



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا علي ضوء أسلوب (الكايزن)

إعداد

د / علاء محمد ربيع محمد عمر

مدرس أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنيا

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الرابع - أبريل ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مقدمة البحث :

تُعَلِّق جميع المجتمعات على التعليم الجامعي آمالاً وأهمية كبيرة؛ لاجتياز مراحل النمو والنهضة، وتحقيق الرقي والتقدم الحضاري والفكري، باعتبار تلك الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع، بما تقدمه من وظائف ومخرجات لتلك المجتمعات، خاصة في ظل مرحلة بالغة الأهمية، وعصر يتميز بتغييرات اجتماعية، وثقافية، وسياسية، واقتصادية غير مسبوقه تُلزم مؤسسات التعليم العالي بمعايير مهنية عالية لضمان جودة نتائجها .

وحتى تحقق الجامعات أهدافها، وتقوم بأدوارها سواء التعليمية ، أم البحثية، وخدمتها للمجتمع المحيط، تتضافر عديد من الجهود لتحقيق ذلك سواء من خلال قيادتها، وأعضاء هيئة التدريس بها، وموظفيها، وطلابها؛ للوصول إلى أداء جامعي يحقق رضا المجتمعات وخدمتها، وفي ظل اهتمام معظم دول العالم بأهمية تجويد كل هذه الجهود التعليمية، فقد وضعت قضية الجودة في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن العشرين (١٧، ٢)<sup>(\*)</sup>، مع تأكيد عديد من الدراسات على أن الموظفين بتلك الجامعات من موارد الجامعات، وضمن المحرك المعتمد للنهوض بواقعها، والأكثر تأثيراً في تحقيق الانتاجية، وأن تحسن أدائهم ينعكس على الأداء الجامعي، وعلى تحقق أهداف الجامعة، وكذلك رضا المجتمعات (٨، ١٤١)، خاصة في ظل نظرة مستقبلية تُركز في الغد على التأهيل للعمل، وأن فرص العمل الجذاب ستكون للموظف الماهر ذي القابلية للتعلم المستمر (٣٤، ٤٣١)؛ الذي يسعى للتحسين والتطوير المستمر بدلاً من التبدد، والتقدم بدلاً من التقادم، فإن لم يتقدم الموظف بخطوات حقيقية وسط التغييرات المتلاحقة سوف يتقادم وسط الزخم المعرفي والتقني من حوله .

لذلك فإن تطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا في ظل التغييرات المتلاحقة يحتاج أسلوب يتناسب مع وضع هؤلاء الموظفين المشاركين في فعاليات الجودة بالكلية، والعديد منهم لديه دوافع للتحسين المستمر؛ لذلك فنحن هنا لسنا بصدد منهجية أو أسلوب لتطوير أداء هؤلاء الموظفين قائم . في ظل تحسين أدائهم . على "البدء من جديد أو من نقطة الصفر كما يحدث في هندرة الموارد البشرية التي ترى أن التطوير والتحسين في الأداء يتم بالتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات بصورة أفضل من خلال ميكنة الأنشطة، والاعتماد على الحاسبات الآلية الشخصية في تقديم الخدمة" (٥٠، ٣١٣)، بل نحن في حاجة إلى أسلوب للتحسين المستمر قائم على إيجاد تحسينات

(\*\*) يشير الرقم الأول إلى رقم المرجع بقائمة مراجع البحث، والرقم الثاني إلى ارقام الصفحات بالمراجع .

مستمرة، وبسيطة، ومتدرجة، وتمتلك في النهاية تأثير مُميّز، دون الحاجة إلى تحمل تكاليف عالية، تُقرز لنا موظفًا أداءه أكثر فاعلية (Effective)، وأكثر كفاءة (More Efficient)، ومستوى جودة ناتج أدائه مُتميز (Distinct Quality Level).

من هنا يتبنى البحث الحالي الأسلوب الياباني (كايزن KAIZEN) لتطوير أداء موظفي كلية التربية، هذا الأسلوب الذي لقي اهتمامًا ملموسًا من قِبل عديد من الباحثين والممارسين للتطوير والتحسين المستمر، وجودة الأداء بالجامعات "في ظل اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات على استقطاب الطلاب، وكذلك الحصول على شهادات الجودة والاعتماد العالمية في الأداء الجامعي" (٤٣، ٧٠).

و(الكايزن) أسلوب ياباني ظهر للوجود خلال ثمانينيات القرن العشرين؛ لتحسين العمليات، جوهره تشجيع الابتكار والتغيير، وإظهار الثقة بقدرات العاملين، ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتمكينهم بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام التي يُكلفون بها، وأكثر قدرة على إنجازها، ويتعامل (كايزن) مع مدخل التغيير على أساس مستمر وتدرجي؛ لتحسين الوضع الراهن، من خلال جلب قيمة مُضافة، وأيضًا ترسيخ مفهوم إدارة الزمن والمكان من خلال الاستخدام الأفضل للموارد، وإضفاء المرونة على إجراءات العمل، بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين، وانخفاض تكلفة العمليات (٤٠، ٢٣٥)، و(الكايزن) أسلوب قائم على فكرة الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ (افعله صحيحًا منذ البداية)، وبالتالي فالأسلوب يُجبر الموظفين على جعل التعلّم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسة في مجالات المنافسة (٤٣، ٧١)، في ظل موارد متواضعة للعديد من الجامعات، فهذا الأسلوب يُركز بشكل كبير على التحسين المستمر، والابتعاد عن الهدر بجميع أشكاله سواء ماديًا كان أو معنويًا، وأن كل عمل يمكن تحسينه للأفضل للتقليل من هذا الهدر.

### مشكلة البحث وتساولاته :

كيف سنُصبح اليوم أفضل من الأمس؟ سؤال لا بد أن يُطرح في ذهن كل موظف كل يوم، فالتغيير حادث لا محالة، فهو سنة الله في كونه، وجزء من طبيعة الحياة، وحتى يُحقّق كل موظف أداء حسن مقبول، يمكّنه من المنافسة، لا بد له من حب التغيير، والاعتراف بأنه ليس شيئًا ثابتًا، ولكنه يتزايد بمعدل مستمر، وعلى حد قول (اتكنسون Atkinson) "أنا نحتاج إلى حب التغيير، ويمكننا أن نُشجع الآخرين على حب التغيير، وتحسين أي عمل يؤدونه" (٦، ٧٣)، لكن (جمال سيد عبد العال) يوضّح أن منهجية التغيير المطلوبة لنجاح الموظفين في أداء عملهم تقوم على "إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير، وتبادل المعلومات اللازمة، وتقدير مشاركات الأفراد، وتحقيق النتائج المرغوبة، واستخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على أن تعرف من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، فالتغيير لن يحدث في منطقة منعزلة، بل يجب

أن نسعى ليكون التغيير في صالح الجميع، ولن يحدث إلا بتعاون الجميع داخل المؤسسة، وكذلك المحافظة على النجاحات التي تحققت، مع الاستمرار في التحسين المستمر، أي التغيير للأفضل باستمرار (١٢، ٢٦) .

وقد تزايد الاهتمام العالمي بجودة التعليم العالي في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وحتى الآن، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل؛ نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستوى جودة أداء العديد من كوار العمل من ضمنها موظفي الكليات (٤٤، ٦٨٦)، وهذا ما أكدته إحدى الدراسات من تدني إنتاجية موظفي الكليات؛ بسبب التغيير في قيم العمل، وعدم وجود نظام ما لتحفيز هؤلاء الموظفين (٣٤، ٣٩١)، بل إن العديد منهم يعتبر راتبه مقابل أداء ما يكلف به من خدمات وليس لتحفيزه، وبالتالي فإن (٥٠%) من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم (١٥، ٧٢) .

أما فيما يختص بأداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا، وفي حدود علم الباحث لا توجد دراسة سابقة تناولت مستوى هذا الأداء بالدراسة والبحث؛ للوقوف على واقع هذا الأداء لتحديد نقطة البدء في الانطلاق لتطويره وتحسينه، لذا اعتمد البحث الحالي على دراسة استطلاعية . من إعداد الباحث . لبعض المستفيدين من خدمات موظفي الكلية بلغ عددهم (٩) من أعضاء هيئة التدريس، و(٢٠) طالباً وطالبة تم اختيارهم عشوائياً، وقد تضمن استطلاع الرأي سؤال رئيس هو: هل الخدمات التي يقدمها موظفو كلية التربية جامعة المنيا بمستوى مقبول لك من حيث جودة الأداء، والتوقيت المناسب، مع المحافظة على موارد الكلية، وتقليل الهدر والفاقد فيها؟ وذلك بغرض الوقوف على مستوى أداء موظفي الكلية، وتحديد مدى اتفاق واختلاف أفراد العينة على هذا المستوى، وقد جاءت النتائج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: بأن الخدمات المقدمة غير مقبولة، ويشوبها القصور في العديد من الوحدات التي لا تعي التوصيف الوظيفي لها، وبعض منهم . ممن اطلع عليه . لا يسعى للالتزام به والسعي لتحقيقه بكل السبل، وأن هناك مظاهر عدة للهدر في الوقت، والموارد، مع غياب التنسيق بين موظفي الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى تباطؤ العمل في كثير من الأحيان، لكن أظهرت العينة أيضاً إعجابها ببعض الموظفين المخلصين في أداء أعمالهم، لكن أكدت العينة على أنهم قلة داخل أروقة الكلية، أما الطلاب فكانت استجاباتهم متوافقة مع استجابات أعضاء هيئة التدريس خاصة في عامل الزمن والتباطؤ في أداء الخدمة، وقلة وجود تعليمات وإرشادات داخل كل وحدة توضّح خطوات الحصول على الخدمة، وقلة معرفة العديد من الموظفين بمهام وظيفتهم، والرد كثيراً عن استفسارات الطلاب بعدم المعرفة .

ومن خلال ذلك يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على ضرورة تطوير وتحسين أداء موظفي كلية التربية، وهذا يحتاج منّا مزيداً من الاهتمام والرعاية؛ لعلاج مظاهر القصور التي تم ملاحظتها، وتطوير أداء هؤلاء الموظفين، وفي تلك الظروف والأحوال المشابهة تسعى العديد من المؤسسات إلى وحدات التدريب بها، لتقديم دورات تدريبية لموظفيها؛ لعلاج هذا القصور، لكن سرعان ما ينتهي أثر التدريب سريعاً، فمشكلات الأداء من الصعب علاجها بشكل سريع من خلال دورة تدريبية أو أكثر، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة (يوسف محمد محمد) التي تناولت المشكلات التي يمكن علاجها بالتدريب، والمشكلات التي لا يصلح التدريب معها بشكل فعّال، مثل: مشكلات أداء الموظفين (٥٧، ٢٤٨) .

لذلك لا بديل أمام السعي الجاد لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا سوى اللجوء لتطبيق مبادئ وإجراءات مدخل وأسلوب علمي قادر على إحداث التحسين المستمر في أداء الموظفين، وتقليل عمليات الهدر التي تم رصدتها، لذلك يقترح البحث الحالي الاعتماد على الأسلوب الياباني (كايزن KAIZEN) في تقديم تصور مقترح لتطوير أداء هؤلاء الموظفين، في ظل "اهتمام هذا الأسلوب بالتحسين المستمر والتدريج للوضع الراهن من خلال جلب قيم مُضافة، كما أنه يُرسِّخ مفهوم إدارة الزمن والمكان بأفضل استغلال للموارد المتاحة، مع إضفاء مرونة تُوصف بالرشاقة في إجراءات العمل، كأن تكون خالية من أي حشو زائد بالوثائق، أو الإجراءات، أو المعلومات، وكذلك خالية من أي مُعدات وأدوات لا حاجة لها في مكان العمل، بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين، وانخفاض تكلفة العمليات" (٤٠، ٢٣٥)، وذلك في ظل نظرة للتحسين المستمر على أنه أسلوب حياة يمكن أن تخضع له جميع الأنشطة والعمليات كأساس للنجاح في السوق العالمي (١٤، ١٦٢) .

وفي ضوء كل ما سبق، ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة فإنّ البحث الحالي محاولة لدراسة واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والتي أظهرت الدراسة الاستطلاعية بعض من جوانب القصور به؛ وذلك بغرض تبين سبل التطوير والنهوض به وعلاج هذا القصور، من خلال تصور مقترح داعم لأداء هؤلاء الموظفين، وقائم على أسلوب أثبت نجاحه في العديد من المؤسسات، ومن هنا تُحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما التصور المقترح لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا في ضوء أسلوب (الكايزن) ؟

أهداف البحث . هدف البحث الحالي إلى:

١. تقديم رؤية واضحة حول الأسلوب الياباني (كايزن) لتحسين وتطوير الأداء .
٢. تعرف الأداء الوظيفي وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه وتطويره .
٣. الوقوف على واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية.
٤. تقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب (الكايزن) لتحسين وتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا.

### أهمية البحث . يمكن تحديد أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- الدور المتعاظم لأسلوب (الكايزن) في التحسين المستمر للأداء الوظيفي بالجامعات، باعتباره أحد الأساليب التي تؤدي إلى تقديم مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية، في ظل تغييرات مستمرة يمر بها العصر الحالي، وفي ظل مرحلة يسعى التعليم العالي فيها لتطبيق معايير الاعتماد بكل أشكاله .
- يُؤمل أن يُسهم هذا البحث في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات وصولاً لتحقيق غايات وأهداف التعليم العالي، خاصة في ظل النداءات المتكررة من خبراء التربية في ضرورة البحث عن وسائل وأساليب لتحسين وتطوير الأداء الجامعي بكل أنماطه .
- يُقدم البحث الحالي معلومات نظرية ووثائقية عن أسلوب (الكايزن) منذ نشأته في ثمانينيات القرن الماضي، من خلال فلسفته، وأهدافه، وخصائصه، ووظائفه، ومبادئه، وكيفية تطبيقه بالمؤسسات التعليمية، وغيرها من المعلومات التي تُفيد كثيراً من الباحثين، والمعنيين بهذا المجال .
- يُتوقع أن يساعد التصور المقترح للبحث المسؤولين بالجامعات، والمعنيين بالأداء الوظيفي للموظفين بالجامعات في تطوير الأداء بخطوات ثابتة وإجرائية، تتناسب وتغييرات العصر من حولنا، وتتوافق مع طبيعة الموارد المتاحة .
- قد تفيد نتائج البحث في تعديل وتطوير بعض الوحدات داخل الكليات؛ حتى تتوافق مع مرونة تقديم الخدمات للمستخدمين .
- يُتوقع أن تساعد نتائج البحث في تكوين رأي عام بين القيادات الجامعية، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وجميع العاملين بالجامعة تجاه مبادئ أسلوب (الكايزن)، وأهميته في تحقيق أهداف وطموحات مؤسسات التعليم العالي، في إطار من المرونة، والواقعية، ووفق متغيرات الوضع الراهن .

- قد يفتح البحث الحالي الباب أمام بحوث أخرى يمكن أن تستخدم أسلوب (الكايزن) في التحسين المستمر؛ لتطوير المؤسسات، وحسن إدارتها، والتعامل معها .

### حدود البحث:

- . يقتصر البحث الحالي على تناول الأداء الوظيفي لموظفي كلية التربية جامعة المنيا .
- . يقتصر البحث الحالي في تناوله للمستفيدين من خدمات الموظفين بالكلية على أعضاء هيئة التدريس والطلاب .
- . يقتصر البحث الحالي في تقديم تصوره المقترح على الأسلوب الياباني (كايزن) للتحسين والتطوير المستمر .

### منهج البحث وأدواته:

تطلب البحث الحالي استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ووصف خصائصها، وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة فيها كما توجد في الواقع، ويعني بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً؛ وذلك للوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم هذا الواقع وتطويره (٢٨، ٥٦)، وإذا كانت أهداف المنهج الوصفي تتحقق من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظواهر والوقائع التي يتم دراستها لاستخلاص دلالاتها (٤٧، ٣١) فإن البحث الحالي اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، باعتبارهما المستفيدين من خدمات هؤلاء الموظفين، ومن ثم تصنيف تلك البيانات التي تم جمعها وترتيبها ثم تحليلها؛ بغرض الوقوف على هذا الواقع كخطوة مهمة لتقديم تصور مقترح في ضوء أسلوب (الكايزن) لتطوير وتحسين أداء هؤلاء الموظفين .

### المصطلحات الإجرائية للبحث:

**الأداء الوظيفي:** هو كل السلوكيات التي يُظهرها موظفو الكلية، والجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المنوطة بهم من قبل الكلية والجامعة، في موقع العمل، في صورة منجزات محققة على أرض الواقع كوسيلة من وسائل الكلية لتحقيق غاياتها وأهدافها المرسومة .

**أسلوب (كايزن KAIZEN):** هو أسلوب للتغيير والتطوير اليومي داخل كلية التربية جامعة المنيا؛ من أجل التحسين المستمر للسيطرة على الانحرافات في العمليات ومنع تكرارها؛ لتطوير أداء موظفي الكلية، من خلال مجموعة من الممارسات، والأنشطة، والخدمات التي تُركز على العمليات، والأفراد، والمعدات في صورة تحسينات تدريجية صغيرة في بيئة العمل، وفق معرفة

قواعد العمل والتطبيق، والقضاء على الهدر، والذي يتعين على الموظفين الالتزام بمبادئ هذا الأسلوب؛ بهدف إحداث تحسين مستمر في نتائج أدائهم، ورفع مستوى جودة الأداء، وتخفيض التكلفة .

### دراسات سابقة :

أدرك العديد من الباحثين المعنيين بالتعليم ومخرجاته أهمية ضرورة تحسين الأداء الوظيفي للعديد من الكوادر المؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وبالتحديد الجامعات؛ لذا عكفت العديد من الدراسات على تناول الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة، وسُبل تحسين هذا الأداء، من خلال منهجيات وأساليب للتحسين، منها: أسلوب (كايزن KAIZEN) الذي أثبت العديد من النجاحات؛ لذا تناولته الدراسات بالبحث؛ للاستفادة منه في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، ونظرًا لأنَّ البحث الحالي يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي كلية التربية جامعة المنيا في ضوء ذلك الأسلوب ؛ فسوف يتناول البحث الحالي بعض الدراسات السابقة . العربية والأجنبية . التي ترتبط بالبحث ارتباطاً وثيقاً، ويتم ذلك من خلال تقسيمها إلى محورين على النحو التالي:

١. دراسات عنيت بعمليات التحسين المستمر وأسلوب (كايزن KAIZEN) .

٢. دراسات تناولت الأداء الوظيفي .

### المحور الأول . دراسات عنيت بعمليات التحسين المستمر وأسلوب (كايزن KAIZEN):

ففي عام (٢٠٠٥) هدفت دراسة (تالينر Thalner) إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق عمليات التحسين المستمر لجودة مؤسسات التعليم العالي أسوة بمثيلاتها بقطاع الأعمال، وذلك من خلال استطلاعات للرأي، توصلت من خلالها إلى مقاومة التغيير من قِبل العاملين بالتعليم العالي، وصعوبة تحديد مفهومي العملاء والجودة للجامعة، وانخفاض روح التعاون في العمل . العمل كفريق واحد . ، وصعوبة جمع المعلومات، وضمان وقتها وصدقها، وكذلك الاختلاف الكبير بين بيئة العمل في القطاع الخاص والقطاع العام بالجامعات، وخلصت الدراسة إلى أنه رغم وجود تلك العقبات أمام نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة في الجامعات، في ظل انخفاض معدلات التمويل، وازدياد حدة المنافسة بين الجامعات، إلا أن تطبيق التحسين المستمر للجودة في قطاع التعليم العالي لن يكون خياراً تتخذه إدارة الجامعة، بل يمكن اعتباره حلاً وحييداً للبقاء في المنافسة (٦٩ ، ١٥ : ٣٨)، أما دراسة (قلوفر وأخرون Glover, et ol) عام (٢٠١١) فهدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تحسين مخرجات الموظفين في المنظمات الصناعية، ودور أسلوب (كايزن) في تحقيق التنمية



المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، من خلال عينة شملت (٨٥) عاملاً في (٨) منظمات صناعية، أظهرت نتائجها حدوث تغيير إيجابي في تلك المنظمات التي اعتمدت على أسلوب (كايزن) لتحسين الموارد البشرية على المدى الطويل (٦٥، ٣٢: ٦٥).

أما (عبد المحسن عايض القحطان، ونوف علي الرشيد، وشيما عبيد المسعود، وشيخة عدنان العميري) عام (٢٠١٢) كانت لهم دراسة هدفت إلى الوقوف على مدى تطبيق مفهوم (كايزن KAIZEN) في إدارات المناطق التعليمية من خلال آراء المديرين، ورؤساء الأقسام بها، ومعرفة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية ذات الصلة على إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في إداراتهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استبانة طُبقت على (٦٠) مديراً ورئيس قسم في بعض المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن أسلوب (كايزن) ينطبق بدرجة إيجابية للغاية في ممارسات تلك الإدارات، وأنهم كانوا يمارسون ذلك ضمن ما يمارسون من أسس الجودة دون معرفتهم بمسميات مبادئ (كايزن)، وهذا يدل على أن تلك المناطق التعليمية تعيش ثقافة تنظيمية مقاربة، وتخضع لهيكله مؤسسية متماثلة، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات على نطاق واسع للتأكد من أن طريقة (كايزن) تُمارس بالفعل في تلك المناطق التعليمية، وكذلك ضرورة ممارسة تلك المبادئ بوعي ويقصد طالما أثبتت معهم التحسين المستمر داخل مؤسساتهم (٢٧، ١٧٦: ٢١٠).

وفي العام نفسه (٢٠١٢) هدفت دراسة (دياسكو Dysko) إلى تحديد المرتكزات الأساسية لتوظيف أسلوب (جيمبا كايزن) للاستفادة القصوى من إمكانات الموظفين داخل المؤسسات؛ لتحقيق التحسين المستمر، وزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى تصميم مخطط (للجيمبا كايزن) يعتمد على أربع خطوات، هي: التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية والمادية، والتنفيذ، وانتهت الدراسة بتوصيات لتحقيق التحسين المستمر في أداء الموظفين، وخفض النفقات، وزيادة الموارد المالية (٦١، ٤٢: ٦٤).

