متغيرات البحث.

رقم الفقرة	المتغيرات
5 - 1	المحور الأول مفهوم تحسين الأداء وقناعات الإدارة العليا.
9 - 6	المحور الثاني تطبيق استراتيجيات التحسين.
12 - 10	المحور الثالث بيئة العمل وثقافة المؤسسة.
15 - 13	المحور الرابع معوقات تطبيق الإدارة لاستراتيجيات تحسين الأداء.

1.1.11 المحور الأول: مفهوم تحسين الأداء وقناعات الإدارة العليا:

الجدول (2): فقرات مفهوم تحسين الأداء وقناعات الإدارة العليا.

الرقم	الفقرة
1	الأداء هو تقديم العمل المطلوب.
2	العمل الإداري دائماً ثابت ولا يتجدد.
3	التحسين يكون على كافة المستويات.
4	تحسين الأداء ضرورة وليست خيار.
5	التحسين يكون مرحلي أولى أن يكون جذري.



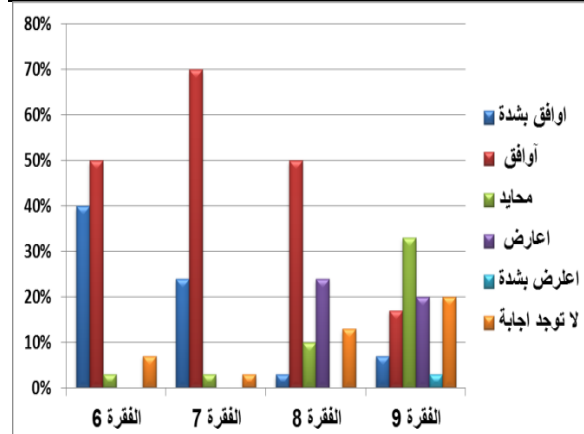
الشكل رقم (3): نتائج مفهوم تحسين الأداء وقناعات الإدارة العليا.

يتبين من نواتج تحليل البيانات في الجدول رقم 2 والشكل رقم 3 وضوح مفهوم تحسين الأداء عند فئة كبيرة من المستهدفين وهذا يدل على الوعي الكامل لديهم بمعناه وهذا يشجع لتطبيق استراتيجيات التحسين كذلك يدل على أن الموظف يدرك أهمية التحسين حيث انه يجب أن يكون واجباً وأمر حتمي في كل مؤسسة مع فكرة أن التحسين يكون مرحلي أولى من أن يكون جذري وهذا مؤشر إلى أن عملية التحسين التدريجي أنجح عند المستهدفين من كونه جذرياً.

2.1.11 المحور الثاني: تطبيق استراتيجيات التحسين:

الجدول (3): توزيع فقرات تطبيق استراتيجيات التحسين.

الرقم	الفقرة
6	وجود استراتيجيات محددة لتحسين الأداء من أساسيات العمل.
7	التخطيط الاستراتيجي يبحث على تطبيق التحسين وتطويره.
8	مراقبة العملية الإدارية ليست إستراتيجية بل خطط مرحلية.
9	يوجد تعارض بين زيادة الكلفة وتحسين الأداء.



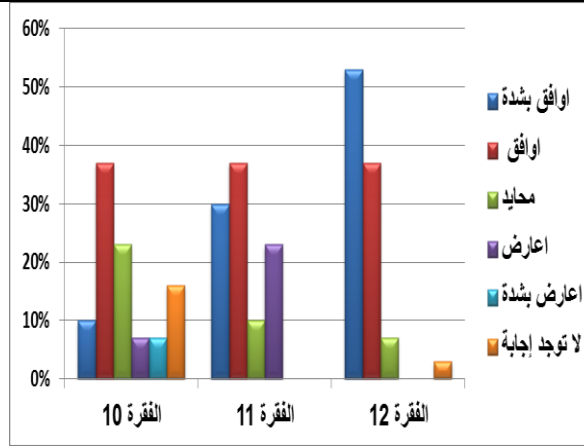
الشكل رقم (4): نتائج تطبيق استراتيجيات التحسين.