وكان ل (مهند عبد الرحمن، ورشا أحمد) عام (٢٠١٣) دراسة لرفع وتحسين كفاءة الخدمات الجامعية، باستخدام تقنية التحسين المستمر في تقديم هذه الخدمات، من خلال وسائل حديثة متطورة لتقديم الخدمات المختلفة بدلاً من الوسائل التقليدية، وتوصلت الدراسة من خلال استطلاعها لرأي المستفيدين من الطلاب إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التعليمية على الوسائل الحديثة في تقديم خدماتها؛ لضمان مواكبة التطورات العلمية المذهلة التي تُسهم في سرعة التواصل بين المستفيدين ومقدمي الخدمة سواء الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس، بما يساعد على البقاء في ظل التطورات المتلاحقة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في إجراء التحسينات التدريجية بالعملية التعليمية (٤٦، ص ص ٥٥: ٩٦)، وفي نفس العام (٢٠١٣)

أجرى (جوشي Joshi) دراسة هدفت إلى نشر المفاهيم الأساسية لفلسفة (كايزن KAIZEN)، وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر في إحدى المؤسسات، من خلال مواقف حقيقية يُوضع فيها الموظفون بتلك المؤسسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المؤسسة، سواء فيما يتعلق بتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، أو العلاقة بين الموظفين وقادة المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من أسلوب (كايزن) لتشجيع الموظفين على الخروج باقتراحات لتحسين بيئة العمل باستمرار (٦٦، ١: ٢٩).

وكذلك كان لـ (داليا طه محمود يوسف) عام (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف طبيعة أسلوب (جيما كايزن) باعتباره أحد الأساليب الحديثة في الجودة، وتفهم مبادئ هذا الأسلوب، وخطوات تطبيقه، وواجبات الإدارة أثناء استخدام هذا الأسلوب، مع توضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام هذا الأسلوب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إطار نظري حول أسلوب (جيما كايزن)، وهي دراسة نظرية وليست ميدانية، وقد تناولت الدراسة خطوات لتنفيذ أسلوب (كايزن) في الجامعات المصرية من خلال: تقييم الوضع القائم، ثم تنظيم وترتيب المناخ، مع الالتزام بالتخلص من المواد الزائدة، أي التخلص من الهدر الموجود في العمليات، وانتهت الدراسة بتوصيات لتطبيق (جيما كايزن) بالجامعات المصرية، منها: ضرورة اقتناع والنزاهة الإدارية العليا بالتغيير لنجاح باقي العاملين بالمؤسسة، مع ضرورة التركيز على مواقع العمل الفعلية داخل المؤسسة، والتركيز على تحسين ظروف العمل، وتدعيم عملية التغيير (٣٦٨: ١٦، ٣٥٠).

أما (فيجو وأخرون Feijoo, et al) فكانت لهم دراسة عام (٢٠١٤) هدفت إلى التعريف بتقنيات (كايزن KAIZEN) الخمسة، وأساليب توظيفها؛ لتحسين جودة التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخُصت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجيات الخمس للتطوير المستمر، وهي: العمل بروح الفريق، والانضباط الشخصي، والروح المعنوية العالية، ومقاييس الجودة، واقتراحات التطوير والتحسين، يمكن أن تُسهم في تغيير الممارسات الإدارية والأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، وتعمل على تحسين وتطوير إدارة الجودة لعملياتها وأنشطتها وصولاً للتحسين المستمر الذي لا ينتهي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا الأسلوب وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي وخاصة مع الموظفين بتلك المؤسسات (٦٣، ٩١٥: ٩٢٠)، وفي ذات العام (٢٠١٤) هدفت دراسة (راشد مسلط الشريف، ومصطفى زكريا أحمد السحت) إلى وضع تصور مقترح لتطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن KAIZEN) للتحسين المستمر، من خلال تعرف واقع جودة التعليم بجامعة تبوك في كل من (عملية التعليم والتعلم، وخطط الدراسة، وآلية التقييم، والمصادر التعليمية)، وكذلك تعرف أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في مجال خدمة جودة التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب تحليل المحتوى، من خلال استبانات أربع لرصد الواقع، طُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغ عددهم (١٠١)، وأظهرت نتائجها اجماع العينة على تدني مستوى جودة التعليم في جميع الأبعاد المطروحة بالاستبانات، وأن هناك حاجة ماسة لتطوير جودة التعليم بجامعة تبوك بشكل مستمر، وانتهت الدراسة بتصوير مقترح في ضوء أسلوب (كايزن) للتحسين المستمر لكل العمليات، من خلال خطوات تبدأ بالفهم العميق لفلسفة (كايزن) ونطاقها، وله مقومات لنجاحه منها: تعرف الاتجاهات العامة لتطبيق الأسلوب، وإمكانية تنفيذه، في ظل الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة (١٧، ١: ٣٨).

وكان ل (نادية عبد الخالق رمضان بكر) (٢٠١٦) دراسة لتحديد الإطار النظري والفلسفي لأسلوب (كايزن) في تحسين الأداء، ودراسة توجهات القيادات نحو ذلك الأسلوب، ومدى الإلمام بالمفاهيم الأساسية حوله، وأهم المهارات اللازمة لتطبيقه، وأثار ذلك على المؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استبانة طُبقت على قيادات هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود انخفاض كبير في مستوى فعالية القادة في تحقيق ذلك الأسلوب، وعدم إلمامهم بالمفاهيم الأساسية لأسلوب (كايزن) والمهارات اللازمة لتحقيقه، وكذلك وجد انخفاض كبير في مستوى الأداء التنظيمي من حيث نشر روح التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحسين جودة الخدمة، وسرعة الأداء، ورضا المستفيدين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات على تطبيق أسلوب (كايزن) بشكل عاجل ومستمر (٤٩، ص ٢٣٩: ٢٦٠)، أما (مزمل علي محمد عثمان) (٢٠١٧) هدفت دراسته إلى اختبار أثر استراتيجية (كايزن) على أداء الجامعات تطبيقاً على جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استبانة طُبقت على (٧٠) من أعضاء هيئة تدريس، وموظفين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية (كايزن) وتحسين مستوى العمليات الإدارية، والتنظيمية، والأدائية بالجامعة، وكذلك تحسين العملية التعليمية، والخدمات المجتمعية المقدمة من قِبل منسوبي الجامعة (٤٣، ٦٩: ٨٠).

وفي عام (٢٠١٧) كان ل (شريفة عوض الكسر) دراسة هدفت إلى تعرف آراء عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، حول إمكانية تطبيق متطلبات أسلوب (كايزن) (KAIZEN) في تحسين الأداء بالكلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استبانة احتوت أربعة مجالات، هي: متطلبات عامة للمؤسسة من منظور (كايزن)، ومتطلبات صياغة أسلوب (كايزن)، ومتطلبات تطبيق الأسلوب، ومتطلبات تقويمه، وقد طُبقت على موظفات الكلية، وأظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق متطلبات الأسلوب حصلت على تقدير متوسط، لكن اقترحت الدراسة ضرورة تبني الجامعة للأسلوب كأداة

من أدوات التطوير والتغيير للعمل بالكلية (١٩، ص ص ٢٩: ٥٧)، وكذلك دراسة (محمد محمد أحمد الحربي) عام (٢٠١٧) التي هدفت إلى تعرف أهم الأسس الفلسفية لأسلوب (جيمبا كايزن)، وتحديد متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء هذا الأسلوب، بالإضافة إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يُسهم في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية وأسلوب (جيمبا كايزن)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن أسلوب (كايزن) حظي باهتمام كبير فيما يُعرف بالإدارة المرنة، التي تُركز على خفض الفاقد، وأنه كي ينجح الأسلوب في تحقيق أهدافه لابد من تبني الجامعات لذلك الأسلوب، والالتزام بتطبيقه، مع ضرورة ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي لدى كل العناصر المشاركة في تقديم خدمات جامعية، وتشجيع المشاركين في القيادة من موقع الحدث، واعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي على المدى الطويل، وأوصت الدراسة في النهاية بضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق هذا الأسلوب في تطوير أداء العاملين بالجامعة في الكليات والأقسام الأكاديمية (٤٠، ٢٣٥: ٢٦٢).

#### المحور الثاني - دراسات تناولت الأداء الوظيفي:

قدّم (قاسم محمد العنزي، وماجده هادي عيد علي) عام (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى الوقوف على تأثير نموذج (ديمنج DEMING) في التحسين المستمر للأداء الجامعي بجامعة الكوفة بالعراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استبانة طُبقت على عينة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين بالجامعة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: أن تطبيق متطلبات نموذج (ديمنج DEMING) للتحسن المستمر يخدم العملية التعليمية حسب رأي أفراد العينة، ويُحسّن من الأداء الجامعي بشكل عام سواء في أداء أعضاء هيئة التدريس، أو الموظفين، أو على مستوى البيئة التعليمية بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجان لمتابعة عمليات التحسين المستمر مرتبطة بقيادة الكليات، مع تحديد مشاريع للتحسين المستمر وتطوير المهارات قابلة للتنفيذ بالجامعة (٣٢، ص ص ٨٤، ١١٨)، ثم قام (يوسف محمد محمد إندارة) عام (٢٠١٠) بدراسة لتعرف تأثير التدريب بأشكاله المتعددة على تطوير وتحسين الأداء بالمؤسسات المختلفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استطلاعات للرأي على جهات ونوعيات مختلفة من الموظفين بمؤسسات عديدة، منها: مؤسسات تعليمية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: أن هناك علاقة وطيدة بين أداء العاملين والتدريب، لكن توصلت الدراسة - أيضاً - إلى أن التدريب وحده لا يضمن التحسين المستمر في الأداء، وأنه لابد من تبني المؤسسة لمدخل أو أسلوب داعم لعمليات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لديها (٥٧، ٢٢٦: ٢٥٠).

أما دراسة (عاطف عوض) عام (٢٠١٣) هدفت إلى تعرف أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة بسوريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استبانة طُبقت على مجموعة من العاملين بالجامعة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: أن الهيكل التنظيمي بالجامعة على مستوى عالٍ من التعاون والتواصل الإداري بين أقسامه، مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل بشكل جيد، وأن أسلوب القيادة بالجامعة يسهم في تقدمها من خلال الثقة والتعاون الموجود بين القيادة والموظفين بالجامعة، والتي تُشجع وتدعم الموظفين على إبداء آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، وأيضًا أشارت الدراسة لوجود مستوى مناسب من مشاركة العاملين في وضع أهداف وحدات العمل، وصنع القرارات التي تتعلق بوحداتهم، وكذلك وجود أنماط الاتصال وأنظمتها بالجامعة بشكل جيد، وتسهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال الاعتماد على أحدث الوسائل المتطورة، التي تُسهل عمليات الاتصال بين الوحدات ودوائر الجامعة، أما طبيعة العمل بالجامعة فتمنح الموظفين نوعًا من الاحترام والتقدير داخل مجتمعهم، وتوفر لهم الاستقرار، والأمان الوظيفي بشكل عام، ومن خلال ذلك توصلت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي بشكل عام داخل الجامعة جيد، ويتميز بحرص شديد من جانب الموظفين على تحقيق أهداف الجامعة من خلال قدرات عالية على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل، مع التأقلم مع الحالات الطارئة، وإنجاز الأعمال المطلوبة في وقت مناسب (٢٤، ١٣٥: ١٦٤).

وفي عام (٢٠١٥) هدفت دراسة (منصور زيد الختلان) إلى قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (ISO 9001 : 2008) في عمادة شئون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز على الأداء وتحقيق مستوى رضا مناسب للمستفيدين من خدمات العمادة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استبانة طُبقت على (٢٠٠) مفحوص من بين أعضاء هيئة تدريس، وموظفين بالعمادة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (ISO 9001 : 2008) أدى إلى تحسين أداء موظفي العمادة بشكل ملحوظ من قبل الموظفين أنفسهم، وكذلك المستفيدين، وظهر ذلك من خلال قلة الوقت المستغرق لإنجاز معاملاتهم، وقلة دوران المعاملات، وجودة الخدمات المقدمة بالعمادة، وكذلك تحقق لدى الموظفين رضا وظيفي ملحوظ، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مركز تدريبي لتطوير أداء موظفي الجامعة بعد التعيين؛ للاستفادة من التقنيات والبرامج الحديثة في التعاملات الإدارية (٤٤، ٦٧٩: ٧٢٢).

وكان لـ (متعب عايش البقمي، ووصفي عبد الكريم الكساسبة) عام (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى قياس أثر وسائط التواصل الاجتماعي على أداء الموظفين بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استطلاع للرأي طُبّق على

عينة من موظفي الجامعة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لوسائط التواصل الاجتماعي الخاصة بمناقشة قضايا العمل، أو الاستفادة من تجارب ومعلومات تخص مجال العمل في أداء الموظفين سواء في مهاراتهم في حل المشكلات، أو زيادة كفاءتهم الذاتية، أو إنتاجيتهم داخل وحداتهم بالجامعة، لكن أشارت نتائج الدراسة بأن وسائل التواصل الاجتماعي كانت أكثر تأثيراً في البعد الخاص باستشارات العمل أكثر من أي بُعد آخر، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي وجعلها أداة للتواصل بين قادة المؤسسة والموظفين، ودافعاً لزيادة الإنتاجية (٣٥، ٤١ : ٦٤).

أما دراسة (العليش محمد الحسن، ووسام علي حسين) عام (٢٠١٦) هدفت إلى تعرف علاقة وأثر تكنولوجيا المعلومات بتحسين أداء الموظفين، والذي تمثل في هذا البحث بـ (حجم الأداء، وسرعته، وتبسيط العمل، ومثابرتهم ووثوقهم)، وذلك بجامعة الفلوجة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٨٠) موظفاً بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة وتأثير لتكنولوجيا المعلومات على تحسين أداء العاملين بالجامعة مع تمسك القيادة العليا بكون تكنولوجيا المعلومات الوسيلة الحتمية للنهوض بأداء الموظفين، لكن على أرض الواقع هناك العديد من الوحدات ليست لديهم معرفة كافية بتكنولوجيا المعلومات، وكيفية توظيفها، واعتمادهم دائماً على وحدة الحاسوب المركزية بالجامعة، مما ترتب عليه تأخر في الأداء بصورة عامة، خاصة في ظل وجود موظفين غير مؤهلين بدرجة كافية لاستخدام برمجيات التكنولوجيا المختلفة، مما أثر سلباً على عمل الجامعة بوجود موظفين ليسوا على قناعة كاملة بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال المختلفة، وانتهت الدراسة بتوصيات من شأنها تصحيح هذه القناعات لدى الموظفين، وتشجيعهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتوظيفها باتجاه صحيح لتحسين أداء هؤلاء الموظفين (٨، ١٣٨ : ١٧٢).

### تعقيب:

من خلال العرض الموجز لهذه الدراسات يلاحظ ما يلي:

١. اشتركت عديد من الدراسات في هدف واحد، وهو كيفية تحسين وتطوير الأداء، وأنه لا بد من الاعتماد على أسلوب محدد لتحسين وتطوير الأداء؛ للحصول على نتائج إيجابية مرضية، وأن من أنسب الأساليب لذلك هو أسلوب (الكايزن).

٢. تؤكد معظم الدراسات على ضرورة نشر فلسفة وثقافة (الكايزن) بالمؤسسات؛ للوصول للتحسين المستمر والتدريجي .
٣. عنيت معظم الدراسات السابقة بالبحث بالعوامل التي تؤثر في تحسين الأداء، والمرتكزات الأساسية للاستفادة القصوى من إمكانات الموظف في ضوء مبادئ (الكايزن)، ومحاولة نشر مفاهيم فلسفة (الكايزن) في المؤسسات، وكذلك أساليب تحسين الأداء المستمر، واستخدام الأسلوب الياباني (كايزن) في جودة التعليم، وكذلك الاعتماد على المناخ التنظيمي والتدريب لتحسين الأداء، دون محاولة وضع تصور مقترح لتحسين أداء موظفي كليات التربية بشكل عام وكلية التربية جامعة المنيا بشكل خاص، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي؛ حتى نستطيع استغلال هذا الأسلوب الذي أثبت نجاحه في تطوير وتحسين أداء هؤلاء الموظفين .
٤. أوصت عديد من الدراسات بضرورة تبني أسلوب (الكايزن) وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في كافة الأنشطة والمجالات، ومنها الموظفين بالكليات، كدراسة (فيجو وأخرون Feijoo, et ol)، و(داليا طه محمود يوسف)، و(جوشي Joshi) .
٥. ألقت بعض الدراسات السابقة الضوء على نقاط مهمة أفاد البحث الحالي منها في تأكيد مشكلة البحث، من ضرورة دراسة طرق ووسائل لتحسين أداء الموظفين بالمؤسسات التعليمية، وهذا لم يحظ بالدراسة . في حدود علم الباحث . ، كما أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في منهجه، وأدواته، ومراجعته، وتفسير نتائجه .

### الاطار الفكري والفلسفي لاسلوب الكايزن :

تعود الجذور الحقيقية لأسلوب (كايزن) لليابانيين، الذين يشعرون دائماً بالتفوق على الآخرين في الأسواق العالمية، كونهم السابقين في هذه المجالات، وتحديداً بدأ عند (تايشي أوهونو) حينما أراد تنظيم فكر يمكنه من قيادة المؤسسات الصناعية والمالية معتمداً على تحليل العمليات في ميدان العمل أو الصناعة، وتطبيقها بعد ذلك في كل مناحي الحياة، وكان ذلك عام (١٩٤٦) ثم اعتمدت شركة (تويوتا) لصناعة السيارات عام (١٩٥١) على ذلك الأسلوب؛ للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للشركة، من خلال تحسين جميع أوجه العمليات الإنتاجية والخدمية والإدارية، بدءاً من عملية تصميم المنتج، مروراً بعمليات انتاجه، وصولاً لإيصال المنتج للأسواق العالمية، ومتابعته، أما في عام (١٩٨٤) قام الخبير الياباني (مساكي إيماي Masauki Imi) بالاهتمام الكبير بالأسلوب ونشره، وفي عام (١٩٨٦) أصدر كتابه الشهير (كايزن المفتاح لنجاح اليابان في صناعة الميزة التنافسية) وصدر في البداية باللغة الإنجليزية . تُرجم بعد ذلك للعديد من اللغات . (٦٢، ١ : ٤)، وهو مؤسس معهد كايزن في طوكيو، ثم افتتح العديد من الفروع لمعهد في دول العالم المختلفة، ومنها مصر، وفي ظل ذلك أصبحت (كايزن

(KAIZEN) جزءاً من حياة المجتمع الياباني، ومن نظام التصنيع لديه، والذي أسهم بشكل كبير في نجاح التصنيع والتربية والتعليم، وأصبح الفرد هناك في حالة من التحسين والتطوير الدائم، سواء في نفسه، أو عمله، وجميع نواحي حياته .

### فلسفة أسلوب (كايزن KAIZEN):

تقوم فلسفة (الكايزن) على " التغيير إلى ما هو حسن ونافع، في إطار رغبة، وبذل جهد؛ للتغيير؛ للتنافس مع الدول المتقدمة" (١٣، ١٤٩)، فالكايزن ليست ابتكاراً، أو اختراعاً لمفهوم أو أسلوب جديد بل عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات، ومحاولة للتحسين خطوة خطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، فالفكر الغربي يُركز على ضرورة تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة أو تقنية جديدة إذا أراد التحسين والتطوير بينما الفكر الياباني . حسب (الكايزن) . يركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات، وتحسين موقع العمل بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، وبعد استنفاد كافة الإمكانيات؛ لاستغلال ما هو متوفر (٦، ٩٧) .

وتعتمد فلسفة (الكايزن) على أن واجب (الإدارة المرنة Len Management) في الأساس ينقسم إلى وظيفتين: هما الإدامة Maintenance ويُقصد بها وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها بشكل مستمر، والتحسين Improvement ويُقصد به تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى، وعادة ما يتطلب تطبيق هذا الأسلوب الالتزام بالتطوير والتدريب، وتعزيز الاتصال، وطرق الأداء، ومشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال منهج العمل الجماعي، والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي، بدلاً من استحداث وظائف جديدة، مع التزام كبير من قادة المؤسسة والموظفين بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق ما يقربنا إلى صفر من الأخطاء، في ظل رؤية تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله، والتطبيق الفوري للأفكار، مع تقديم المكافأة لأصحابها، وقد عبّر (مساكي إيماي Masauki Imi) عن فلسفة (الكايزن) من خلال مظلة تقبع تحتها كثير من عناصر، وأفكار، وأساليب التحسين المستمر، والتي منها: التوقيت المطلوب، ومنع الأخطاء، وإرضاء العميل، ومجموعات العمل الصغيرة، وعلاقات العمل التعاونية، وتحسين الانتاجية، وحلقات الجودة، ونظم الاقتراحات (٧٠، ص٣) .

كما أن فلسفة (الكايزن) ترى أنه لا ينبغي التفكير بالجودة على أنها مشكلة مطلوب حلها فقط، وإنما ينبغي التفكير فيها على أنها ميزة تنافسية ضرورية للمنافسة، والتي ينبغي تميمتها والمحافظة عليها وتحسينها باستمرار، وليس التفكير بالجودة على أنها الجهود التي ينبغي



بذلها للسيطرة والتحكم في عمليات التصنيع فقط، وإنما التفكير فيها على أنها احتياجات وتفضيلات للعملاء ينبغي توقعها، والعمل على تحقيقها، والوفاء بها باستمرار (١٧٧، ٥).

### أهداف ووظائف أسلوب (كايزن KAIZEN):

تُوِّع احتياجات من تُقدم لهم الخدمة لإجراء تحسينات مستمرة وبشكل تدريجي؛ للوصول إلى تحقيق رضاهم . المستفيدين والمتعاملين . هو هدف رئيس في أسلوب (كايزن KAIZEN) (٣٣، ٩٧)، إضافة إلى أهداف ووظائف أخرى منها: التحسين المستمر لجودة العملية؛ لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، مع التخفيض المستمر لتكاليف أي نشاط لا يُضيف قيمة حقيقية للمنتج، وتقليص وقت دورة المنتج (٩، ٤٥)، وأيضًا استخدام تقنية المقارنة المرجعية، والتي من خلالها يمكن البحث عن أفضل التطبيقات والممارسات في شتى المجالات بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل، والذي يُعد جوهر عملية (الكايزن)، وكذلك الرقابة والتحكم في العمليات بكفاءة وفاعلية، والقابلية للتعديل، فضلًا عن البحث عن مصادر المشكلات (٣٣، ٩٧)، وحلها مع تخفيض التكاليف خلال مرحلة الإنتاج نفسها من دورة عمر المنتج، أي لا داعي للهدر وضياع الوقت والجهد في مراحل كثيرة من البحث والتمحيص والنقاش والجدال، والبحث عن الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وتخفيض العيوب إلى أدنى حد ممكن

ومن أهداف (الكايزن) التشجيع على إجراء التحسينات الصغيرة بشكل مستمر، مع إلزام كل موظف بالتغيير من خلال اقتراحاته، والتي من المفترض لا تقل عن (٢٥ : ٣٠) اقتراح في العام؛ لتجويد العمل، مع تنفيذ أكثر من (٩٠%) من تلك الاقتراحات من قِبل قادة المؤسسة، كما يهدف الأسلوب إلى تقليل زمن التشغيل، مع زيادة الكفاءة، وتوفير التكلفة، وتقليل الأخطاء في خطوة لتمكين الموارد البشرية، وتحسين معنويات العاملين، واكتشاف قدراتهم؛ لزيادة رضا العملاء والمستفيدين من تقديم الخدمة (١٦، ٣٦١).

### مبادئ رئيسة لأسلوب تحسين الأداء (كايزن KAIZEN):

يقوم أسلوب (كايزن) على مجموعة كبيرة من المبادئ، منها: أنه يجب ألا يمر يومًا واحدًا دون وجود أي تحسينات مهما كانت ضئيلة، وفي أي مكان من المؤسسة، وأنه لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه، بل ينبغي تحسينه، فلا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين، وأي نشاط للمؤسسة ينبغي في نهايته أن يؤدي إلى زيادة رضا المستفيد من الخدمة، وضرورة توقع رغبات وتفضيلات المستفيد، ومحاولة توفيرها، وأن الجودة أولاً، وليس الربح المادي، فازدهار المؤسسة مرهون برضا المستفيدين عن خدماتها،

وضرورة منع حدوث المشكلات، من خلال أنظمة ترافق الأخطاء، ولا تسمح بحدوثها، وضرورة معاينة الأشياء بشكل مباشر، وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير، أو سماع وجهات نظر الآخرين، ومبدأ عمق المسؤولية من خلال إحساس الفرد المُقَصِّر بالتقصير، والسعي من أجل علاج ذلك (٣، ١: ٣) .

ومن هذه المبادئ أيضًا أن التحسين أو التغيير يتم في موقع العمل، أو كما يُطلق عليه في ذلك الأسلوب (الجيما Gmba)، وهذا يرفع القدرات الإبداعية للعاملين، ويجعلهم مشاركين في التغيير، وأن كل عمل يُنفَّذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم لا بد وأنها تحتوي هدرًا، أو فاقداً، وأن التقليل، أو التخلص من هذا الهدر، أو الفاقد يُنتج قيمة مُضافة للعملية وللمستفيد من نتائجها، وبالتالي لا بد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير، وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية، من خلال اقتناع والتزام قادة المؤسسة بالتغيير، وضرورة البدء بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تُسهل قبول التغيير، وتدعم التطوير، مع التركيز على تحسين ظروف العمل، وأية عوامل أخرى تدعم عملية التغيير، وضرورة المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر، أي التغيير للأفضل باستمرار (١٧، ٢٠) .

ويُضيف (أحمد المغازي) لهذه المبادئ أن القيادة، ووضوح الرؤية والهدف للجميع بالمؤسسة ضمان للنجاح، والتركيز لجهود التحسين، وأن البيانات المحددة والدقيقة، والمعلومات الصحيحة والحقيقية هي التي دائماً تتحدث وتصنع القرار، وضرورة تجسيد المشاكل بشكل مرئي، وملامسة الواقع، وليس الاستماع والتعامل مع الأمور بالتقارير، وأيضًا خطُّ، ونقذ ما خُطِّط ، وتحقق بشكل مستمر، وبناء على نتائج التحقق ودراستها تحرك إلى التحسين فيما يُطلق عليه في (الكايزن) سلسلة (PDCA)، والخاصة بالتحسين، ثم الانتقال منها إلى المحافظة على المستوى المُحسن أو سلسلة (SDCA) (٤، ١٨) .

### خصائص أسلوب (الكايزن KAIZEN):

في ضوء المبادئ السابقة فإن ذلك الأسلوب ينفرد ويتميز . باعتباره مدخل من مداخل التطوير والتحسين المستمر . بخصائص تميزه عن غيره، على أن جوهر تلك الخصائص هو الالتزام بإجراء التغيير نحو الأحسن بشكل متصل، مع التركيز على العنصر البشري، فالأثر الذي يُحدثه التغيير هنا طويل الأمد، وتدرجي، وثابت غير مفاجئ؛ لأنه مُخطَّط له على الآماد القصيرة، والتقدم هنا بخطوات صغيرة، في إطار زمني مستمر، وفي تزايد، فالأسلوب أساسه

جهود الفرد والجماعة كلهم، عكس المنهجيات والأساليب الأخرى التي تُركز على بعض مؤيدي التحسين من المتميزين فقط (٥٢، ٩٨)، لذلك (الكايزن) استثمارات قليلة، ولكن جهود كبيرة للمحافظة عليها، فالمسؤولية شاملة للقادة والعاملين معاً، فمسؤولية كل موظف في المؤسسة تشمل كل مجالات العمل في المؤسسة داخل مكان العمل؛ لتحقيق نتائج سريعة مع المحافظة على استمراريتها بدون انقطاع، وبدون تحمل كثير من التكاليف (٥١، ٥)، وهنا يمكن تحسين كل شيء حتى لو كان التحسين طفيفاً، وأن الحلول الفورية الناقصة هي أفضل من الحلول المكتملة (١٠٠%) دون تنفيذ، وهنا التركيز بشكل كبير على العمليات أكثر من النتائج، مع نشر ثقافة المؤسسة التي لا تتسامح مع الهدر، وأن النتائج الكبيرة تأتي من التغييرات الصغيرة، التي تراكمت على مر الزمن، ولها أكبر الأثر في تحسين الأداء على المدى الطويل .

### مصطلحات مرتبطة بأسلوب (كايزن KAIZEN):

من يعتمد على الأسلوب الياباني (كايزن) يجد نفسه أمام مجموعة من المصطلحات والمفردات اللغوية الخاصة بذلك الأسلوب، والتي لم تُستخدم في الأساليب الأخرى، أو لم تُستخدم بتلك المعاني ضمن هذه الأساليب، ومن هذه المصطلحات ما يلي (٤)، (ص ١٤ : ١٧)، (٣، ٥٨):

١. الإدارة الرشيقة في مواجهة الإدارة المترهلة: فالإدارة Management فن أو عملية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، فيحاول أسلوب (كايزن) الابتعاد عن ترهل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأعداد من الموظفين على كافة المستويات تزيد عن حاجة العمل بشكل غير مدروس . البطالة المقنعة .، أو أعداد كبيرة من الطلاب أكثر من قدرة المؤسسة التعليمية على الاستيعاب، أو امتلاء البرامج التعليمية بحشو كثير ليس له هدف معرفي أو مهاري أو وجداني يتم إكسابه للطالب، وتكدس المخازن بأدوات أو كتب أو مُعدات لا حاجة حقيقية لها، أو التخطيط الخاطئ لقدرات الاستيعاب دون النظر لحاجة سوق العمل، ووجود كم هائل من الوثائق سواء أدلة أو لوائح أو قوانين أو أوامر أو تعاميم ممكن أن تكون مقيدة وليست مساعدة، أو احتواء خريطة العمليات بالمؤسسة على الكثير من العمليات والأنشطة التي ليس لها قيمة مُضافة، كل هذا الترهل يؤثر على قدرة المؤسسة التعليمية على الانطلاق في أداء رسالتها، لذلك لا بد أن تكون الإدارة رشيقة، متميزة، محققة لمتطلبات الجهات المهتمة.

ويعتمد أسلوب (كايزن) أيضاً على مفهوم (الإدارة بالمنطق Common Sense)، و(الإدارة منخفضة التكاليف Low Cost) فالتحسين هنا بمعدلات صغيرة، ومستمرة؛ للتخلص من الهدر، وهنا وضع نمطيات ومعدلات قياسية للعمل لا يتطلب الدفع باستثمارات كبيرة ذات تكلفة مرتفعة بدون مبرر، فهنا تتم إدارة التكلفة (Cost Management) بمفهوم صحيح منطقي؛ لخفض التكلفة وتحقيق الهدف (٤، ٤٧) .

٢. الموارد Resources : وهي المدخلات اللازمة لتنفيذ العمليات، أو العمل داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الموارد في أربعة عناصر هي: (العنصر البشري Man Power، والآلات والمعدات Machines، والمواد الأولية Materials ، وطرق وأساليب العمل Methods)، لكن بجانب تلك الموارد المؤثرة في العمليات هناك بيئة العمل، والاشتراطات الطبيعية، والنفسية، والاجتماعية التي يتم فيها تنفيذ العملية .

٣. الأهداف: وهي غاية مرجوة مطلوب تحقيقها، محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها، والتحقيق لها مرتبط بفترة زمنية محددة .

٤. العلاقات البيئية بين العمليات، أو الأنشطة، أو الوحدات Cross Management Functional: وهو تخطيط، وتنظيم، ومتابعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية فيما يتعلق بتنظيم العمليات والأنشطة بما يزيد القدرة على تحقيق الأهداف، والسياسات، والرؤى للمؤسسة .

٥. الجودة والسعر والتسليم (QCD): Quality, Cost, Delivery تمثل مثلث الاهتمام للعمل، وهدف التحسين لكل مؤسسة، فيراعى أن يكون التسليم أو تقديم الخدمة في الوقت المناسب، وبالمواصفات المتفق عليها .

٦. الجيمبا Gemba: لفظ في اللغة اليابانية يعني (أرض الواقع) أو مكان العمل، أو مكان تقديم الخدمة، أو المكان الذي يتم فيه إضافة القيمة، أو مكان تنفيذ العملية، واستخدام هذه الكلمة عند اليابانيين يشير إلى أن هذا الفرد واقعي ويعرف أن التحسين يجب أن يتم على أرض الواقع، و(الجيمبا) في الجامعة كمؤسسة هو مكان التعرف على متطلبات المجتمع وسوق العمل للخريجين، وهو مكان تصميم وتطوير البرامج والمقررات، وهو قاعات المحاضرات والمختبرات ومراكز البحث، وهو مكان تنفيذ العمليات الداعمة للعمليات التعليمية، وهو مكان تنفيذ الأنشطة الطلابية، وهو مكان تنفيذ الصيانة للبنية التحتية للجامعة، و(الجيمبا) مسرح المشكلات، ومكان وقوع الأخطاء، ومصدر شكاوى الموظفين والمتعاملين مع المؤسسة، وهو أيضاً مكان تواجد الأخطاء والمعروفة بالثلاثة كي (3K)،

لذلك فالجيمبا لابد أن تكون موضوع التحسين، ومصدر البيانات الحقيقية، ومجال اهتمام القادة؛ لأنه بإهمالها تنشأ المشكلات، فتنحدر خطط العمل إلى حبر على ورق. إن جاز التعبير، وتقارير المتابعة إلى روتين مزيف، لذلك فالجيمبا لابد أن يتوفر فيها (5S)، أو تهيئة بيئة العمل. كما سيأتي. وبالطبع لا نجاح (للجيمبا كايزن) إلا من خلال رؤية يحددها قادة المؤسسة، وموارد، وممارسات رقابية تقوم بها القيادة العليا للمؤسسة، لكن التركيز في (الكايزن) على (الجيمبا) هو إشارة للقيادة العليا بأنه يجب أن تتدفق البيانات والمعلومات من (الجيمبا) إلى القادة، أي من قاعدة مثلث مقلوب. الجيمبا. ورأسه أو قمته هم القادة، وكذلك من خلال الشكل الطبيعي للهرم أو المثلث حينما تنتشر القيادة العليا للرؤى والسياسات والأهداف، وتنزل لأسفل المثلث أو قاعدته في (الجيمبا)، وبالتالي فكلا الوضعين للمثلث قائمين في (الجيمبا كايزن)، ويختصر أسلوب (الكايزن) تناوله (للجيمبا) فيما يُطلق عليه (بيت الجيمبا House Of Gemba) تضم فيه كل ما يتم في بيئة العمل، مع تركيز واضح على العنصر البشري، وضرورة الاستفادة القصوى من طاقاته وقدراته، وإلا يُعد هذا خسارة وهادراً غير مقبول.

٧. سوق الصباح Morning Market: وهو لقاء يومي يتم قبل بدء العمل بين فريق العمل في مكان العمل؛ لدراسة وتحليل مشكلات الأمس، وتعرف الأسباب الجذرية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفعلية على أرض الواقع.

٨. أبعاد (الكايزن) أو (الثلاثة إم 3M's) أو (المودا، والمورا، والموري): وهذه ألفاظ يابانية، ف (المودا Mudra) تعني الفاقد أو الهدر، وتُستخدم لوصف أي عملية أو نشاط ليس له قيمة مُضافة، وتُعد هذه النوعية من العمليات، أو الأنشطة بؤرة الاهتمام، ومستهدف التحسين (لكايزن)، وهناك سبعة مظاهر (للمودا) هي: مودا الإفراط، والتخزين، والأخطاء، والحركة والتدفق، والانتظار، والنقل، والقيمة الزائفة، وللتخلص منها لابد من تهيئة مكان وبيئة العمل، من خلال التوجه إلى (الجيمبا) ودراسة القيمة المضافة لكل عملية، ومؤشر القيمة المضافة كمعيار لتحديد (المودا) في كل عملية هو زمن إضافة القيمة على الزمن الكلي لتنفيذ العملية، والقيمة المثالية لمؤشر إضافة القيمة = 1 = 100%، والمؤسسات ذات المستوى العالمي تعمل جاهدة على أن يكون مؤشر إضافة القيمة لديها أكبر من 45% من مسببات (المودا) في العملية، أما (المورا Mura) فتعني عدم التماثل أو التباين، أي عدم تماثل ناتج العملية مع المستهدف، وغياب التناغم والاتساق في النظام له أسباب كثيرة، منها: عدم وجود دليل تنظيمي للمؤسسة، أو منهج متفق عليه لأداء العمليات، وكذلك غياب التوصيف الوظيفي، والتداخل في المهام بين الوحدات؛ لغياب الأدلة الإجرائية، أو قصورها، وغياب اللوائح، والتعليمات المنظمة للعمل، أو نقصها، أو

تغيير الأنظمة، والتعليمات، وعدم ثباتها لوقت كاف، أو صدور الأنظمة والتعليمات الخاصة بمهمة محددة من أكثر من جهة، و(الموري Muri) تعني الإجهاد أو الصعوبة، فأى عملية ينتج عن أداؤها إجهاد للقائم بالعمل، أو تكون بها درجة صعوبة في تنفيذها، رغم إمكانية أدائها بشكل لا يحدث هذا الإجهاد أو الصعوبة فيطلق عليها (موري)، وتلك المسببات مثل: رفع الصوت باستمرار أثناء العمل بسبب عطل النظام الصوتي في قاعة المحاضرات، أو أن تضغط بشدة كي تستخدم ماكينة التصوير أو جهاز الصوت بنجاح، أو وجود إضاءة شديدة أو منخفضة في مكان العمل، أو مقعد غير مريح، وهناك ثلاثية أخرى هي الثلاثة كي (3K's) توجد في مكان العمل وتعيقه، وهي (الأشياء الخطرة Kiken)، و(الأشياء الملوثة Kitanai)، و(الأشياء المسببة للضغوط والإجهاد Kitsui).

٩. التخطيط الرائع لتدفق الاحتياج (JIT) Just In Time: هو نظام تم تصميمه ليتناسب مع نظم الإنتاج الرشيق، أو تدفق الاحتياج لحظة الحاجة له، وهو عبارة عن مجموعة متكاملة من الأنشطة المصممة بشكل رائع يُعظم الإنتاجية، مع استخدام أقل مستوى مخزون من المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة أو النهائية، ويعتمد المفهوم على أنه لا داعي للإنتاج إلا في حالة الاحتياج له، ولا داعي للاحتياج إلا لحظة الحاجة إليه؛ حتى لا تحدث اختناقات في مكان العمل، وهدر واضح، لكن هذا يحتاج لمستوى عال من الوعي، والتدريب، والمشاركة من جانب الموظفين والقادة؛ حتى يمكن تطبيقه .

١٠. لا تستلمها، ولا تقوم بها، ولا تقدمها للأخرين Do not get , do not make it , not send it شعار يؤكد عليه أسلوب (كايزن) في مكان العمل، فلا تستلم ناتج عمل غير مطابق لمتطلباتك، ولا تنتج أنت شيئاً غير مطابق لمتطلبات عميلك الداخلي، وإذا أنتجته لا تسمح بتسليمه لمن يليك في تسلسل العمل .

بالإضافة للمصطلحات السابقة هناك خطة الخطوات الخمس أو (الخمسة إس 5S): أو استراتيجية التطهير أو تنظيم مكان وبيئة العمل: فكما امتلأت بيئة العمل بأمر غير مطلوبة كان هناك هدر بالمال والوقت والجهد، وقلة في الإنتاجية، لذلك فهناك قائمة من الأعمال التي يجب فعلها أو التحقق منها لترتيب وتهيئة وتنظيم مكان العمل وتطهيره من المعوقات، مما يزيد من الفاعلية والكفاءة للأداء، و(الخمسة إس) هي الحروف الأولى من كلمات خمس باللغة اليابانية، وكذلك الإنجليزية، وهي تعني (التصنيف Sort) والفرز والتصفية؛ لاستبعاد الأشياء غير الضرورية، ومقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يُستفاد منها،

والتخلص من الأشياء غير المستخدمة، ثم (الترتيب Set in order) أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت، وهذه الخطوة تتضمن قاعدة الـ "٣٠ ثانية" التي تُشير إلى أن أي شيء لا نجده خلال ٣٠ ثانية يعني أنه بحاجة إلى إعادة ترتيب، وهذه تتطلب حلول تخزين وترتيب مبتكرة، مما يلغي عملية البحث عن الأشياء، ثم (التنظيف Shine) أي المشاركة من الجميع بعدم ترك أماكنهم غير نظيفة، أو بها متعلقات لا لزوم لها؛ لتوفير مناخ يساعد على تحسين الأداء، وتقديم خدمات مميزة، ثم (وضع نظام Standardize) لمتابعة مدى تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى في كافة أماكن العمل داخل المؤسسة، من خلال علامات، ولوحات إرشادية، وتحذيرية، لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة، ثم (المحافظة على هذا النظام Sustain) من خلال جعل العناصر السابقة جزءاً من السلوك اليومي للموظفين؛ للوصول إلى الانضباط الذاتي، في ظل التزام القيادة العليا وجميع الموظفين بقواعد العمل (٦٨، ٢٠) .

### تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في أسلوب (كايزن KAIZEN):

التحسين المستمر في أسلوب (كايزن) هو جوهر الأسلوب، أو ما يُطلق عليه (قصة الكايزن)، وهذه الآلية تتكون من ثمان خطوات، وهي كالتالي (٦٧، ٢٣٠)، (٤٨، ٢٧٧)، (٦٦، ٢١)، (٤، ٥٥ : ٨٥):

١. تفهم العمليات داخل المؤسسة التعليمية: هنا يتم تحديد العمليات المطلوب تحسينها . الأكثر تأثيراً على الأداء . وذلك من خلال معرفة إلى أي مدى تحقق العمليات المستهدف منها، وكذلك إرضاء المستفيدين من خدماتها، وتعرف نتائج هذه العمليات عند المنافسين للمؤسسة في تقديم مثل هذه الخدمات، وكذلك من خلال شكاوى المستفيدين والجهات الرقابية، واللجان المرجعية، من كل هذا تصل المؤسسة لمجموعة عمليات تحتاج تحسين سواء أكانت مشكلة أم غير ذلك، هنا يكون للجنة التوجيه بالمؤسسة التعليمية دور كبير . ممثلة في عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام والوحدات . في اتمام عملية التحسين، وتحديد العمليات المراد تحسينها داخل المؤسسة، وإعداد قائمة بها، ومن أدوات وأساليب فهم العمليات داخل المؤسسة: المقارنة بالمثل، وخرائط العملية، وتحليل المدخلات والمخرجات للعملية .

٢. اختيار أهم العمليات الأولى بالتحسين: وهنا يتم التركيز على العمليات الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة لتكون البداية لمراحل التطوير، ثم الأقل تأثيراً، حتى يشمل التحسين جميع العمليات والأنشطة بالمؤسسة، وهنا لا بد من وجود معايير وطرق محددة للاختيار، وأسلوب واضح لصناعة القرار واتخاذ، وهذه الخطوة أيضاً مسؤولة عنها لجنة التوجيه بالمؤسسة؛ لإعداد قائمة بالعمليات الأكثر احتياجاً للتحسين، ومن أساليب وأدوات الاختيار هنا: التصويت (Voting) وهو الأكثر شيوعاً لتحديد رأي الأغلبية وهي مفيدة في تضيق قائمة الحلول أو البدائل، لكن إذا استخدمت في تحديد الاختيار النهائي فإنها تُقسم

المجموعة إلى فريقين مؤيد ومعارض، لذلك لا يوصى باستخدامها عند اتخاذ القرارات النهائية، أما مصفوفة الاختيار (Selection Matrix) فتستخدم لترتيب البدائل طبقاً لمجموعة المعايير المحددة سلفاً بواسطة الفريق، وشبكة الاختيار ( Selection Grid) هنا تتم المقارنة بين كل بديل والبدل الأخر عند نفس المعايير.