يتبين من نتائج تحليل البيانات التي في الجدول رقم 3 والشكل رقم 4 ان تطبيق استراتيجيات التحسين ان التخطيط الاستراتيجي يحث على تطبيق التحسين، وأيضا بأن مراقبة العملية الإدارية ليست استراتيجية بل خطط مرحلية، لفكرة أنه يوجد تعارض بين زيادة الكلفة وتحسين الأداء وهذا مؤشر على أن عملية التحسين ليست مكلفة إلى حد ما.

3.1.11 المحور الثالث: بيئة العمل وثقافة المنظمة:

الجدول (4): فقرات بيئة العمل وثقافة المنظمة.

الرقم	الفقرة
10	ثقافة المنظمة هي كل ما تعارف عليه العاملين بالمنظمة.
11	تحسين الأداء ليس ثقافة بل خطة.
12	بيئة العمل تؤثر على استراتيجية تحسين الأداء.



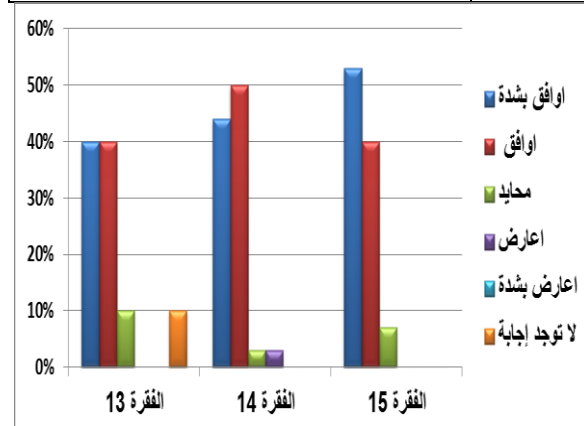
الشكل رقم (5): نتائج بيئة العمل وثقافة المنظمة.

يتبين من نتائج تحليل بيانات هذا المحور ومن الجدول رقم 4 والشكل رقم 5، أن ثقافة المنظمة هي كل ما تعارف عليه العاملين بالمنظمة، وهذا يدل على فهم بأهمية دور المشاركة في التحسين، والملاحظ فيما يخص أن عملية تحسين الأداء ليست ثقافة بل خطة، وأن لبيئة العمل دور في تطبيق استراتيجيات التحسين وهذا مؤشر إلى أن من ضروريات تطبيق استراتيجيات التحسين أن تتوفر بيئة مناسبة لها.

4.1.11 المحور الرابع: معوقات تطبيق الإدارة لاستراتيجيات تحسين الأداء:

الجدول (5): فقرات: معوقات تطبيق الإدارة لاستراتيجيات تحسين الأداء.

الرقم	الفقرة
13	تبني تحسين الأداء كضرورة من أولويات الانجاز في العمل.
14	مستوى إدراك الموظفين باستراتيجيات تحسين الأداء يؤثر على عملية التحسين
15	غياب المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر على تحسين الأداء.



الشكل رقم (6): نتائج معوقات تطبيق الإدارة لاستراتيجيات تحسين الأداء.

يتبين لنا من نتائج تحليل البيانات في الجول رقم 5 والشكل رقم 6 أن عملية تبني تحسين الأداء كضرورة من أولويات العمل مما يحفز بتطبيق استراتيجيات التحسين، على أن مستوى إدراك الموظفين باستراتيجيات تحسين الأداء يؤثر على عملية التحسين وهذا يدل على أن وضع التحسين كأولوية له دور في تسريع العملية. والملاحظ فيما يخص بأن غياب المشاركة في اتخاذ القرارات يؤثر على تحسين الأداء ويشترط في عملية التحسين أن تشجع الإدارة اتخاذ القرارات بمبدأ المشاركة.

12. الاستنتاجات:

- 1 - بتطبيق النماذج يتيح للمعلمة تقديم المادة العلمية للطالبات بكل سلاسة وبأقل جهد، وفي الوقت المخصص لها وهو 45 دقيقة ما زاد من كفاءة أداء المعلمة إضافة إلى ذلك التزام المعلمة بتجنب ترك أية معلومات ليقوم الطالبات بنقلها من السبورة بعد انتهاء زمن الحصة وذلك لنفاذي هدر وقت الحصة التي تليها.
- 2 - يتيح لكل طالب أن يأخذ دوره في المشاركة في الحصة الدراسية بشكل جيد وكافي.
- 3 - تحسين هيكل الفصل التقليدي، لهذه الوضعية تأثيراً إيجابياً حيث ساعدت في توجيه انتباه الطلاب لما يقدمه المعلم من مادة علمية بصورة أكثر تركيزاً وأفضل من الطريقة التقليدية، حيث ساعدت في الحد من الحديث الجانبي خلال الدرس بالنسبة للطالبات وسهولة عملية المراقبة أثناء إجراء الاختبارات، وكذلك الحد من تركيز المعلمة على الصفوف الأمامية وإهمال الصفوف الخلفية.
- 4 - استبدال الاختبارات التقليدية باختبارات قائمة على ضوء التعليم التعاوني وتحقيق أهدافه حيث تم إجراء اختبارات جماعية للطالبات بأن تتشارك الطالبة مع زميلتها في حل الأسئلة بتوجيه المعلمة، أدى هذا إلى تحسين مستوى الطالبة التي لا تجيد صياغة الأجوبة وكتابتها بطريقة نموذجية، ناهيك عن أن لكل معلمة طريقتها المفضلة في الإجابة عن الأسئلة، وأيضاً أدى هذا إلى القضاء على رهبة وخوف الطالبة من إجراء الاختبارات.
- 5 - تحسين العلاقة بين المعلمة والطالبات والتي ساءت نتيجة تراكم المناهج والحصص والضغط الملحوظ على الطالبات وذلك بتهيئة الطالبات للدرس قبل بدء العملية التعليمية أو شرح الدرس من خلال ترحيب المعلمة بالطالبات والسؤال عن حالهم والدرشة معهم وبهذا تزيل المعلمة ما علق في ذهن الطالبة من آثار سلبية في الحصة السابقة وتدخل السرور والانفتاح والاستعداد لاستيعاب الدرس الجديد ما يزيد أيضاً من كفاءة أداء المعلمة والطالبات.
- 6- كانت العمليات التي استهدفناها أربع عمليات باستخدام استراتيجيات الكايزن بالتنسيق مع إدارة المدرسة، لتحسين بيئتها وأدائها المتمثل في أداء الموظف داخل المؤسسة فباتباع استراتيجيات التحسين المستمر وتطبيقها استطعنا تحسين بيئة أهم المواقع استراتيجياً وأيضاً تحسين الأداء الوظيفي للمعلمة مما يؤدي إلى تحسين مخرجات المدرسة المتمثلة في الطالبات وبالتالي تحسين أداء وبيئة الإدارة المسؤولة عن كل العمليات داخل المؤسسة التعليمية.
- 7- هناك وضوح لمفهوم تحسين الأداء المستمر لدى الإدارة العليا والموظفين في المؤسسات المعنية وهذا يساعد على تطوير الأداء بشكل سلس دون تباطؤ.
- 8- وجود قناعة بعد فهم أهمية ودور تحسين الأداء المستمر حيث ذلك يؤدي إلى اعتماد أسلوب ابتكار والإبداع في التحسين وهذا يعتبر من الجوانب الإيجابية.
- 9- ثقافة المجتمع وبيئة العمل لها دور في زيادة تحسين الأداء خاصة مع وجود مبدأ المشاركة بين جميع الأطراف المعنية بالتحسين.
- 10- إن عدم وضوح عملية التحسين كأولوية هو التحدي الأبرز لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة الإدارية والفنية.

13. التوصيات:

- 1- الاهتمام بعمليات التحسين المستمر من الإدارة العليا ووضع سياسات إدارية علي اعتماد مبدأ التحسين المستمر.
- 2- إقامة دورات تدريب ميداني للموظفين بشكل دوري ومستمر.
- 3- تقديم الدعم لكل موظف لتنمية الإبداع والابتكار في هذا المجال.
- 4- اتخاذ مبدأ التحسين كثقافة مؤسسية داخل المدارس والمعاهد التقنية والجامعات والمؤسسات الحكومية الأخرى.

14. المراجع

- [1]. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، (طرابلس: الجامعة المفتوحة).
- [2]. حسين محمود قمح، التحسين المستمر باستخدام استراتيجيات (الكايزن) وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- [3]. مايكل هامر، الهندسة (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات).
- [4]. مها كامل جواد، مداخل التحسين المستمر، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.