٣. دراسة وتحليل العمليات المختارة والمقترحة للتحسين: والمسئول عن هذه العملية فريق التحسين والتطوير بالكلية، في ظل ميثاق عمل له هدف، وخطة، وأدوات لتعرف المشكلات الظاهرة، والخفية، التي تؤثر على أداء هذه العملية مثل: المخططات الإنسيابية أو التدفقية للعملية (Flow chart)، والتي بإمكانها تحديد بعض الخطوات والإجراءات في أداء المؤسسة، والتي يمكن إزالتها، أو التقليل منها، وكذلك تحديد مواطن الألم والمسببات الجذرية للألم أو الخلل، وكذلك أسلوب أو شكل السبب والنتيجة، وأحياناً يُطلق عليه "عظمة السمكة"، وهو يُستخدم عند الرغبة في التنظيم الجيد للأسباب المحتملة، وبيان السلسلة المنطقية لحدوث مشكلة أو ظاهرة معينة، أو تحديد أوجه المعارضة المحتملة لتغيير معين؛ بغرض التحسين، وأثناء تحديد المصادر المحتملة للأسباب يمكن الاعتماد على فنية أو فكرة (5Why) وهي السؤال بلماذا عن كل ممارسة، وشكل السبب والنتيجة لا يعطي إجابة لسؤال، ولكنه يستعرض جميع الأسباب المحتملة، ويساعد على الفهم الواضح للمشاكل المعقدة بجميع عناصرها، والعلاقة بينها، وهذا الأسلوب له خطوات أهمها التحديد الدقيق للنتيجة أو الظاهرة المطلوب تحليل أسبابها، ومراعاة أن تكون واضحة، ومفهومة، ولا تحتمل أي لبس، والاعتماد على العصف الذهني لتجميع البيانات في شكل السبب والنتيجة، ومن الأدوات هنا (شكل باريتو Pareto Diagram) أو منحنى باريتو، أو كما يُطلق عليه البعض مبدأ باريتو الذي يقول: إذا اشتركت مجموعة من العناصر في ظاهرة أو تأثير ما فإن نسبة قليلة من تلك العناصر تكون مسؤولة عن الجزء الأكبر من التأثير أو الظاهرة، والتي يُطلق عليها القلة المؤثرة في مقابل الكثير المفيد وهم باقي العناصر، في ظل منطقة فاصلة بين القلة المؤثرة والكثير المفيد يُطلق عليها المنطقة المربية، ومن الأدوات أيضاً (خرائط الرقابة Control Charts)، وكذلك (تحليل قوى الدفع والمعارضة Force Field analysis).

٤. توليد أكبر عدد من البدائل أو الحلول: والمسئول عنها فريق التحسين، وذلك من خلال أساليب ابتكارية إبداعية لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل، والتحقق من كون كل بديل يمكن أن يصل بنا إلى الهدف، والوقوف على القوى الدافعة، والمقاومة لكل بديل .

٥. اختيار أفضل الحلول والبدائل: والمسئول عنها أيضاً فريق التحسين، من خلال معايير، وطريقة للاختيار، وأسلوب مناسب لصنع القرار، واتخاذ قرار ببديل سيتم تنفيذه لتطوير وتحسين العملية المختارة سابقاً، ويتم الاعتماد هنا على نفس الأدوات المستخدمة في الخطوة رقم (٢) .



٦. إعداد خطة لتنفيذ الحل أو البديل: والمسئول عنها أيضاً فريق التحسين، من خلال تخطيط جيد شامل لجميع الأنشطة ومواعيد تنفيذها، والموارد المطلوبة لها، مع تحديد النتائج المرجوة من هذا التحسين، وهنا يتم عرض هذه الخطة على القيادة العليا؛ للحصول على الدعم المطلوب، واعتماد هذه الخطة للتنفيذ .

٧. البدء في عمليات التنفيذ والتحسين: والمسئول هنا فريق التحسين، مع إسناد بعض المهمات لجهات أخرى داعمة، ولجان فنية متخصصة، وهنا يتم إعداد نظام للمتابعة سواء من خلال تقارير، أو اجتماعات، أو مراجعات دورية؛ للوقوف على نتائج التحسين، وقياس الأداء، وتدريب القائمين بالتنفيذ كلما كان ذلك ضرورياً .

٨. التأكد من تحقق الأهداف المرجوة: والمسئول هنا لجنة التوجيه بالتعاون مع فريق التحسين لمراجعة الأداء بشكل مستمر، والتأكد من السيطرة الكاملة على جميع المتغيرات التي تؤثر في أداء العملية، وفي حالة عدم تحقيق المتطلبات من عملية التحسين فإنه قد يتم الرجوع إلى الخطوة رقم (٤)، أو (٣)، أو (١) على الترتيب، ويتم تكرار الخطوات من (١ : ٨) في دورة لا تنتهي من عمليات التحسين المستمر للمؤسسة، وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها .

وهناك طريقة لحل المشكلات داخل المؤسسة وفق أسلوب (كايزن) ابتدعتها شركة (تويوتا) اليابانية في نهاية القرن الماضي تم تسميتها بـ (A3) نسبة لقطع الورق المعروف بالأبعاد القياسية الانجليزية (١٧x١١) بوصة، وهي طريقة للتفكير والتواصل بين المعنيين بالمشكلة بشكل متكامل ومركز وفعال، ففي هذه الورقة يتم تحديد المشكلة بشكل مختصر، ثم وصفها وتحديد الوضع الراهن لها، ثم تحديد الهدف المرجو أو الحل، ثم دراسة الأسباب الجذرية لها، ثم تحديد الإجراء التصحيحي والتحسيني ووضع خطة لتنفيذه، ثم الشروع في تنفيذ ذلك، ثم التحقق من نتائج التنفيذ، وهذه الورقة تحكي قصة المشكلة وحلها، ويمكن استخدامها للتخطيط الاستراتيجي، ولمشروعات التحسين، وفي هذه الورقة تُستخدم العديد من خطوات أسلوب (كايزن) الثمان، بالإضافة إلى الوسائل والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها كنموذج عظمة السمكة، ومنحنى باريتو، وغيره من الأدوات (٤، ٨٦ : ٨٩) .

وأخيراً فأسلوب (كايزن) (KAIZEN) كأحد منهجيات وأساليب التغيير وتحسين الأداء وضع في فنياته وأساليبه كيفية علاج بعض من مظاهر مقاومة التغيير لدى الكثير، واعتبرها منبوذة ومرفوضة تماماً، فدائماً التغيير قد يسبب نتائج سيئة أو جيدة، فهو في بعض الأحيان يحمل نتائج غير موثوقة Uncertainty ، لكن في (الكايزن) وعن طريق بعض أدواته اقتراب لأن تكون نتائج التغيير موثوقة، والتغيير دائماً يحتاج لوقت طويل حتى تظهر نتائجه مما يُفقد الحماس لاستكمال المسيرة، لكن (الكايزن) عالج ذلك في تطبيقه لأداة (5S) والتي تظهر معها نتائج التغيير مباشرة في سلوك المؤسسة التعليمية، والتغيير في الغالب مُكلف، وهذا ما ركز عليه (الكايزن) وأوجد وسائل خفض التكلفة، ومحاربة الإسراف، وبذل الموارد بشكل ملحوظ، والتغيير

في الغالب يتجاهل العاملین، والموظفین الصغار، فتصدر القرارات من أعلى الهرم مما يجعل الكثير منهم لا يلتزم بها، أما فلسفة (الكايزن) قامت بمبدأ روح الفريق، والعمل الجماعي، فينطلق الجميع للمشاركة من أول يوم في التطبيق (١٧، ٢٢)، وكذلك قضى على هدر الوقت بحجة التعمق والاستيعاب، من خلال اعتماده على خبراء في كل فنية من فنيات العمل، وقضى على النزعة إلى التسرع بحجة إحداث قفزات مفاجئة، لأن جوهره التغيير خطوة وراء خطوة، وقضى على نزعة تغيير الأعضاء وتخطئتهم بحجة صالح العمل، من خلال تأكيده على اختيار أنسب الأعضاء منذ البداية، مع استمرارية عمل الفريق، والتزام الجميع بالسعي إلى ما هو حسن ونافع، وأن النقد لتحقيق الهدف النهائي .

### ثانياً . الأداء الوظيفي:

أ . مفهوم الأداء الوظيفي: عرفه البعض على أنه "نتاج جهد، أو سلوك معين يقوم ببذله فرد، أو مجموعة أفراد؛ لإنجاز عمل ما؛ من أجل الوصول إلى تنفيذ أنشطتهم، ومسئولياتهم، ومهامهم، وواجباتهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسة" (٣٥، ٤٥)، أو هو "قيام الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (٥٧، ٢٣٧)، أو هو "النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات، ومهام، ومسئوليات يجب عليهم القيام بها، كل في موقعه الوظيفي" (٢٤، ١٤١)، لكن البعض عرف الأداء الوظيفي من خلال نظريته إلى الأداء الكفاء، وليس الأداء فقط، فعرفه (عبد الحليم الميرة) بأنه "نشاط يُمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح، وفي ضوء استخدام منضبط للموارد المتاحة" (٢٦، ٤)، أو هو "إنجاز الفرد لأعمال محددة، وفقاً لما ينبغي له أن يؤديها، في ظل التكاليف، والجهود الموضوعة لها مسبقاً" (٢٥، ٤٦)، أو هو "درجة تحقيق، وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، بالكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (٣٨، ١٥) .

ب . العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: على الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل مشتركة بين كل هذه التعريفات، مُشكّلة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، والتي حينما نصلها، ونعددها لا تخرج عن عناصر ثلاثة هي: (الموظف) وما يمتلكه من معرفة، ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع، و(الوظيفة) وما تتصف به من تحديات، ومتطلبات، وما تُقدمه من فرص عمل ممتعة، وتحتوي بداخلها على تغذية راجعة، و (الموقف) وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، التي تضمن مناخ العمل، والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكـل التنظيمي (٨، ١٥٢)، وفيما يلي مجموعة من العوامل المنبثقة من هذه العناصر الثلاثة، والتي تُعد عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي:

١. صفات وسمات الموظف: فسلوك وأداء الموظف يحدده ويؤثر فيه ثلاثة عوامل رئيسة هي: الجهد المبذول الناتج عن الدافعية، فيعكس الجهد المبذول من قبل الموظف مدى دافعيته، وحماسه لأداء العمل، وبالطبع تلك الدافعية، وهذا الحماس مرتبط بسمات وصفات شخصية، وأيضًا له علاقة بالمحفزات المقدمة له، وأيضًا من ضمن سمات الفرد هنا مدى امتلاكه لقدرات، وخصائص فردية، وخبرات سابقة، تُحدد أيضًا درجة فاعلية الجهد المبذول، وأيضًا من ضمن صفاته: مدى إدراكه، وتصوره، وانطباعاته عن دوره الوظيفي، وعن السلوكيات، والأنشطة التي يتكون منها عمله، وكيفية أدائها، لذلك يضع البعض معادلة بسيطة للأداء الوظيفي، وهي أنه = (دافعية + قدرة + إدراك) (٥٧، ٢٤٠)، وهذه العناصر كلها يعتبرها البعض صفات، أو سمات موجودة لدى الموظف إما تجعله يؤدي بشكل طيب، أو تمنعه من الأداء الوظيفي المثالي، أو الإيجابي، أو المرغوب .

لكن العديد من الدراسات قدمت مجموعة أخرى من الصفات أطلقت عليها . تجاوزًا . صفات الموظف المعاصر، ومنها: ولاء ضعيف للمؤسسة، وأن الإنتاج . من وجهة نظره . يكون على قدر الأجور والمكافآت، ولديه حاجة ملحة لتقدير المؤسسة مقابل اسهاماته، ولديه اهتمام كبير بوقت الفراغ، واعتباره أهم من العمل نفسه، ولديه رغبة قوية للمشاركة في القرارات التي تؤثر فيه، ولديه انسجام تام مع الأهداف الشخصية عنها من أهداف المؤسسة، ولديه رغبة قوية في الاتصال بقيادة المؤسسة؛ لمعرفة ما يدور فيها، ولديه رغبة كبيرة في تخطي الروتين، وأداء الأعمال والمهام بصورة خلاقة، ولديه حاجة إلى النمو الذاتي داخل الوظيفة (٣٤، ٤١٥)، ومن الملاحظ أن الموظف المعاصر شغوف بالتقدير والاعتراف حين ينجز العمل، وتوَّاق إلى أن يكون حرًا في إيجاد طرق حديثة لتناول مشكلات عمله وحلها .

٢. قيم الموظفين: تؤثر بشكل كبير في أداء الموظف، فدائمًا يتوقع أن يكون أداء الفرد منسجمًا مع قيمه، وذلك في الظروف العادية، فعلى سبيل المثال الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية، ففي العمل سوف يتصرفون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق المكافآت ذات القيمة لديهم أثناء العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، فالقيم تساعد الموظفين على تركيز جهودهم، وتوجيهها، فالموظف الذي يهتم بالراحة، ويعطي لها وزنًا كبيرًا أكثر من اهتمامه بالأمانة قد يعتذر عن الذهاب للعمل بحجة المرض، ثم يذهب لصيد السمك . على سبيل المثال . وحين تتشابه قيم الموظف بقيم زملائه فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم بشكل إيجابي، ويكون أكثر تقاربًا، وانسجامًا مع أنماط العمل المقبولة والمتوقعة، وعلى العكس إذا حدث خلاف في القيم داخل مجموعة العمل، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى الصراع، ويتأثر الأداء الوظيفي سلبًا، ومن القيم التي لها علاقة بالأداء الوظيفي: النجاح، وبذل الجهد، والمساواة، والأخلاق، والحرية،

والاستقلالية، والتعاون، والنظام، ومن المفيد أن يكون بالمؤسسة قائمة قيم إدارية . على سبيل المثال . تُستخدم كأداة لحل المشكلات، فقد تساعد المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، وقد يُغير المدير أسلوبه الإداري بما يتلاءم وقيم موظفيه لصالح تحسين أداء الموظف (٣٤، ٤٠٦) .

**٣. المناخ التنظيمي:** من محددات السلوك والأداء الوظيفي، وله كثير من التأثير في رضا العاملين، والمناخ التنظيمي هو بيئة العمل الداخلية، بمختلف متغيراتها، وخصائصها، وتفاعلاتها التي يؤدي فيها العاملون واجباتهم وأعمالهم، فهو يمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها، وهو مفهوم استمد من علم الجغرافيا لإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، ونجاح المؤسسة في خلق المناخ الملائم للموظفين من شأنه خلق أجواء عمل هادفة، تُرصن سبل الثبات والاستقرار للموظفين والتنظيم على حد سواء، إذ أن الموظفين في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، ورسم السياسات والخطط، ويسود الشعور بالثقة بين قادة المؤسسة والموظفين، ويعود التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على الموظفين بالمؤسسة . سواء سلباً أو إيجاباً . لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة، وحاجات الموظف (٢٤، ١٣٥) .

وهناك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، لكن أكثرها انتشاراً وتأثيراً هي: (الهيكل التنظيمي) أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، ويحدد طبيعة العلاقات، والمسئوليات، والصلاحيات، و(نمط القيادة) حيث يُشكل مع التنظيم، والتخطيط، والرقابة، ممارسة متكاملة تعطي للمؤسسة النجاح، إذا ما اتقنت بكافة أبعادها، و(نمط الاتصال) حيث تتوقف إنتاجية الموظفين على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، و(المشاركة في اتخاذ القرارات) لتعبئة جهود وطاقات الموظفين؛ للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فهم أكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد حلول سريعة وناجحة (٢٤، ١٣٩) .

**٤. تحفيز الموظفين:** في كل مؤسسة هناك موظف عامل مقابل موظف متحمس للعمل، فالمزايا والرواتب هما مقابل لخدمة الموظف وليس لتحفيزه، وفي كل المؤسسات نحتاج تحفيز الموظفين دون اللجوء إلى المال، وهذا يمكن أن يحدث من خلال إزالة الممارسات السلبية التي تُقلل من التحفيز الطبيعي للموظفين، مثل: توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، أو قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها، أو اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها، أو عدم تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين، أو حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء أعمالهم، أو تقديم النقد بدلاً من التعليقات البناءة، أو قبول مستوى الأداء المنخفض بالتالي سيشعر الموظفون ذو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا، أو معاملة الموظفين بشكل غير عادل، وحينما يتم التخلص من هذه الممارسات يبدأ التحفيز الطبيعي للموظفين؛ لأن كل الناس لديهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز،

وللسيطرة، والسلطة على عملهم، والكفاءة، والملكية، والاعتراف بأن يكون لعملهم معنى، وهنا يتحقق التحفيز الطبيعي (١٥، ٧٢) .

٥. وسائل أو وسائط التواصل الاجتماعي: أصبحت هذه الوسائل أداة لتداول القضايا، والأفكار، والآراء بسرعة كبيرة، كما وفّرت بيئة اتصالات تفاعلية بأشكال مختلفة، وقد بدأت المؤسسات تتعامل مع القضايا المتعلقة باستخدام الموظفين لها من خلال سياسات استعمال هذه التقنيات، وسيطرة المؤسسات على وصول الانترنت واستخدامه داخل أماكن محددة بالمؤسسة، فقد تُسبب هذه الوسائط العديد من المشكلات داخل المؤسسة، سواء بسبب الوقت الذي يضيع دون جدوى، أو ببعض المحتويات التي تُنشر خلالها، لكن ينبغي الانتباه أيضاً إلى الفرص الكبيرة التي يمكن أن توفرها وسائط التواصل الاجتماعي للأداء الوظيفي من خلال مناقشة قضايا العمل، وبعض الاستشارات المتعلقة بطبيعة عمل الموظف، مما يساهم في حل العديد من المشكلات، وزيادة إنتاجية الموظفين داخل المؤسسة (٣٥، ٤٢) .

٦. تقييم وقياس أداء الموظفين: تمثل عملية تقييم أداء الموظفين، وتقدير مستويات الأداء داخل المؤسسة عامل مهم في تقدير قابلية الموظفين للتوسع في أداء أنشطتهم، فضلاً عن أهميتها في تحديد مواطن الضعف بهدف إعداد برامج تدريبية تنهض بمستويات الأداء تلك، وتُقاس أعمال الموظفين من زاويتين، هما: مدى أدائهم للوظائف المُسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى ونيل الحوافز، ومن ضمن فوائد تقييم أداء الموظفين رفع الروح المعنوية لديهم، لشعورهم بأن ما يبذلونه من جهد في أداء أعمالهم هو موضع تقدير واهتمام من جانب القادة، وتشجيع التنافس بين الموظفين؛ حتى يستفيدوا من فرص الترقيات والحوافز، وهناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموظفين، منها: الطرق التقليدية كطريقة الدرجات أو الميزان، وطريقة القوائم، وطريقة الأحداث الحرجة، أما الطرق الحديثة، فمنها: طريقة الاختيار الإجباري أو الالزامي، وطريقة الحدث الجوهري، أو التقرير المكتوب، وطريقة التقييم على أساس النتائج (٥٧، ٢٤٢: ٢٤٦)، وهناك أيضاً نظام تقييم الأداء الوظيفي الإلكتروني، وأيضاً عن طريق ميكنة أداء الموظفين فتتم عمليات ميكنة أنظمة إدارة أداء الموظفين من خلال تهيئة جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الأداء بواسطة نظام آلي، به أهداف ومستويات الأداء في بداية العمل، ونظم التوجيه والارشاد، وسُبل تقييم الأداء، والمكافآت التقديرية، وهذه الأنظمة بإمكانها تزويد الموظفين بملاحظات عن أدائهم، والتعبير من قِبل المدراء عن تقديرهم لإنجازاتهم بصورة دورية، وكذلك تضمن هذه الأنظمة تقديم استشارات إدارية، وكذلك اقتراحات لتحفيز الموظفين (٥٠، ٢٤٥) .

٧. **تدريب الموظفين:** التدريب هو "تشاط منتظم، مبني على أسس علمية، خاص بإكساب أو زيادة تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها" (٢١، ٢٢٧)، وإذا كان التدريب له أهمية كبيرة للمؤسسة. من خلال زيادة الإنتاجية، وربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة، وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة، وزيادة فاعلية الاتصالات، والاستشارات الداخلية. فهو أيضاً له أهمية بالنسبة للموظفين أنفسهم، فهو يساعد الموظفين في تحسين فهمهم للمؤسسة، ولدورهم فيها، ويساعدهم في تحسين قراراتهم، وحل العديد من مشكلات العمل، وأيضاً تطوير دافعية الأداء لديهم، وبإمكانه تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، وينمي ويطور عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة، ويزيد من الشعور بالثقة لدى الموظفين المتدربين (٥٧، ٢٢٨)، وإذا كان التدريب من خلال ما سبق بإمكانه التأثير إيجاباً على أداء الموظفين، إلا أنه أحياناً لا يستطيع تطوير وتحسين أدائهم في بعض الموضوعات والفنيات التي تحتاج منهجية يسير في ظلها هؤلاء الموظفين داخل المؤسسة

٨. **التوصيف الوظيفي:** لكي يتمكن الموظفون من تحقيق مستوى الأداء المطلوب، وبالتكلفة المناسبة، وفي الوقت المحدد، فيجب على إدارة المؤسسة بمستوياتها المختلفة أن تضع نمطيات قياسية للأداء، وتوثقها وتجعلها متاحة في أماكن العمل؛ وذلك سعياً لتطوير أداء الموظفين بالمؤسسة، والذي ينعكس حتماً على مخرجات العمل، ورفعاً لشعار الشفافية والمحاسبة، وتحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص، لذلك يتم إعداد دليل التوصيف الوظيفي بالمؤسسة، والذي يعد بياناً شاملاً، ووصفاً كاملاً للواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، والإجراءات، والتعليمات، وخطط العمل، ومؤشرات الأداء، ومعايير القياس، والرقابة، والمؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لشغل الوظيفة، وكذلك الصلاحيات المخولة لكل وظيفة، مما يضمن السلاسة في سير العمل، ومزيداً من التجويد للأداء .

ومن أهداف التوصيف الوظيفي بالمؤسسة، والخاصة بتطوير وتحسين الأداء أنه يبسر علي المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للوظيفة فهماً واضحاً، مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم، ويوفر علي المؤسسة الوقت والموارد، ويمهد الطريق للاتفاق بين المراقب أو المتابع وصاحب الوظيفة بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة، والتي بالتالي تقودنا إلي تقييم وظيفي أفضل، ويقال من كمية تضارب الواجبات والمهام بين الوظائف بلا داعي، مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد علي تخطيط وتنمية الموارد البشرية، ويقسم الأهداف العامة للمؤسسة إلي أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا

يوضح الاتجاه، ويغرس التعاون بين العاملين، إلي جانب فهم وتقدير مدى اسهام الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم في التوصيف تحديد الواجبات والحقوق الأساسية، انطلاقا من مسميات الوظائف الواردة في جداول المتطلبات القياسية للقوى العاملة بالمؤسسة . وإن تحدثنا عن الجامعة . فنستكون التوصيفات المعدة من قبل إدارة الجامعة كدليل استرشادي للاستفادة منه في الكليات (٥٥، ٤) .

**ج . تحسين الأداء الوظيفي:** يُعد الأداء قاسم مشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل قادة المؤسسة والموظفين، وقد كان يُنظر إلى أداء الموظفين في المجتمعات القديمة على أنه استعداد شخصي فلا يُهتم به كمجال دراسي، لكن بعد الثورة الصناعية أصبح البحث منصبًا على أفضل الطرق لزيادة الإنتاج، مما دفع الباحثين إلى ضرورة الوصول لسبل تحفيز الموظفين، وتحسين أدائهم الوظيفي، وهنا ظهرت مدارس كثيرة لدراسة الأداء، منها من ركز في نظريته للأداء الفردي من خلال المعيارية والمنطقية في الأداء، ومنها من ركز على العلاقات الإنسانية من خلال المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء (١٠، ١٥٨) .

وتقوم فكرة تحسين الأداء الوظيفي على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى المعرفة بمتطلبات العمل، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة أو العمل، وكل المجالات المرتبطة بها، وقد تعود لنوعية العمل، وما يدركه الموظفون عن أعمالهم، وما يمتلكونه من رغبات وقدرات لتنفيذ أعمالهم دون وقوع أخطاء، وقد يعود لمقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف الطبيعية وسرعة هذا الانجاز، وحتى يتم تحسين الأداء من الضروري تجميع الموظفون في فئات بناءً على التماثل في واجباتهم ومسئولياتهم؛ لتمكين القادة من عمليات توزيع العمل بشكل منطقي، وتحديد كافة المسئوليات والواجبات (٣١، ٤٠)، أو ما يُطلق عليه التوصيف الوظيفي، لذلك فإن كل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي . التي سبق تناولها . بإمكانها تحسن الأداء الوظيفي، إن تم التعامل معها بإيجابية .

وهناك العديد من الوسائل الواجب توافرها لتحسين أداء الموظفين منها: تحديد نواحي القوة لدى الموظف؛ لتكوين اتجاه إيجابي لديه؛ لأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وأنه من الضروري الاعتماد على مواهب الموظف وتمييزها، وكذلك من الضروري ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز، عن طريق منح الموظفين حرية في أداء الأعمال التي يرغبون بها، والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم، وأيضًا من الضروري والناجح محاولة تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للموظف وأداء عمله، عن طريق تأكيد أن

التحسن المرغوب في الأداء يسهم في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يزيد من تحقيق التحسين في أداء الموظف (٢٩، ٤٠) .

وهناك من يرى أن سُبُل تحسين أداء الموظفين الاقتناع بأهمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ودوره في تحسين الأداء، وكذلك استيعاب نظم تكنولوجيا المعلومات، وإدراك أهمية التكامل مع الآخرين، وتكوين تحالفات إيجابية، والابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، والإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، وقبول التغيير واعتباره حقيقة لا يمكن تجاهلها أو محاولة تجنبها (٤١، ص ١٥٥)، وهذا بالطبع يدعونا للاعتماد على منهجيات وأساليب من شأنها تحسين أداء الموظفين، تؤمن بحتمية التغيير مثل الأسلوب الياباني (كايزن KAIZEN) .

### إجراءات الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الطلاب؛ وصولاً في النهاية لوضع تصور مقترح في ضوء أسلوب (الكايزن) لتطوير وتحسين أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا.

### وقد اعتمدت الدراسة الميدانية الاستبانة أداة لها:

وقد هدفت استبانتنا الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الطلاب، وقد تمّ بناء استبانتي الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

- الاطلاع على بعض المصادر العلمية، والاستفادة مما تمّ استخلاصه من الإطار النظري للبحث الحالي، وكذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية، وبعض المقابلات غير الرسمية وغير المقننة مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية .
- تضمنت استبانتنا الدراسة عبارات تقيس واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك الطلاب، من خلال أربعة محاور، المحور الأول: امتلاك مقومات القيام بالمهام والواجبات الوظيفية، ويُقصد به في هذه الدراسة تسلُّح موظفي الكلية بكل ما من شأنه المساهمة في تقديم أفضل أداء وظيفي وفقاً للوصف الوظيفي، وفي ظل المسؤوليات والاختصاصات المخولة له، والمحور الثاني: الرغبة والسعي للتطوير والتحسين المستمر للأداء الوظيفي، ويُقصد به في هذه الدراسة حرص موظفي الكلية على القيام بممارسات من شأنها تطوير وتحسين أداءاتهم بكل



الوسائل والأساليب المتاحة، والجديدة وغير المألوفة في ظل قيم وأعراف المؤسسة التي ينتمون إليها، والمحور الثالث: الاهتمام بالمستفيد وخدماته في ظل إمكانيات ولوائح تنظيمية، ويُقصد به في هذه الدراسة انشغال موظفي الكلية بكيفية تحقيق أفضل خدمة للمستفيدين، في ظل علاقة واضحة وشفافة بين الموظف والمستفيد، يوظف ويستثمر فيها مُقدمي الخدمة كل الامكانيات المتاحة لديهم؛ لتحقيق رغبات المستفيدين في ظل اللوائح والإجراءات الجامعية، والمحور الرابع: الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة، ويُقصد به في هذه الدراسة إدراك موظفي الكلية أهمية وضرورة استثمار أماكن العمل، والخامات، والموارد المتاحة؛ لسهولة تقديم أفضل خدمة، وفي أقل وقت، وبأقل مجهود، دون هدر في الموارد والامكانيات؛ لتحقيق المستهدف منهم، في أفضل صورة .

• تمّ صياغة عبارات استبانة الدراسة، والتي بلغ عددها (٦٣) عبارة باستبانة أعضاء هيئة التدريس، و(٦٠) عبارة باستبانة الطلاب (ملحق ١) بحيث تستجيب عينة الدراسة بالاختيار بين ثلاثة بدائل متعلقة بدرجة الموافقة على قيام الموظفين بتلك الأداءات وهي: (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) .

• تمّ عرض استبانتي الدراسة على مجموعة من السادة المحكّمين بلغ عددهم (١١) محكمًا (ملحق ٢)؛ وذلك للوقوف على مدى قياس عبارات استبانتي الدراسة للهدف منها، ومناسبة صياغتها، وقد أسفر ذلك عن إجراء بعض التعديلات على عبارات استبانتي الدراسة لتصبح الصورة النهائية لاستبانة أعضاء هيئة التدريس مكونة من (٦١) عبارة، واستبانة الطلاب مكونة من (٥٨) عبارة، (ملحق ٣) .

• تمّ تطبيق استبانتي الدراسة على عينة مكونة من (١٠) من أعضاء هيئة تدريس و(٣٠) طالبًا وطالبة؛ للتحقق من ثباتها، وقد بلغت قيمة معامل (ألفا كرونباخ) (٠.٩٠٧) باستبانة أعضاء هيئة التدريس، و(٠.٨٠١) باستبانة الطلاب، وهذا يعني أن الاستبانتيين يتمتعان بمعامل ثبات مرتفع، مما يدل على صلاحية الصورة النهائية لاستبانتي الدراسة للتطبيق .

وبعد التأكد من صلاحية أداة البحث للتطبيق، تمّ تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من معيدين مدرسين مساعدين، وطلاب بكلية التربية جامعة المنيا؛ باعتبارهم المستفيدين من خدمات موظفي الكلية . إن جاز التعبير . في الفترة من ٢٠١٨/٢/١٨ وحتى ٢٠١٨/٢/٢٧، وذلك بتوزيع عدد (٩٠) نسخة على أعضاء هيئة التدريس، وصل الباحث منها (٧٣) نسخة، وتمّ استبعاد (٣) نسخ؛ لعدم اكتمال الاستجابة ليصبح العدد الفعلي (٧٠)

مستجيب موزعين على أقسام الكلية المختلفة، كما تم توزيع عدد (٢٥٠) نسخة على الطلاب وصل الباحث منها (١٩٥)، تم استبعاد (١٢) نسخة؛ لعدم اكتمال الاستجابة ليصبح العدد الفعلي (١٨٣) مستجيب (ملحق ٤).

وقد تمّت معالجة البيانات الناتجة عن تطبيق استبانتي الدراسة الميدانية من خلال حساب الوزن النسبي وحدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة، وقد تمّ ذلك . بالنسبة لاستبانتي الدراسة . من خلال الإجراءات التالية:

(أ) حساب تكرارات استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلاب لكل عبارة من عبارات الاستبانة تحت كل بديل من البدائل الثلاثة للإجابة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، ثم إعطاء موازين رقمية لكل بديل من بدائل الاستجابة (كبيرة = ٣ ، متوسطة = ٢ ، ضعيفة = ١) ثم ضرب تكرارات استجابات كل عبارة في الموازين الرقمية لبدائل الإجابة، ثم جمع حواصل الضرب للحصول على الدرجة الكلية للعبارة .

(ب) حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة .

(ج) تقدير حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة من خلال المعادلة التالية (١١، ص ٨٠):

$$\text{حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = \pm 0.67 \times \text{الخطأ المعياري} \times 1.96$$

وذلك عند درجة ثقة (٠.٩٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وذلك كما بالجدول التالي:

### جدول رقم (١)

يُبين حدود الثقة لعينة الدراسة .

طلاب	أعضاء هيئة تدريس	عينة الدراسة
		حدود الثقة
٠.٧٣٥	٠.٧٧٧	الحد الأعلى للثقة
٠.٥٩٨	٠.٥٥٦	الحد الأدنى للثقة

وبناء على ذلك فإنّ :

- العبارات التي تحصل على نسبة متوسط استجابة أكبر من أو تساوي (٠.٧٧٧) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، و(٠.٧٥٣) بالنسبة للطلاب تُعد الاستجابة (كبيرة).
- العبارات التي تحصل على نسبة متوسط استجابة أقل من أو تساوي (٠.٥٥٦) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، و(٠.٥٩٨) بالنسبة للطلاب تُعد الاستجابة (ضعيفة).
- العبارات التي تحصل على نسبة متوسط استجابة تتحصر بين (٠.٧٧٧ و ٠.٥٥٦) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، و(٠.٧٥٣ و ٠.٥٩٨) بالنسبة للطلاب تُعد الاستجابة (متوسطة).

### نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

بعد تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة الدراسة تمّت معالجة بياناتها إحصائيًا بما يتناسب معها من أساليب؛ حتّى تكون النتائج معبرة عن تحديد واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وهذا للإجابة عن أسئلة البحث كما سيظهر على النحو التالي:

#### الإجابة عن أسئلة البحث والتي تنص على:

١. ما واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟
٢. ما واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا من وجهة نظر طلاب الكلية؟

وللإجابة عن هذين السؤالين كان لزامًا تعرف الأدوار التي يجب أن يقوم بها موظفي الكلية . كما يظهرها التوصيف الوظيفي .، والعوامل المؤثرة في ذلك، وبعض من سُبل تطوير وتحسين تلك الأداءات في ظل أسلوب التحسين (كايزن)، وقد تمّ ذلك في الإطار النظري للبحث، للاسترشاد به في التوصل إلى مدى قيام الموظفين بأدوارهم، وقد تُرجمت هذه الأدوار والمهام إلى محاور وعبارات تضمنتها أداة الدراسة . الاستبانة . الخاصة برصد الواقع، وفيما يلي نتائج تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، من خلال استخدام نسب متوسطات الاستجابة كما توضحها الجداول التالية:

#### جدول رقم (٢)

نسب متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية على استبانتي واقع أداء الموظفين بالمحور الأول الخاص بامتلاك مقومات القيام بالمهام والواجبات الوظيفية

من وجهة نظر الطلاب				من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس				رقم العيارة باستبانة الطلاب	رقم العيارة باستبانة أعضاء هيئة التدريس
درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط		
				متوسطة	0.562	0.578	1.686	.	١
				ضعيفة	0.549	0.673	1.557	.	٢
متوسطة	0.743	0.556	2.230	متوسطة	0.710	0.635	2.129	١	٣
ضعيفة	0.577	0.858	1.732	ضعيفة	0.529	0.860	1.586	٢	٤
متوسطة	0.619	0.846	1.858	متوسطة	0.571	0.684	1.714	٣	٥
متوسطة	0.743	0.800	2.230	متوسطة	0.767	0.462	2.300	٤	٦
				ضعيفة	0.519	0.673	1.557	.	٧
كبيرة	0.791	0.548	2.372	كبيرة	0.848	0.557	2.543	٥	٨
ضعيفة	0.577	0.858	1.732	ضعيفة	0.529	0.860	1.586	٦	٩
كبيرة	0.836	0.563	2.508	كبيرة	0.790	0.487	2.371	٧	١٠
متوسطة	0.630	0.831	1.891	متوسطة	0.643	0.461	1.929	٨	١١
متوسطة	0.634	0.656	1.902	متوسطة	0.643	0.822	1.929	٩	١٢
متوسطة	0.630	0.831	1.891	ضعيفة	0.549	0.673	1.557	١٠	١٣
متوسطة	0.643	0.525	1.929	متوسطة	0.557	0.653	1.671	١١	١٤
متوسطة	0.640	0.303	1.919	متوسطة	0.657	0.287	1.970	المحور الأول ككل	

يتضح من خلال الجدول السابق، ومن خلال فحص درجة الموافقة لدى عينة أعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلاب بالمحور الأول. الخاص بامتلاك الموظف لمقومات القيام بالمهام والواجبات الوظيفية. والتي تُكوّن في مجملها رؤية عن واقع أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا ككل من وجهة نظر المستفيدين سواء من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وأيضًا الطلاب. أن العينة ككل توصلت إلى كون موظفي الكلية يقومون بأداء واجبات وظيفتهم وما يُكلفون به من أعمال لخدمة المتعاملين معهم بشكل (متوسط)؛ وقد يعود هذا لامتلاك الموظفين للعديد من مقومات أداء العمل دون تفعيلها بالشكل المناسب، الذي يحقق أداءً متميزاً يستجيب لكل متطلبات المتعاملين والمستفيدين منهم.

وبالنظر إلى تفاصيل الجدول السابق يُلاحظ أن عينة أعضاء هيئة التدريس ترى قلة (التزام موظفو الكلية بأداء مهامهم كما هي بالتوصيف الوظيفي دون إخلال بها)، وأنه لا يوجد ترابط وتكامل في القرارات التي يتخذها موظفو الكلية في مختلف المستويات التنظيمية) حينما استجابت تلك العينة عن هذه العبارات بدرجة موافقة (ضعيفة)، فقد يكون الموظف على دراية كبيرة

بالتوصيف الوظيفي الخاص به ويحتفظ به في مقر عمله دون التزام حقيقي به، مما قد يؤدي إلى تضارب في القرارات لدى العديد من الموظفين، وكذلك إنجاز مهام ليست بالمستوى المرغوب فيه من جانب المستفيدين وكذلك المسؤولين داخل الكلية، لكن يُلاحظ اتفاق عيني الدراسة حول بعض الأداءات التي يرون أن الموظف يكاد لا يقوم بها، فالموظف (لا يمتلك مرونة تُمكنه من مواكبة التغييرات والحالات الطارئة التي قد تحدث في إجراءات تقديم مهامه وخدماته)، وكذلك (لا يقوم بعض موظفي الكلية داخل بعض الوحدات بأي أعمال أو ممارسات لوجود بطالة مقنعة)؛ وقد يعود ذلك لعوامل عديدة منها يتعلق بالموظف نفسه مثل غياب الرغبة في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله وتنميته مهنيًا، وكذلك رؤسائه الذين لم يكفوه بأعمال محددة، أو نتيجة استمرار تعاملهم مع المراسلات الورقية بشكل كبير دون الاعتماد على المراسل الإلكتروني الذي يوفر كثير من مصادر الهدر في المعاملات، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي ترى أن الرسائل الإلكترونية توفر نوع من المحافظة على سرية الاتصالات وسرعتها وضمان عنصر الخصوصية وتحسين الاتصالات في المؤسسة بشكل عام (١٨، ص ١٢).

وقد أظهرت النتائج أيضًا اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب حول امتلاك الموظفين لبعض المقومات بشكل متوسط لا يمكن أن تنفي من خلاله قيامهم بدور تجاه المستفيدين لكنه يحتاج دعم واهتمام، ف (يمتلك موظفو الكلية نظم معلومات تسهل عليهم عملية اتخاذ القرارات)، و (يمتلك موظفو الكلية مرونة تُمكنهم من مواكبة التغييرات والحالات الطارئة التي قد تحدث في إجراءات تقديم مهامهم وخدماتهم)، وبالتالي يُلاحظ (اعتماد موظفو الكلية على تكنولوجيا حديثة مما أدى إلى تقليل أخطاء العمل) وأدى (بموظفي الكلية أن يقدمون قيمة مُضافة)، أو نتائج ملموسة لعملهم توازي ما يبذلونه من جهد) في ظل بيئة (تسود الثقة فيها بين موظفي كل وحدة من وحدات الكلية أثناء تقديم مهامهم)، وفي ظل (التزام موظفو الكلية بقيم وأخلاقيات العمل المتفق عليها والمحقة لأهداف الكلية من أمانة وإخلاص وتعاون ونظام) كل هذه الممارسات يؤديها موظفو الكلية بشكل متوسط، فهناك ممارسات تُبذل من أجل تحسين أداء هؤلاء الموظفين من جانب إدارة الكلية ووحدة الجودة بها، وهناك خطط تدريبية لتحسين أداء هؤلاء الموظفين، ودورات تمّ تنفيذها بالفعل، وفق احتياجات هؤلاء الموظفين لكن لوحظ من خلال التقارير التي تصدر لمعرفة مردود هذه الدورات على أداء الموظفين والتغذية الراجعة من هؤلاء الموظفين بأن هناك صعوبات في تطبيق كل ما يتم بهذه الدورات؛ لقلة توفر الامكانيات والموارد، وكذلك قلة تعاون بعض الأفراد داخل العمل (٥٣، ص ٥)، وكذلك محدودية الدورات التدريبية المُنفذة بالكلية لقلة وجود مدربين متخصصين بالكلية، وغياب إلزام جميع الموظفين بالحصول على الدورات الأساسية كالحاسب الآلي على سبيل المثال (٢٢، ص ١)، وبالتالي فهناك حراك ملحوظ داخل الكلية،

وقد شعر به هؤلاء الموظفين لكن مازالت استجاباتهم متوسطة تجاه تلك الممارسات التي تدعمها الكلية بشكل كبير .

ومن الممارسات التي حظيت بدرجة موافقة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب (توجيه رئيس الوحدة أو القسم الإداري موظفيه وإرشادهم لإتمام مهامهم بنجاح دون تهاون)، وكذلك (من الملاحظ في أداء موظفي الكلية وضوح الاختصاصات والمسئوليات) وقد يعود هذا لإدراك المسؤولين والرؤساء داخل الوحدات بأهمية هذا التوجيه والدعم وتحديد المسئوليات والاختصاصات، خاصة لكون هؤلاء المسؤولين دائمي حضور الاجتماعات بالكلية، وكذلك جلسات الجودة التي تدعو باستمرار إلى حث الموظفين على اتمام أعمالهم، والالتزام بالمسئوليات والاختصاصات الموكلة لهم، وإعلامهم بأي تغيير أو تحديث يُستجد أو يطرأ على هذه المسئوليات طبقاً لمقتضيات المصلحة العامة، ودائماً يسعى رؤساء الوحدات باستطلاع رأي العاملين بالجهاز الإداري في العديد من الأمور الوظيفية التي تسهم في تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي، وهذا ما تؤكد تقارير وحدة الجودة عما تم إنجازه خلال عام ٢٠١٧ والتي تشير إلى زيادة الرضا الوظيفي حيال العدالة في توزيع الموظفين طبقاً للتخصص (٥٤، ١).

أما المحور الثاني من محاور أداة الدراسة الميدانية، والخاص برغبة وسعي الموظفين لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لهم بشكل مستمر فتظهر نتائج هذا المحور وتوضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

نسب متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية على استبانتي واقع أداء الموظفين بالمحور الثاني الخاص بالرغبة والسعي للتطوير والتحسين للمستم

رقم العبارة باستبانتي أعضاء هيئة التدريس	رقم العبارة باستبانتي الطلاب	من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس				من وجهة نظر الطلاب			
		المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة متوسط الاستجابة	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة متوسط الاستجابة	
١٥	١٢	1.614	0.767	0.538	ضعيفة	1.694	0.691	0.565	ضعيفة
١٦	١٣	1.800	0.651	0.600	متوسطة	1.661	0.650	0.554	ضعيفة
١٧	١٤	1.971	0.613	0.657	متوسطة	2.230	0.800	0.743	متوسطة
١٨	١٥	1.543	0.606	0.514	ضعيفة	1.760	0.618	0.587	ضعيفة
١٩	١٦	2.029	0.450	0.676	متوسطة	2.066	0.634	0.689	متوسطة

من وجهة نظر الطلاب				من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس				رقم العنارة بالاسم	رقم العنارة باستبانة أعضاء هيئة التدريس
درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط		
ضعيفة	0.565	0.691	1.694	ضعيفة	0.495	0.558	1.486	١٧	٢٠
متوسطة	0.712	0.717	2.137	متوسطة	0.686	0.336	2.057	١٨	٢١
ضعيفة	0.554	0.650	1.661	ضعيفة	0.476	0.554	1.429	١٩	٢٢
متوسطة	0.654	0.658	1.962	متوسطة	0.643	0.259	1.929	٢٠	٢٣
ضعيفة	0.581	0.636	1.743	ضعيفة	0.519	0.629	1.557	٢١	٢٤
ضعيفة	0.554	0.650	1.661	ضعيفة	0.457	0.543	1.371	٢٢	٢٥
كبيرة	0.836	0.563	2.508	كبيرة	0.790	0.487	2.371	٢٣	٢٦
متوسطة	0.710	0.675	2.131	متوسطة	0.776	0.717	2.329	٢٤	٢٧
كبيرة	0.767	0.779	2.301	كبيرة	0.795	0.856	2.386	٢٥	٢٨
ضعيفة	0.581	0.636	1.743	ضعيفة	0.548	0.539	1.643	المحور الثاني ككل	

يتضح من الجدول السابق الخاص بالمحور الثاني من محاور استبانتي الدراسة، والخاص بـ (الرغبة والسعي للتطوير والتحسين المستمر للأداء الوظيفي) فقد حصل على درجة موافقة (ضعيفة) من جانب عيني الدراسة، مُعبّرًا عن قلة وجود رغبة حقيقية وسعي وحماس من جانب موظفي الكلية نحو تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لديهم، فقد تكون العلاقات غير جيدة بين الموظفين، فكثيرًا ما يتصف بعض الزملاء في العمل بسلوكيات سيئة كالغبية والنميمة مما يدفع الموظف للابتعاد عنهم وتجنب التعاون مما يُصيب إجمالي الأداء بالضعف، وفيما يلي تفاصيل نتائج استبانة العينة على هذا المحور:

هناك (٦) عبارات اتفقت عينة الدراسة . أعضاء هيئة تدريس وطلاب . على درجة الموافقة تجاهها وكانت (ضعيفة) مُشكّلة بذلك تأكيد قوي على قلة سعي وحماس العديد من الموظفين لتطوير وتحسين أدائهم، وغياب الرغبة الحقيقية نحو التحسين المستمر، وهذه المفردات تتمثل في (سعى موظفو الكلية لتطوير أنفسهم وتنمية إمكاناتهم المهنية باستمرار)، وأن (موظفو الكلية لديهم الحماس والرغبة في تعلم كل جديد لأداء واجباتهم ومسئولياتهم)، وكذلك (يسعى موظفو الكلية إلى تعرف الأسباب الجذرية والحقيقية وراء أي خطأ يحدث في أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين)، وأيضًا (يهتم موظفو الكلية بمقارنة أدائهم بأداء موظفي كليات أخرى معتمدة ولديها سمعة طيبة)، كما (تلاحظ حماس ورغبة موظفي الكلية في تطبيق ما تم تدريبهم عليه على أرض الواقع)، و(يحرص موظفو الكلية على قياس أثر أي تنمية مهنية تحدث لهم داخل أو خارج الكلية)، فغياب هذه الممارسات كان واضحًا جليًا أمام الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، فلم تشعر عينة الدراسة بإقبال الموظفين على تعلم أشياء جديدة تعينهم في أداء

واجباتهم، أو البحث عن أسباب حقيقية لضعف تقديم الخدمة؛ لإصلاحها وتحسينها لتحقيق أفضل نتائج ممكنة، وكذلك لم تشعر عينة الدراسة بتطبيق العديد من الموظفين لما تم تدريبهم عليه بوحدة التدريب التي أعلنت بشكل واضح للجميع عن الدورات المتاحة والعائد منها .

لكن تظل الرغبة والحماس والدافعية والإيمان بقيمة العمل لدى موظفي الكلية هي الداعم والأساس، فبدون هذا الدافع للتميز والأداء الصحيح لن يشعر المستفيدين بممارسات وأداءات تتناسب مع مسؤوليات وواجبات هؤلاء الموظفين، وكذلك قد يكون لغياب حرص رؤسائهم بشكل مستمر أثناء العمل؛ للتعرف على مدى استفادتهم من الدورات التدريبية التي يحصلون عليها، وتطبيقهم لها مما يؤثر بشكل كبير في ممارساتهم الوظيفية، ويؤدي إلى قلة حرصهم على تطبيق ما يحصلون عليه من تنمية مهنية على كافة الأصعدة، والتوقعات السلبية من المديرين لموظفيهم تُصيب الموظفين بالإحباط مما يضعف الأداء، وكذلك التوقعات الإيجابية المبالغ فيها من المديرين إلى موظفيهم تجعلهم يزيدون من تكليفهم بمهام أعلى من طاقاتهم وقدراتهم، أو بقائمة كبيرة من المهام مما ينهك الموظف ويدفعه لإظهار الضعف في مستوى الأداء، وكذلك قلة توظيف نتائج تقييم الأداء المُنفذة من قبل وحدة الجودة لهؤلاء الموظفين سواء في بقائهم بوحدة العمل أو منحهم مميزات ومكافآت مادية أو معنوية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في تناولها لوظائف تقييم الأداء الوظيفي، وأن أهمها التحديد الدقيق لمنح المكافآت والحوافز سواء كانت من خلال عمليات الترقية والنقل والعلوات الاستثنائية، أو منح فرصة أكبر للتدريب أو الدراسة أثناء القيام بالمهام الوظيفية (٤٥، ١١٥) .

وهناك (٥) مفردات اتفقت عينا الدراسة على درجة الموافقة تجاهها وكانت (متوسطة)، مُعبرة بذلك على تذبذب موقف هؤلاء الموظفين من تلك الممارسات، وهي (موظفو الكلية يتعلمون من الأخطاء السابقة ولا يكررونها)، وأنه (لا يمانع موظفو الكلية من الاستفادة من زملائهم ذوي الخبرة السابقة في أداء مهامهم الوظيفية)، و(يتواصل موظفو الكلية بفعالية مع زملائهم ومع من يُقدم لهم الخدمة)، و(يستجيب موظفو الكلية ويُعدّلوا من ممارساتهم وإجراءاتهم في ضوء نتائج التقييم المنفذة بالكلية)، وأيضاً (يتحدث موظفو الكلية عن أفضل طرق أداء الخدمات والمهام دون محاولة تحقيق أيًا منها على أرض الواقع)؛ وقد تعود هذه الاستجابة لاهتمام موظفي الكلية بتلك الممارسات حينما يتم متابعتهم بشكل مستمر من جهات عديدة، حتى وإن كانت غير مختصة بمتابعة ومحاسبة هؤلاء الموظفين، فحينما يشعر الموظف بأنه مُتابع ومحط أنظار البعض يسعى للظهور بشكل يتناسب ومسئولياته وواجباته، فإن وجد متابعة من رئيسه فلن يُكرر أخطائه السابقة، ويسعى بجد لإتجاز مهامه بشكل صحيح منذ البداية، وإن وجد توجيه من



رئيسه للاستفادة من ذوي الخبرة سيسعى لتوظيف هذه الخبرات لإنجاح مهامه وواجباته، وسيتواصل مع زملائه لتحسين مستوى خدماته المقدمة، وسيحاول تطبيق أفضل طرق أداء الخدمة بدلاً من الحديث عنها دون تنفيذها على أرض الواقع في ظل تحفيز مناسب من رؤسائه داخل الوحدة التي يعمل بها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات حول أهمية متابعة الموظف، وأن هذه المتابعة تساعد في اعطاء فكرة شاملة وحقيقية عن الموظف، كما تعين الموظف على التعرف على نواحي الضعف والقصور في عمله، والتي تحتاج منه لعلاج وتحسين (٤٥، ١١٤)

كما حصلت عبارتين على درجة موافقة (كبيرة) لدى عينتنا الدراسة وهم (يميل موظفو الكلية إلى الأعمال الروتينية أكثر من اهتمامهم بفرص التجديد والابتكار)، و(ينشغل موظفو الكلية دائماً أثناء العمل بأمر ومصالح شخصية)؛ وقد يعود هذا لثقافة العمل داخل المؤسسات وبشكل خاص داخل المؤسسات الحكومية، التي لا يرتبط فيها رواتب أو حوافز الموظفين بمقدار انضباطهم وإنجازهم داخل وحداتهم وبالتالي سيشعر أحياناً الموظف بأن متابعته ومساءلته تتوقف فقط على موعد حضوره وانصرافه من الكلية دون ذلك من الصعب المساس برواتبه أو حوافزه، كل هذه الأمور تدفع الموظف أحياناً للانشغال بأمر شخصية على حساب العمل، وكذلك غياب التوجه الدائم بضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية داخل الوظيفة يجعله يمارس تلك السلوكيات، رغم تأكيد العديد من الدراسات أهمية الالتزام بالقيم الاخلاقية داخل الوظيفة وخاصة قيم الاجتهاد والحرية والمنافسة الشريفة وغيرها من القيم الضرورية لنجاح الأداء الوظيفي (٣٤، ٤٠٨).

أما المحور الثالث من محاور أداة الدراسة الميدانية، والخاص باهتمام الموظف داخل الكلية بالمستفيد وخدماته، في ظل إمكانات ولوائح تنظيمية، فتظهر نتائج هذا المحور وتتضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

نسب متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية على استبانتي واقع أداء الموظفين بالمحور الثالث الخاص بالاهتمام بالمستفيد وخدماته في ظل إمكانات ولوائح تنظيمية

من وجهة نظر الطلاب	من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
--------------------	--------------------------------

درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط		
متوسطة	0.654	0.485	1.962	متوسطة	0.581	0.606	1.743	٢٦	٢٩
ضعيفة	0.587	0.669	1.760	كبيرة	0.843	0.503	2.529	٢٧	٣٠
ضعيفة	0.581	0.636	1.743	ضعيفة	0.419	0.502	1.257	٢٨	٣١
متوسطة	0.656	0.876	1.967	متوسطة	0.676	0.916	2.029	٢٩	٣٢
ضعيفة	0.582	0.616	1.752	ضعيفة	0.462	0.490	1.386	٣٠	٣٣
ضعيفة	0.581	0.636	1.743	متوسطة	0.629	0.401	1.886	٣١	٣٤
متوسطة	0.654	0.485	1.962	كبيرة	0.876	0.487	2.629	٣٢	٣٥
كبيرة	0.811	0.675	2.432	كبيرة	0.843	0.503	2.529	٣٣	٣٦
متوسطة	0.657	0.876	1.966	متوسطة	0.776	0.473	2.329	٣٤	٣٧
متوسطة	0.690	0.852	2.071	متوسطة	0.676	0.916	2.029	٣٥	٣٨
متوسطة	0.621	0.717	1.863	كبيرة	0.843	0.583	2.529	٣٦	٣٩
كبيرة	0.812	0.676	2.422	كبيرة	0.848	0.582	2.543	٣٧	٤٠
كبيرة	0.756	0.733	2.268	متوسطة	0.729	0.708	2.186	٣٨	٤١
متوسطة	0.712	0.725	2.137	كبيرة	0.833	0.504	2.500	٣٩	٤٢
كبيرة	0.811	0.675	2.432	كبيرة	0.810	0.861	2.429	٤٠	٤٣
متوسطة	0.709	0.719	2.126	متوسطة	0.676	0.636	2.029	٤١	٤٤
متوسطة	0.643	0.688	1.929	متوسطة	0.729	0.708	2.186	٤٢	٤٥
متوسطة	0.680	0.295	2.041	متوسطة	0.689	0.159	2.068	المحور الثالث كل	

يمثل هذا المحور أحد صور الممارسات التي يقوم بها موظفي الكلية في ظل قيامهم بواجباتهم الوظيفية داخل وحداتهم، فقد حصل بعينتي الدراسة . أعضاء هيئة تدريس وطلاب . على درجة موافقة (متوسطة) مُعبرًا بذلك على محاولات من جانب موظفي الكلية لتلبية متطلبات المتعاملين معهم في ظل لوائح وامكانات حاکمة، وفي ظل دافعية ورغبة متوسطة من جانب هؤلاء الموظفين لإنجاز مهامهم المختلفة، وفيما يلي تفاصيل نتائج استجابة عينتي الدراسة على هذا المحور .

يوجد (٦) مفردات اتفقت عينتا الدراسة على درجة الموافقة تجاهها، وكانت (متوسطة) مُعبرة بذلك على وجود بعض الأداءات والممارسات من جانب الموظفين لكنها لا ترقى إلى المستوى المأمول والمرغوب من جانب المستفيدين والمتعاملين مع هؤلاء الموظفين (يهتم موظفو الكلية بتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيدين من خدماتهم في ظل حدود مهامهم)، و(يعتمد

موظفو الكلية في القيام بمهامهم على أقصر وأسهل الطرق لإنجاز المهام بشكل صحيح)، و(يتخذ موظفو الكلية قراراتهم بناء على حقائق وبيانات موثقة)، و(يستثمر موظفو الكلية وسائط التواصل الاجتماعي في إتمام تقديم أفضل خدمة للمستفيدين)، فهنا يحاول الموظف إنجاز مهامه في إطار ما تعلمه وتدريب عليه، وفي إطار ما هو متاح له من بيانات وحقائق قد لا يرضى عنها المتعاملين معه لكنها هي المتاحة بالنسبة له وتحتاج من إدارة الكلية مزيد من الدعم والتدريب؛ لتظهر هذه الممارسات بشكل أكثر إيجابية ووضوح خاصة في ظل مطالبة هؤلاء الموظفين بضرورة طرح مزيد من البيانات والمعلومات بشكل دقيق وأكثر شفافية للنجاح في تقديم خدمة دقيقة وصحيحة منذ البداية، ويظهر ذلك في النسب التي حصلت عليها وحدة خدمات تكنولوجيا المعلومات . على سبيل المثال كإحدى مصادر تقديم البيانات والمعلومات بالكلية . في التقرير الخاص بقياس مستوى رضا الجهات المعنية داخل الكلية عن أداء تلك الوحدة عام ٢٠١٧، والتي أظهرت نسب متوسطة مما يشير إلى ضرورة ضخ هذه الوحدة لمزيد من المعلومات والبيانات الصحيحة للجهات المعنية والتي منها موظفي الكلية (٥٦، ٢) .

لكن لوحظ توافق استجابة عينتا الدراسة بدرجة موافقة (كبيرة) حينما (يسعى موظفو الكلية لمساعدتك وتقديم ما يسهل عملك في حدود مهامهم المحددة)، وحينما (يحتفظ موظفو الكلية لأنفسهم بنماذج فارغة جاهزة لتقديم خدماتهم ومهامهم من خلالها)، وذلك لاستيعاب هؤلاء الموظفين بشكل جيد لمهامهم المحددة، ومحاولة عدم تجاوزها سواء بإنجاز أعمال غير مطلوبة منهم أو التدخل في أعمال موظفين آخرين، وهذا قد يكون لحرص الموظف على الاكتفاء بأداء ما يكلف به من أعمال فقط، وكذلك اقتناع الموظفين بضرورة وجود نماذج فارغة وجاهزة في مكان عملهم لتقديم خدماتهم في أسرع وقت وبأقل مجهود وتكاليف، وحتى لا تتراكم المعاملات والطلبات أمام الموظف، ويشعر حيالها بالتوتر وقلة الإنجاز، وقد لوحظ توافق أيضاً بين عينتا الدراسة بدرجة موافقة (كبيرة) حول (انشغال موظفو الكلية أثناء وقت العمل الرسمي بوسائل ووسائط التواصل الاجتماعي على حساب مصالح المستفيدين)، وهذه الممارسة أصبح يعاني منها العديد من الموظفين في العديد من المؤسسات، وطالما كانت استجابات عينتي الدراسة هنا بأنها كبيرة؛ فقد يعود ذلك لقلة وجود اجراءات حاسمة من جانب إدارة الكلية في ترشيد التعامل مع هذه الوسائل ومحاولة استغلالها لمصلحة العمل فقط، بتنظيم أساليب استخدامها بطريقة تخدم

المستفيدين ومصالحة العمل فقط، وهذه من أهم النقاط التي تأمل الكلية تحقيقها، سواء من خلال تهيئة الجميع للاقتناع بذلك، أو من خلال إجراءات إلزامية تُعين على ذلك، خاصة في ظل تنويه تقرير زيارة المحاكاة للكلية ٢٠١٧ بضرورة الاهتمام بهذا الإجراء (٢٢، ص١)، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات من ضرورة توجيه واستثمار هذه الوسائط لمصلحة العمل لأنه بإمكانها التأثير سلباً أو إيجاباً حسب إدارتها والتعامل معها (٣٥، ٤٢) .

ويظهر التوافق بين عينتا الدراسة لكن بدرجة موافقة (ضعيفة) كدليل على قلة أو عدم حرص هؤلاء الموظفين على القيام بهذه الأداءات أو تلك الممارسات وهي (يسعى موظفو الكلية لاستطلاع رأي المستفيدين من خدماتهم حول الخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر)، و(يتوقع موظفو الكلية بعض من متطلبات المستفيد وينفذونها قبل أن يطلبها المستفيد في إطار مهام وظيفتهم)، وقد يعود ذلك لقلة وجود حوافز ومكافآت تُرصد لمن يهتم من الموظفين بتلك الملاحظات، أو هذه الممارسات، وكذلك قد يعود لغياب القدر الكافي من الحرية التي تسمح للموظف تلبية بعض متطلبات المستفيد أو المتعامل قبل أن يُطلب من الموظف ذلك، في ظل إطار من المساءلة عن لماذا فعلت هذا قبل موعده، وبالتالي فالقصور هنا قد يكون فيمن يتابع ويوجه هؤلاء الموظفين أثناء ممارستهم لأعمالهم، لذلك توصي العديد من الدراسات بضرورة منح الموظف قدر من الحرية باعتباره موظف عام ينتمي لدولة يمثلها، ولا بد له من ضمانات وظيفية توازن بين هذه الحرية وبين عدم تعسف رؤسائه في انتقاص أو مصادرة هذه الحرية (٢٣، ٣١٩) .

وهناك عبارات اختلفت فيها درجة الموافقة بين عينتا الدراسة فكانت عند أعضاء هيئة التدريس (كبيرة) بينما كانت عند الطلاب (متوسطة)، وهي (يُقدم لك موظفو الكلية بيانات ومعلومات حقيقية وصحيحة في إطار مهام وظيفتهم)، و(يراجع موظفو الكلية نتائج أعمالهم قبل تقديمها للمستفيدين للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء)، و(يحرص موظفو الكلية على حسن التعامل مع الآخرين والالتزام بأداب اللياقة)؛ وقد يعود هذا الاختلاف في الاستجابة لطبيعة تعامل الموظفين أنفسهم مع عينتي الدراسة فيهتم ويخشى الموظفين أثناء تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس، ويسعون للتأكد من البيانات والمعلومات التي يقدمونها لهم، وكذلك تتم مراجعة ما يُقدم لهم من أعمال لأكثر من مرة، وأيضاً يتعامل هؤلاء الموظفين مع أعضاء هيئة التدريس

بكل احترام وتقدير، لكن لاحظ الطلاب معاملة من جانب الموظفين لهم بشكل ومستوى أقل من هذا في ظل عدم خشية أو لوم من جانب هؤلاء الطلاب تجاه ما يُقدمه لهم الموظفون من خدمات .

واختلفت أيضًا استجابة عينتنا الدراسة حول بعض العبارات التي استجاب لها أعضاء هيئة التدريس بدرجة موافقة (كبيرة، أو متوسطة) بينما الطلاب بدرجة (ضعيفة) وهي (يرحب موظفو الكلية دائمًا بأي ملاحظات عن مهامهم يقدمها لهم المستفيدين من خدماتهم ويحتفظون بها لمراجعتها)، و(يشارك موظفو الكلية ببعض مقترحاتهم لتطوير وتحسين ما يقدمونه من خدمات للمستفيد)، وبالفعل يشارك الموظف عضو هيئة التدريس أحيانًا في بعض مقترحاته، ويرحب بملاحظاته لاقتناعه بإمكانية الاستفادة من خبرته وعلمه ودراسته، بينما على الجانب الآخر لا يرى الموظف فائدة من استشارة الطلاب في ذلك، رغم كون الطلاب لديهم أفكار متميزة وتخدم العمل؛ لأنهم شريك قوي في هذه الخدمات التي تُقدم، وبالتالي آرائهم هذه عن وعي ودراية، ويجب أن تُخذ في الاعتبار، وكذلك يُلاحظ الطلاب أنه (لا يبالي بعض موظفي الكلية بمنحك خدمة غير مكتملة أو بها أخطاء واضحة)، وكانت استجاباتهم عنها بدرجة موافقة (كبيرة) بينما أعضاء هيئة التدريس كانت (متوسطة) لاهتمامهم أكثر بأي خدمة أو معاملة يتم تقديمها لهؤلاء الأعضاء، وهنا على إدارة الكلية تدريب الموظفين وإعدادهم واقناعهم بأن الجميع هنا لخدمة هذا الطالب وتوفير بيئة تعليمية صالحة لتفوقه وإنجازه من خلال منحه حقوقه داخل كليته، وبالفعل تسعى الكلية لتقديم دورات تدريبية وندوات في هذا المجال منها تقديم ندوة بعنوان (اعرف حقك وواجبك) في شهر إبريل ٢٠١٧ (٥٤، ١).

أما المحور الرابع من محاور أداة الدراسة الميدانية، والخاص بالاستغلال الأمثل من جانب الموظف داخل الكلية للموارد والامكانيات المتاحة، فتظهر نتائج هذا المحور وتتضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٥)

نسب متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية على استبانتي واقع أداء الموظفين بالمحور الرابع الخاص بالاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة

من وجهة نظر الطلاب				من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس				رقم العبارة باستبانتي الطلاب	رقم العبارة باستبانتي أعضاء هيئة التدريس
درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط		
متوسطة	0.689	0.816	2.066	متوسطة	0.700	0.302	2.100	٤٣	٤٦

من وجهة نظر الطلاب				من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس				رأي الطلاب بالعبارة باستبانة	رأي أعضاء هيئة التدريس بالعبارة باستبانة
درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط		
كبيرة	0.768	0.687	2.321	كبيرة	0.838	0.503	2.514	٤٤	٤٧
متوسطة	0.698	0.746	2.093	متوسطة	0.648	0.796	1.943	٤٥	٤٨
متوسطة	0.656	0.662	1.967	متوسطة	0.581	0.674	1.743	٤٦	٤٩
ضعيفة	0.581	0.636	1.743	ضعيفة	0.471	0.625	1.414	٤٧	٥٠
ضعيفة	0.571	0.626	1.733	ضعيفة	0.548	0.539	1.643	٤٨	٥١
متوسطة	0.623	0.675	1.869	متوسطة	0.590	0.423	1.771	٤٩	٥٢
ضعيفة	0.581	0.636	1.743	ضعيفة	0.495	0.558	1.486	٥٠	٥٣
متوسطة	0.699	0.704	2.098	متوسطة	0.619	0.460	1.857	٥١	٥٤
كبيرة	0.756	0.679	2.268	متوسطة	0.652	0.751	1.957	٥٢	٥٥
ضعيفة	0.554	0.650	1.661	ضعيفة	0.543	0.543	1.629	٥٣	٥٦
متوسطة	0.658	0.606	1.973	ضعيفة	0.529	0.712	1.586	٥٤	٥٧
متوسطة	0.654	0.658	1.962	ضعيفة	0.495	0.775	1.486	٥٥	٥٨
متوسطة	0.707	0.850	2.120	كبيرة	0.933	0.403	2.800	٥٦	٥٩
متوسطة	0.625	0.565	1.874	ضعيفة	0.524	0.693	1.571	٥٧	٦٠
ضعيفة	0.554	0.652	1.671	ضعيفة	0.548	0.638	1.643	٥٨	٦١
متوسطة	0.684	0.274	2.053	متوسطة	0.607	0.351	1.821	المحور الرابع ككل	
متوسطة	0.671	0.237	2.013	متوسطة	0.642	0.213	1.927	الاستبانة ككل	

يتضح من الجدول السابق، ومن خلال فحص درجة الموافقة لدى عينة أعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلاب بالمحور الرابع. الخاص بالاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة. والتي تُشكل جزءًا من واقع أداء موظفي كلية التربية من وجهة نظر المتعاملين مع هؤلاء الموظفين أن العينة ككل ترى أن الموظفين داخل الكلية يتعاملون مع الموارد والامكانيات المتاحة، ويوظفونها ويستغلونها بشكل متوسط، يحتاجون معه نوع من الدعم والإرشاد؛ للوصول لأفضل استغلال لتلك الموارد والامكانيات المتاحة.

وبالنظر إلى تفاصيل الجدول السابق يُلاحظ أن هناك (٥) مفردات اتفقت عينا الدراسة على درجة الموافقة تجاهها وكانت (متوسطة) مؤكدة بذلك على تنبذ موقف الموظفين من تلك الممارسات، ومحاولة القيام بها أحيانًا وليس طوال الوقت، وهي أنه (يتواجد موظفو الكلية في مقر عملهم. مهما كان منصبهم. للتأكد من سير العمل وخلوه من المشكلات)، و(ينظم موظفو

الكلية ملفاتهم وأدواتهم بطريقة تساعدهم على سهولة وسرعة الرجوع إليها وقت الحاجة)، و(يُحسن موظفو الكلية استغلال المساحات المتاحة بخدماتهم لتسهيل تقديم خدماتهم)، و(يهتم موظفو الكلية بإظهار لوحات إرشادية تحت كل المستفيدين على إبقاء الأشياء والأماكن منظمة ومرتبطة ونظيفة)، و(يحافظ موظفو الكلية على مواردها فلا يستخدمونها إلا في مكانها وتوقيتها الصحيح)؛ وقد يعود اتفاق عينتنا الدراسة حول هذه الممارسات ومحاولة الموظفين للقيام بذلك لأن لديهم الرغبة في الانتهاء مما يكلفوا به من أعمال داخل وحداتهم، ولأن عمليات التنظيم والترتيب هذه تتعلق بتعود الموظف منذ الصغر عليها وبالتالي لا يستطيع بعضهم الوجود في مكان إلا ولا بد أن يكون منظماً ومرتباً ونظيفاً كل هذا جعل الاستجابة (متوسطة)؛ لأنها ممارسات يفعلها البعض ويحرص عليها، لكن قد يعود ترك البعض لها وعدم الالتزام بها قلة ادراكهم أهمية تلك الممارسات في اتمام أعمالهم في أفضل صورة، وبأقل التكاليف والمجهودات، وهذا بالطبع يتطلب من وحدات التدريب بالكلية مزيداً من التركيز على تدريب الموظفين على حُسن استغلال الموارد والأماكن والفوائد المترتبة على ذلك .

لكن لوحظ أيضاً أن هناك (٥) مفردات اتفقت عينتنا الدراسة على درجة الموافقة عليها وكانت (ضعيفة) مُعبّرة بذلك عن قلة أو غياب قيام الموظفين بتلك الممارسات داخل أماكن عملهم، فنجد (الموظف غير حريص على إتمام إجراءات تقديم الخدمة في مكان واحد وليس عدة أماكن متباعدة)، وكذلك (لا يستعين موظفو الكلية بلوحات إرشادية . يتم مراجعتها بشكل دوري . تعيينهم على أداء مهامهم)، وكذلك (لا يتخلص موظفو الكلية من الأشياء غير الضرورية بخدماتهم بشكل مستمر وسريع)، وأيضاً (لا يحرص موظفو الكلية بصفة مستمرة على التخلص من الفاقد أو الهدر في العمليات أو الموارد أو الوقت)، و(لا يحرص موظفو الكلية أثناء تقديم مهامهم على الالتزام بالجودة والزمن المناسب لتقديم الخدمة للمستفيد)، وقد يعتقد البعض أن هذه الممارسات ليست بيد الموظف، وأن الكلية لها دخل كبير من خلال هيكلها الإداري، وتحديد أماكن تقديم الخدمات فيها، لكن لا يمكن إغفال دور الموظف نفسه وإدراكه لهذه الأمور ودعوته وإصراره على تعديل هذه الأوضاع بدلاً من الاستكانة والسلبية، فحينما يقدم الموظف اقتراحات منطقية فبلا شك ستكون موضع اهتمام ودراسة من رؤسائه وإدارة الكلية، فلا بد أن يصمم كل موظف لوحات تعيينه على تقديم أفضل خدمة للمتعاملين معه، وأن يُحدد كيفية التخلص من الأشياء غير الضرورية بشكل سريع، وأن يحرص على استغلال كل وقت العمل الرسمي لتقديم خدمة متميزة للمتعاملين معه .

وهناك عبارات اختلفت فيها درجة الموافقة بين عينتنا الدراسة فكانت استجابة أعضاء هيئة التدريس عنها ب (ضعيفة) بينما كانت استجابة الطلاب عنها (متوسطة)، وهي (يمتلك موظفو الكلية ثقافة استخدام الأجهزة والمعدات وفق ضوابط الاستعادة منها والمحافظة عليها)، و(تلاحظ في أداء موظفي الكلية إبداعهم في استغلال الموارد المتاحة حال نقصانها لتحقيق مهام عملهم

دون طلب المزيد من إدارة الكلية)، وقد يعود هذا الاختلاف لطبيعة العلاقة التي تربط أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتواجدهم في أماكن متداخلة مما يظهر معها معرفتهم لتلك الثقافة وهذه الفنيات، على العكس من الطلاب الذين ليسوا على دراية في كل الأحوال بتلك الثقافة أو وجود موارد داخل الكلية وكيفية استغلالها من جانب الموظفين، وكذلك الحال في العبارة الخاصة بـ (تكسب بعض المخازن والحجرات بكتب أو أدوات ومعدات وأشياء قديمة لا حاجة حقيقية لها في تقديم خدماتهم) التي كانت استجابة أعضاء هيئة التدريس عنها (كبيرة) بينما الطلاب (متوسطة) لعدم اضطلاع هؤلاء الطلاب على تلك المخازن إلا في أوقات بسيطة جدًا بينما أعضاء هيئة التدريس في كثير من الأحيان على دراية بذلك، وقد يعود هذا التكسب والاحتفاظ بتلك الأشياء القديمة لقلّة وجود آليات رسمية صريحة تنظم كيفية التخلص من هذه المستهلكات والأشياء غير الضرورية .

وفي نهاية هذا المحور هناك عبارة انتقلت عليها عينتا الدراسة وكانت استجابتهن عنها بدرجة موافقة (كبيرة) وهي (التزام موظفو الكلية بمواعيد العمل الرسمية)؛ وذلك لوجود آليات واضحة وصريحة تضمن تنفيذ تلك الممارسة، من خلال دفاتر الحضور والانصراف، والتي من المتوقع في خلال فترات وجيزة تتحول إلى شكل إلكتروني (البصمة) لكن الأهم من هذا التواجد هو الإنجاز والإخلاص في أداء العمل في ذلك الوقت المتواجد فيه الموظف داخل كليته، فبدون هذا الاقتناع والاصرار لن تُحقق الكلية مكاسب تُذكر في تحسين تقديم الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية كأهداف رئيسة لها .

وبالنظر إلى درجة الموافقة لاستجابات عينتي الدراسة . أعضاء هيئة التدريس وطلاب . في الاستبانة ككل على المحاور الأربعة نجدها (متوسطة)، وبالتالي تعبر هذه النتيجة عن وجود ممارسات من جانب الموظفين وأداءات تعبر عن أداء واجباتهم ومسئولياتهم لكنها بشكل ومستوى غير مُرضي للمستفيدين، في ظل ظروف وأجواء مفعمة بالتنافس والتطوير والتحسين، مما يدعوا لضرورة اتباع أساليب تُساعد هؤلاء الموظفين لتطوير وتحسين أدائهم للوصول إلى درجة موافقة كبيرة عن تلك الأداءات من جانب المستفيدين من هذه الخدمات والأعمال، وتغيير العديد من الممارسات والاتجاهات لدى كثير من الموظفين، والتي منها: التمرد على الواقع، والشعور شبه الدائم بقلّة المقابل المادي نسبة للمجهود المطلوب للوظيفة، مما يدفعه لخفض مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك الأمن الوظيفي وشعور الموظف بدوام الوظيفة وغير قابلية للفصل نتيجة التقصير في الأداء الوظيفي مما يدفعه لمزيد من التقصير، ويدفع زملائه للاقتداء به، وأيضًا الشعور بقرامة ما يساهم به من أداء من بين الأداء الكلي والإجمالي الذي يتمتع به المستفيد، فينتاب الموظف شعور بأن دوره ليس جوهري وهذا يقلل من دافعيته للأداء خاصة في ظل غياب أو قلة فاعلية معايير الإنجاز، وأخيرًا الثقافة المنتشرة داخل الجامعات، والتي ينظر



فيها الموظف نظرة رفض لعضو هيئة التدريس، وأنه يتمتع بعدد كبير من المميزات المادية والمعنوية التي يُحرم هو منها، مما يدفعه في كثير من الأحيان للتكاسل عن العمل .

كل هذه الأمور تدفعنا للبحث عن سبل لتحسين وتطوير أداء هؤلاء الموظفين، لذلك يقدم البحث الحالي التصور التالي للمساهمة في ذلك التطوير والتحسين للأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين .

### التصور المقترح . في ضوء أسلوب (كايزن) . لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا:

هذا التصور يُجيب عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما التصور المقترح . في ضوء أسلوب (كايزن) . لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا؟ خاصة في ظل نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن العديد من جوانب القصور في أداء هؤلاء الموظفين، وهذه الجوانب تستوجب إعادة النظر فيها من خلال تصور مقترح له فلسفته، وأهدافه، ومنطلقاته، وإجراءاته؛ للتخلص من تلك الجوانب وإحداث تغيير في أداء هؤلاء الموظفين كخطوة نحو التطوير والتحسين المستمر في أدائهم، واستكمالاً لما تقوم به الكلية بإدارتها، ووحدة الجودة بها من ممارسات إجرائية لتحسين أداء هؤلاء الموظفين، من خلال رصد احتياجاتهم، والعمل على توفيرها وفق الامكانيات المتاحة لها، لكن أكدت العديد من الدراسات أهمية وحيوية بعض المنهجيات والأساليب في تحسين الأداء منها أسلوب (كايزن)، لذلك تبنى البحث الحالي ذلك الأسلوب لرسم التصور المقترح، معتمداً على فنيات ومبادئ وخطوات الأسلوب الياباني (كايزن)، وكذلك من خلال المقابلات الشخصية التي أُجريت مع بعض قيادات كلية التربية جامعة المنيا، وأيضاً من خلال القراءة في أدبيات التربية؛ لذا جاءت الملامح الرئيسية لهذا التصور على النحو التالي :

### أولاً . فلسفة التصور المقترح:

في سياق عصر يتزايد فيه السكان بشكل كبير، ويتزايد فيه من يحمل الشهادات والمؤهلات أيضاً بشكل كبير، هذا العصر الذي أصبح ملئ بالمنافسة للحصول على إحدى الوظائف أو الاستمرار بها في حالة الحصول عليها، والجامعة ليست بعيدة عن تلك المنافسة، فكل الجامعات تسعى للتميز والاعتماد من خلال تحسين وتطوير كافة مقدراتها وكوادرها التي من ضمنها موظفي الكليات، الذين بإمكانهم معاونة كافة الأطراف الأخرى؛ لإنجاح المؤسسة، وجعلها قادرة على المنافسة بين الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية، ولأهمية هذه الفئة فهذا يدعونا إلى الشمولية في النظرة لأداء الموظفين، وأنَّ هناك عوامل كثيرة تؤثر في هذا الأداء منها

ما يتعلق باختياره منذ البداية، ثم تسكينه في مكانه المناسب والصحيح، وتهيئة سبل تأديته لواجباته ومهامه بشكل صحيح، وكذلك وجود نظام عادل وواضح لمتابعته وتقويمه ينال قبول ورضا الموظفين عنه، فلا يستطيع التصور المقترح تقديم مقترحات لتطوير وتحسين أداء هؤلاء الموظفين من خلال الاعتماد على تعديل سياسات اختيار الموظفين أو نظام تحفيزهم فقط . على سبيل المثال . بل لابد من محاولة مراعاة جميع الجوانب التي من شأنها تطوير وتحسين أدائهم، على أن هذا الشمول ليس في التصور فقط بل أيضاً في التطبيق والتنفيذ .

كما أن هذا التصور المقترح يحاول تحقيق الانسجام وانتفاء الصراع أو التداخل بين المقترحات في الجوانب المختلفة ، فلا يحدث تعارض بين المقترحات الخاصة بتدريبه وتنميته مهنيًا . على سبيل المثال . مع المقترحات الخاصة بمتابعته وتقويمه، بل كلها تتكامل معاً لتحقيق هدف واحد وهو تطوير وتحسين أدائه، كما أن هذه المقترحات ليس من شأنها الاهتمام بالموظف على حساب فئات أخرى في المؤسسة فلا يُطالب التصور المقترح الاهتمام بالنواحي الاقتصادية والتحفيزية لهم على حساب أعضاء آخرين بالكلية، لكن المقترحات توضع في ظل تعدد الأدوار المنوطة بالموظف وأهميتها، وهذا الانسجام بالطبع يجب أن يكون هو الطابع الغالب إذا تحقق لهذا التصور تطبيق في الواقع.

والتصور المقترح غير قاصر على اقتراح تعديل وتغيير أوضاع من شأنها التأثير سلباً في قيام الموظف بمهامه ومسئوليته فقط ، بل يسعى إلى إحداث صورة مناسبة للموظف مستقبلاً ، وهذا التعديل أو التحسين المقترح لا يمكن أن يتم بشكل يتعارض مع قيم المؤسسة التعليمية ومبادئها وإمكاناتها، وكذلك يتطلب المشاركة والإيجابية من جميع أعضاء المؤسسة الذين يؤثرون ويتأثرون بهذا الموظف، والذي يعود نفعه عليهم إذا تم تطوير وتحسين أدائه، وكذلك يحاول التصور المقترح تقديم إجراءات قابلة للتنفيذ؛ حتى لا يصبح هذا التصور خيال ووهم لا جدوى منه .

## ثانياً . منطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على عديد من المنطلقات والمرتكزات أهمها ما يلي:

. تُعد قضية التحسين المستمر لأداء الموظفين أو العاملين من أكثر القضايا انتشاراً وإلحاحاً في وقتنا الحالي؛ لما تعيشه المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات من منافسة كبيرة في مخرجاتها بين مثيلاتها في المحيط الجغرافي الواحد، أو حتى في المناطق الأبعد، أو

في جمهورية مصر العربية ككل، وكون هؤلاء الموظفين لهم من الدور الحيوي والمؤثر في جودة هذه المخرجات التي بإمكانها المشاركة في خضم تلك المنافسة، فكان من الضروري الاهتمام بتحسين وتطوير أدائهم بشكل مستمر، من منطلق كون عملية التعليم منظومة متكاملة الجوانب تشمل بين جوانبها: المنهج، والأستاذ الجامعي، والطالب، والقادة، والموظفين وغيرها، وأي تطوير لا بد وأن يشمل كافة الجوانب، وأي إغفال لأي جانب منها سوف يؤثر سلبًا في بقية أجزاء المنظومة .

. نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي، وما أكدته من وجود قصور وإخفاقات لحقت بأداء هؤلاء الموظفين في العديد من وحدات الكلية رغم ما تحاول تقديمه إدارة الكلية ووحدة الجودة لدعم هؤلاء الموظفين في العديد من النواحي، إلا إنه مازالت مظاهر القصور موجودة، وعبر عنا المستفيدون من خدماتهم في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تُبعد الكلية عن المنافسة، وتؤثر على جودة الخدمات المقدمة وعلى مخرجاتها بشكل عام، وبالتالي فإن التخلص من جوانب ومظاهر القصور هذه سيمكّن الكلية من تحسين مخرجاتها، والمنافسة بشكل واضح وسط مثيلاتها بكلّيات جمهورية مصر العربية بل والوطن العربي أيضًا .

. يجب أن يكون التعامل مع موظفي الكلية قائم على أنهم يقدمون خدمات مهمة ويدركون عظم دورهم داخل تلك المؤسسة، فإذا أحسوا أن هناك إصلاحًا حقيقيًا لأدوارهم وأحوالهم فهم سيكونون مستعدون لتكليفهم بمسئوليات عديدة، وأغلب الظن أن عددًا كبيرًا منهم مستعد لذلك .

. تزايد اهتمام الأديبات والوثائق الدولية والمحلية والهيئات المختصة بمنح المؤسسات التعليمية الاعتماد بأشكاله المتعددة بالموظفين والجهاز الإداري، حيث خصصت لهم معيار كامل له أهميته وتأثيره وهو معيار الجهاز الإداري المهتم بكافة أوضاع هؤلاء الموظفين، ومستويات الأداء الخاصة بهم، وأهمية تطوير وتحسين تلك الأداءات لمواكبة كل تغيير يحدث؛ ولضمان تقديم خدمة مميزة تضمن للمؤسسة مزيد من المنافسة .

. الاهتمام الكبير من جانب المؤسسات التعليمية بضرورة تبني منهجيات وأساليب للتحسين المستمر والتدريجي؛ لعلاج كل ما يظهر من جوانب قصور بتلك المؤسسات، وعدم الاكتفاء بعمليات التدريب، أو تقديم ندوات فقط .

. النجاح الملحوظ للأسلوب الياباني (كايزن) في التحسين المستمر والتدريجي في أداء الموظفين في العديد من المؤسسات والتي منها مؤسسات تعليمية، مما يدعو إلى إمكانية الاستفادة منها

في علاج ما ظهر من قصور في أداء بعض الموظفين، وكذلك التحسين المستمر والتدريجي لأداء هؤلاء الموظفين في ظل إمكانيات محدودة في الوضع الراهن .

### ثالثاً . هدف التصور المقترح:

رغم العديد الكبير من الموظفين بجامعة المنيا يظل لموظفي كلية التربية . البالغ عددهم (١٠٠) موظف . خصوصية تنفرد بها هذه الكلية من منطلق أهدافها ومراميها، هذه المؤسسة المسئولة عن إعداد معلمي ومربو الغد، وهو ما يعطي لدورها ثقلاً وسط كليات الجامعة، ويستدعي أن يكون موظفوها على قدر هذه المسؤولية وتلك الأهداف، وفي ضوء ذلك فإن التصور المقترح الحالي يهدف إلى:

. تقديم مجموعة من المقترحات والإجراءات من شأنها تطوير وتحسين أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا .

. علاج العديد من جوانب القصور في أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا .

. دعم ومساندة الجوانب الإيجابية في أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا .

. مساعدة موظفي كلية التربية جامعة المنيا على التكيف مع الأوضاع المستقبلية، فهذه الإجراءات لا تهدف فقط التكيف في الوضع الراهن بل تعينهم على الاستمرار في ظل مستقبل مليء بالمنافسة .

. محاولة الوصول بالموظف إلى عضو محب لوظيفته وكليته وجامعته ومخلص من أجلها .

. تقديم مقترحات من شأنها توفير مناخ جامعي مناسب لتحقيق الأهداف السامية التي ترنو إليها كلية التربية .

### رابعاً . إجراءات التصور المقترح:

#### (أ) . مقترحات خاصة بالمناخ التنظيمي:

١. اعتماد مبدأ التغيير والتحسين التدريجي على المدى الطويل، وذلك وصولاً إلى إحداث التحسين المستمر في جميع أنشطة الكلية، أي اقتناع والتزام القيادة العليا بالتغيير؛ لأنه السر خلف نجاح أي تغيير، فهم قدوة لباقي الموظفين بالكلية، وذلك من خلال إجراءات

منها: إعلان الكلية عن قبولها لبعض مقترحات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين في تعديل بعض أماكن تقديم الخدمة، أو نمط الاستفسار عن المعاملات والطلبات، أو شكل التدرج الهرمي في إنجاز المهام، فإظهار هذا أمام الجميع يُشجع الموظفين على قبول التغيير والتحرك نحو المشاركة فيه، وكذلك من خلال الاعتماد على منهج نظامي للتغيير يعتمد على أن يعرف كل موظف من سيتأثر، ومن سيستفيد من التغيير، فالتغيير لن يحدث في منطقة منعزلة، بل سيكون مع الجميع، ويتعاون الجميع، ولصالح الجميع .

٢. اعتماد الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين: مثل نموذج (FOCUS) الخاص باكتشاف جوانب التحسين (Find)، وتنظيم عمليات التحسين (Organize)، ثم توضيح إجراءات هذا التحسين (Clarify)، ثم الوعي بالإمكانيات المتاحة للتحسين (Understand)، ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحسين (Select)، وكذلك نموذج (PDCA) للتحسين الذي يبدأ بالتخطيط لتطبيق منهجية التحسين (Plan)، ثم التطبيق ميدانياً (Do)، ثم مراجعة عمليات التحسين (Check)، ثم تنفيذ التغييرات اللازمة لاستمرار التحسين وتطويره (Act)، وهذه دورة لأي عمل ناجح لا بد من تعويد الموظفين عليها وجعلها نمط في حياتهم المهنية، وذلك من خلال إعلان الكلية تبنيها لأحد هذه الاستراتيجيات، وتحديد فريق مسئول عن متابعة كل مرحلة من مراحلها، وإعلام الجميع بدوره، مع تقديم معدلات الانجاز بكل مرحلة .

٣. اختيار قيادات مؤهلة للوحدات المختلفة بالكلية، تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطوير، وتخفيض الهدر بأنواعه المختلفة، وتهيئتهم وتدريبهم على برامج وفنيات أسلوب (كايزن)، من خلال مدربين محترفين متخصصين في منهجيات وأساليب التحسين والتطوير المستمر .

٤. القيادة من موقع الحدث والاهتمام بإدارة الزمن والمكان، من خلال التركيز على القيادة الميدانية للعمليات، وقيادة عمليات التغيير والتطوير للموظفين، وكل ما يؤثر فيهم من الموقع الفعلي للأحداث، بدلاً من متابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يُطلقون عليه (مكتب المدير أو الرئيس)، وعدم الاكتفاء بالاطلاع على التقارير الدورية التي قد لا تُقدم صورة حقيقية عن الواقع الفعلي، وكذلك تُعطل صدور القرارات الفورية اللازمة لعلاج المشكلات الإدارية السريعة، وهناك تأكيد من خبراء أسلوب (كايزن) أن التواجد السريع في موقع الحدث أو المشكلة يقضي على (٥٠%) منها، فهذا التواجد يجعلنا نتحقق من الأشياء الملموسة، والتي يمكن ملاحظتها، وكذلك التحدث مع المستفيدين بشأنها، والوقوف على الأسباب الجذرية لها، ومحاولة اتخاذ تدابير فورية مؤقتة كإصلاح العطل في

الأجهزة، أو الاعتذار للمستفيدين، ومعرفة الأسباب الجذرية للمشكلة، وتحديد الوسائل المناسبة للوقاية من تكرار هذه المشكلة .

٥. تخفيض وتقليل معدلات الهدر الإداري والمالي والأكاديمي، والابتعاد عن أي مشاريع وبرامج لا تُشكل قيمة مُضافة للكلية، والابتعاد عن تداخل الصلاحيات، أو غياب اللوائح المنظمة للعمل بشكل واضح ومرتب، وكذلك الابتعاد عن البدء من نقطة الصفر لدى القيادات الجديدة، والحذر من سيادة العمل الفردي بدلاً من العمل المؤسسي .

٦. تطوير البنية التحتية للكلية كلما تطلب الأمر ذلك، والاستمرار في عمليات الدراسة والتحليل لنتائج عمليات الموظفين، وقياس نتائج هذه العمليات باستمرار وبدون توقف، كشكل من أشكال إصرار الكلية المحافظة على مستويات التميز التي تحقق من خلال عمليات التحسين التدريجي التي تحدث وستحدث بالكلية .

٧. تبني الكلية في عمليات تخطيطها على مبدأ أن الممارس . الموظف . هو الأساس في معرفة طبيعة عمله، وكيفية إصلاح أي أخطاء تظهر لديه، وكذلك تقديم أي مقترحات لتحسين أداءه، أو الإدلاء برأيه في أي مقترح يُقدم من أجل تطوير وتحسين وحدته أو مهامه الوظيفية، في خطوات حقيقية نحو اللامركزية التي تحفز الإبداع والتجديد، وهنا تشجيع لاندماج العاملين والموظفين معاً في ظل مرونة تسمح لهم بإبداء اقتراحاتهم بل تشجعهم عليها من خلال أدوات: كالاستبيانات، أو المقابلات، أو العصف الذهني، وكذلك تزيد من مساحة الاستقلالية والصلاحيات الممنوحة لهم .

٨. أن تكون القرارات المتخذة بالكلية في مختلف المستويات التنظيمية تتميز بالترابط والتكامل؛ حتى يستطيع الموظف تطوير وتحسين أداءه في ضوءها، وكذلك لا بد أن تمنح الكلية للموظفين فهم كامل لهذه القرارات من خلال أنظمة اتصال جيدة، مثل: اجتماعات، أو تقارير، أو لجان مُشكلة من أدوارها إعلام كافة الموظفين بتلك القرارات.

٩. ضرورة وجود توصيف وظيفي واضح ومعقول لكل منصب داخل الكلية، وليس لمديري الوحدات فقط، وأن يحتوى التوصيف الوظيفي للموظف مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها، والتي سيمارس الموظف عمله في ضوءها، وكذلك يضم كل المسؤوليات، والسلطات، والعلاقات البينية ما بين الوحدات التنظيمية بالكلية، وما بين الموظفين بعضهم بعضاً، وحدود السلطة والتفويض، ومعايير الجدارة لشاغلي الوظائف؛ لأنه أساس تفعيل العملية التنظيمية بالكلية .

١٠. الاعتماد على معيار الكفاءة، والخبرة، والاحلاص، ونموذج التقييم السنوي في اختيار الموظفين، وتسكينهم في أماكن تتناسب مع قدراتهم، وتخصصاتهم، وتوزيعهم على الوحدات بما يتوافق وخلفياتهم، وخبراتهم، وقيمهم مع الوحدات التي ينضمون إليها، ووضع كل موظف في تخصصه، بشكل يدعُوه للإنتاج بشكل جيد ومنقن، ويسمح لهم بتطوير وتحسين أدائهم؛ لضمان تحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأداء .

١١. وضع قاموس خاص للموظفين والعاملين بالكلية يتم تصميمه ليضم كل المفاهيم التطويرية والتحسينية المنبثقة من أسلوب (كايزن) والتي تؤكد على استثمار كافة الجهود والطاقت والتخلص من أشكال الهدر المختلفة، وتوزيعه، وإعلانه في أماكن عديدة ليعمل الجميع في ضوءه .

١٢. الاعتماد على مدربين لديهم وعي ومهارة كبيرة في تدريب الموظفين على التعامل وسط الفريق، وفي مجموعات؛ لإحداث عمليات التحسين المستمر والتدريجي، في ظل الاستجابة الموضوعية للاحتياجات التدريبية للموظفين كل في مجال تخصصه ووحدته التي ينتمي إليها .

١٣. أن يكون لدى الكلية توجه ابتكاري يشجع ويسمح للموظفين المبادرة بالتعامل مع المواقف بدلاً من انتظار حدوثها، والتصرف حيالها بأسلوب رد الفعل، وذلك بالتدبر في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة، واتخاذ تحركات وأفعال صغيرة من شأنها أن تضمن نجاح الموظف في أداء مهامه .

١٤. خلق بيئة تشجع التفاعل بين الموظفين، والعمل بروح الفريق، وجعل كل موظف يتعلم من أخطاءه، من خلال تجنب النقد القاسي، والعمل على تطوير أهداف وتحديات كل موظف، أي تغيير ثقافة العمل داخل الكلية بترك اللوم والنقد، والبحث دائماً عن الحلول التي تمنع تكرار المشكلات، مع تبني فكرة أن التطوير المستمر مسئولية كل فرد داخل الكلية، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين .

١٥. منح الموظفين فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم من خلالها .

١٦. لا بد من توفير بيئة إيجابية للموظفين لا يُسمح فيها للموظف بتصيد أخطاء الآخرين، بل لا بد أن يكون كل موظف مسئولاً عن مهماته ومسئوليته، مهموماً بتحسين وتطوير أداءه من خلال نظام واضح ومعلن للحوافز والمكافآت؛ حتى ينشغل كل موظف بنفسه، وكذلك من خلال نظام للاتصال الإداري يمنعه من تخطي حدوده ومحاولة تصيد أخطاء الآخرين دون اختصاص أو تبعية .

١٧. الاعتماد على نظم للمتابعة تهتم وتركز على تنفيذ إجراءات التطوير والتحسين عند الموظف، وليس فقط التركيز على نتائج الأداء، فالعمليات (Processes) مهمة جدًا في الوصول للنتائج المرغوبة

١٨. ضرورة تقدير الأعمال المميزة والبارزة، فلا بد أن يدع القائد موظفه يعلم بأنه يُقدر مساهمته، فلا يخشى القائد من أن يربيت على كتف أو ظهر موظفه في الوقت المناسب؛ كدليل على مدى إنجازه وتميزه، وأن يُظهر إعجابه بأعمال موظفه، وينمي ويبلبي العديد من الرغبات الطبيعية لدى موظفه مثل: الرغبة في النشاط، والإحساس بالملكية، والاعتراف به، ويقدراته، وإنجازه .

١٩. الاعتماد على أساليب ووسائل غير تقليدية لتحفيز وتشجيع الموظفين منها: تحرير رسائل إلى أسر الموظفين المتميزين لإخبارهم عن إنجازاته، وأهميتها بالنسبة للكلية، ووضع صور للموظفين المتميزين في أماكن بارزة بمبنى الكلية، ومنحهم بعض الإجازات الاستثنائية .

٢٠. تطبيق آليات تضمن الاستمرارية في عمليات التحسين المستمر بأسلوب (كايزن) الداعم للتحسين التدريجي، والذي لا يرهق الموظف في مكان عمله، وهذه الاستمرارية يمكن تحقيقها بوسائل منها: عرض إنجازات كل وحدة بالكلية بشكل متتابع ومستمر، والتذكير دائمًا برؤية ورسالة الكلية؛ حتى يحافظ الجميع على حماسهم لتحقيق ذلك، واقتراح حوافز جديدة ومتنوعة كل فترة .

٢١. تعويد وتشجيع الموظف على ضرورة تقديم مقترح لتطوير وتحسين أداء وحدته التابع لها، وذلك كل فصل دراسي . على سبيل المثال . ويتم مناقشة هذه الاقتراحات بكل وحدة من خلال جميع العاملين؛ لتحديد إمكانية تطبيق وتنفيذ بعضها، والشروع في التنفيذ، وعرض ذلك على قادة الكلية لتقديم الدعم والمتابعة، وهنا لا بد من منح هذه الاقتراحات مكافآت خاصة للاقتراحات الداعمة للتطوير والتقليل من الهدر بكل وحدة، فيما يُطلق عليه بأسلوب (كايزن) نظام الاقتراحات (Suggestion System) لما له من دور في رفع الروح المعنوية للموظفين، وجعلهم مندفعين بذاتهم للعمل والأداء الفعال، وبذلك تتحول الكلية من استلامها لأفكار التطوير والتحسين من الموظفين، ثم دراسة إمكانية تطبيقها من عدمه، إلى استلامها نتائج تطبيق الأفكار من جانب الموظفين؛ لتصرف لهم المكافآت لمن نجح فيها، في ظل فكرة تتبناها الكلية أنه لا يوجد شيء لا يمكن تحسينه، فكل شيء يمكن تحسينه، بل ينبغي تحسينه، ولا يجب أن يمر يوماً واحداً دون إجراء أي تحسينات بالكلية مهما كانت ضئيلة وفي أي مكان وأي وحدة من وحدات الكلية .



٢٢. نشر ثقافات مساندة لثقافة التحسين المستمر (الكايزن) واشاعتها بين مختلف الموظفين بالكلية منها: ثقافة التواصل المعرفي، وثقافة الثواب والعقاب، والصدق مع الذات، والعمل المنتج والإنجاز، والإبداع، والجدارة والأهلية، التكلفة الانتاجية وما يصاحبها من مظاهر هدر لا بد من التخلص منها، وكذلك تبني الكلية ثقافة تنظيمية تشجع من خلالها الموظف على الاعتراف بوجود مشكلات والعمل معًا لاقتراح حلول مناسبة لها، وذلك من خلال الندوات، واللقاءات، والاجتماعات العامة .

٢٣. التزام الكلية بشكل مستمر بتطبيق كافة الأساليب التي تساعد على جعل الموظف منضبط ومدفع بذاته للمشاركة الفعالة، وذلك من خلال:

. وضوح الرؤية والسياسات والأهداف لكل الموظفين .

. وضوح المهام والسلطات .

. التدريب والتأهيل والتوعية المستمرة .

. إشعاره بأهمية عمله والفخر به وأنه مؤثر على نتائج الكلية بشكل عام .

. إرساء منظومة عادلة وصحيحة لتقييم الأداء ينتج عنها أسس صحيحة للتقدير والتحفيز والترقية .

. إنكاء روح الفريق والعمل الجماعي من خلال (حلقات الجودة، الاجتماعات، الاقتراحات...).

. إنكاء روح القيادة داخل كل وحدة بالكلية .

٢٤. سعى الكلية لجعل التحسين المستمر لصناعة التميز هو منهج حياة دائم، ومقياس نجاحه

هو إبهار المستفيدين من خدمات الكلية على كافة الأوجه، من خلال أدوات تقيس سرعة

إنجاز الخدمات، وجودتها .

(ب) . مقترحات خاصة بفنيات أداء الموظف لمهامه داخل الكلية:

١. اقتناع الموظف بفكرة التغيير وأهميته ضمن الثقافة المهنية للموظفين من خلال تعلم ذلك

واعتبار أنشطة التعلم هذه جزء أساس من حياة الموظفين المهنية، حيث يتعلم الموظف

كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه، فالرغبة في التغيير لدى الموظف، وتقبل كل جديد

في مجال المعرفة والتكنولوجيا، والطموح في إحداث التغيير والتحسين بصفة دائمة،

سنتجعل الموظف يُقبل على التعليم والتدريب طواعية، وبرغبة منه في أي فترة من فترات

حياته .

٢. اقتناع الموظف بخطورة الهدر، مع ضرورة البحث عنه داخل الكلية؛ لمحاربته بشكل مستمر، حتى تتحول الكلية إلى مؤسسة بلا هدر ولا فاقد .

٣. تركيز الموظف على المستفيد ومتطلباته أثناء تقديم خدماته ومهامه .

٤. تركيز الموظف على العمليات (Processes) التي تعيننا على تحقيق نتائج عالية الجودة؛ وذلك لأن التطوير والتحسين المستمر يأتي من خلالها .

٥. ممارسة الموظف للتقويم الذاتي ومراجعة النفس برغبة قوية وجادة للتحسين المستمر، من خلال أدوات مُعدة لذلك تعينه على رسم ملامح إمكانياته، وترفع من درجات رضاه عن أداءه وعن مهنته .

٦. محاولة تطبيق إحدى فنيات أسلوب (كايزن) الخاصة بضرورة فرز الموظف لكل أدواته، وترتيبها بشكل منطقي، مع مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة، التي لا يُستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة، ثم وضع الأشياء في أماكنها، وحسب تسلسلها، بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت سواء من جانب الموظف المسئول عن هذه الجزئية، أو أي زميل آخر بنفس الوحدة حيال تغييره، وعدم ترك مكان العمل دون تنظيمه وتنظيفه، ثم الاعتياد على ذلك، والتقيّد به حتى يصل الموظف للانضباط الذاتي، وهنا الموظف يمكنه أن يقوم بتقييم كل الموارد والأدوات في محيط عمله؛ لتحديد المواد غير الضرورية بوضع علامة أو إشارة عليها؛ حتى تقوم الكلية بنقلها إلى أماكن أخرى؛ لتخزينها وتقييمها وتدويرها للاستفادة منها، اما المواد التي تلزمه يتم ترتيبها، وهنا ستتوفر مساحات كافية في مكان العمل تعين الموظف على تحقيق مهامه في بيئة أفضل وأنسب، يستحيل معها التخلي عن تنظيمها وتنظيفها في نهاية كل يوم، والمحافظة عليها؛ لأنها هي السبيل لمساعدته على اتمام أعماله، وتحسين أداءه، ومع الوقت تُصبح عملية ترك المكان نظيف من قبل الموظفين نمط وفلسفة لا يمكنهم مغادرة المكان إلاّ وهو مرتب ومنظم ونظيف بأيديهم وليس بأيدي عمال آخرين .

٧. التزام الموظف ببعض وصايا (الكايزن) مثل: لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجيد، بل عليك تنفيذه ولو بنسبة (٥٠%)، ثم تابعه بشكل تدريجي، وتخلص من مقولة "أنا يجب أن نفعل ذلك بهذه الطريقة فقط"، وكن يقظ لفرص التطوير والتحسين، خاصة في ظل مؤشر مثل: شكاوى المستفيدين من الخدمة، وفكر في كيف تنفذ الاقتراح الجديد أكثر من التفكير في لماذا تنفيذه؟ .

٨. اعتماد الموظف على فلسفة تصحيح الأخطاء فور وقوعها، وعدم تركها حتى تستفحل، ويصبح من الصعب علاجها سواء داخل الوحدة التي يعمل بها الموظف، أو من جانب

الكلية ككل، فكل موظف عليه عدم ترك الخطأ بل يحاول علاجه ويصححه، وإن تطلب الأمر الكوادر والقيادات الأعلى يتم رفع الأمر لهم على الفور، دون خوف أو رهبة، في ظل بيئة داعمة للتحسين والتطوير المستمر .

٩. اقتناع الموظف بأهمية وضرورة (حلقات الجودة)، وأن محور العمل والتحسين والتطوير يقبع في حلقات الجودة، وليس الفردية الهزيلة، فهنا تتراكم الأفكار، وتنمو وتتطور، ويكتب لها التطبيق والتنفيذ .

١٠. ممارسة الموظف واعتماده على أداة من أدوات الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة مثل: مخطط هيكل السمكة، أو ما يُطلق عليه السبب والنتيجة، أو تحليل التساؤلات الخمسة، وغيرها من الأدوات الناجحة في مساعدته على اقتراح حلول للمشكلات بعد تحديد أسبابها الحقيقية والجذرية، والتدريب على استخدامها بشكل جيد .

١١. يضع الموظف لنفسه قواعد تشغيل بسيطة تنظم أداء العمل الخاص به، وتبعده عن الكسل، وتوفر له خط سير واقعي لكل العمليات الخاصة به، وتخلصه من أي هدر في الوقت، أو الجهد، أو العمليات، أو الموارد، وتمنع تكرار الأخطاء وتمكنه من الحصول على أعلى جودة ممكنة في أدائه لمهامه، وذلك إن لم يجد الموظف معايير قياسية، أو تنميط لعمله أو مهامه، سواء في التوصيف الوظيفي، أو من قبل وحدة الجودة بالكلية، أو من قادة الكلية .

١٢. ممارسة الموظف لآليات التخلص من الفاقد داخل وحدته، من خلال فهم هذا الفاقد، عن طريق تدريب الموظف على تشخيص الفاقد وإزالته من أماكن العمل، ومحاولة منع الخطأ قبل حدوثه، من خلال تجهيز الموظف لكل أدواته ووسائله قبل البدء في العمل، في ظل رغبة حقيقية للتعامل مع زملاءه بوحدته والوحدات الأخرى؛ لتطوير أدائه وتقليل الهدر والفاقد في خدماته .

١٣. اعتماد الموظف على الخطوات الثمانية لأسلوب (الكايزن) أو ما يُطلق عليها (قصة الكايزن) بداية من تفهم العمليات داخل المؤسسة التعليمية، ثم اختيار أهم العمليات الأولى بالتحسين ضمن مهام وظيفته ودراستها بشكل مناسب ومن جميع الاتجاهات، لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والحلول، ثم اختيار أفضل الحلول لها، وإعداد خطة لتنفيذ هذا الحل أو البديل، ثم البدء في عمليات التنفيذ والتحسين، وأخيراً التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة .

١٤. تبني الموظف هذه الأسئلة والإجابة عنها دومًا:

. ما المطلوب؟ والجواب . التحسين المستمر

. لماذا نحتاج التحسين المستمر؟ والجواب . مواجهة المنافسة

. أين نطبق التحسين؟ والجواب . مكان العمل، ولكامل الوحدة أو الكلية

. من طرف من يتم التطبيق؟ والجواب . جميع أفراد الوحدة والكلية

. كيف نُطبقها؟ والجواب . بواسطة موارد الوحدة والكلية

. متى؟ والجواب . فورًا

١٥. أن يُقصر الموظف اقتراحاته . في نظام الاقتراحات الذي لا بد من وجوده داخل الكلية . على ما يقوم به من أعمال وخدمات، وما يتعلق بها من فنيات، وألا يتطرق لمقترحات وتحسينات في مجالات أخرى بعيدة عن وحدته ومهامه، مما يخفف من التشتت الذي قد يحدث نتيجة عدم وضوح الرؤية في عمليات التطوير والتحسين.

١٦. السعي لفتح قنوات اتصال فعالة مع موظفين مماثلين بكليات ومؤسسات تعليمية أخرى؛ للاستفادة من تجاربهم في تحسين مستويات الأداء لديهم .

١٧. اعتماد الموظف على أسلوب أو طريقة يكتشف ويقيس من خلالها رضا المستفيدين من خدماته، مثل: نظام كيف ترى خدمتي؟ وهنا يتم اشراك المستفيد في عملية التحسين والتطوير المستمر، وتقديم الآراء والمقترحات في استطلاعات للرأي، أو استبانات، أو مقابلات مقننة .

١٨. اعتماد الموظف على فنيات واجراءات بسيطة لترتيب الملفات، يسهل معها الحصول على البيانات في أسرع وقت، وبأقل جهد .

١٩. اعتماد الموظف على مفهوم أو نظام (JIT) (Just in Time) وهو التخطيط الرائع، الذي يحدد للموظف الوقت الصحيح للاحتياج، وكذلك يحدد له الاحتياج كمًا وكيفًا، ويُدير من خلاله سلسلة الإمداد بالشكل الذي يضمن ذلك، فلا داعي للإنتاج إلا في حال الاحتياج

له، ولا داعي للاحتياج إلا لحظة الحاجة إليه، مثال: موظف شئون الطلاب وموقفه من التعامل مع أوراق إجابة الاختبارات، وتكدسها داخل المكاتب بشكل كبير، فهنا المطلوب احضار ما يحتاجونه لمدة يوم أو اثنين على الأكثر، والباقي يكون بالمخازن، ويتم الطلب والإمداد حسب الحاجة؛ حتى يضمن الموظف مكان منظم ومريح أثناء الاختبارات، لكن هذا النظام لترتيب الأوراق يتطلب مشاركة كافة الموظفين في الوحدة بفاعلية في نجاح النظام، وكذلك سلامة أداء كل سلسلة الإمداد التي تحوي موظفين بشئون الطلاب، وعمال، وأمين مخازن، وأعضاء كمنترول، وغيرهم .

## مراجع البحث

١. إبراهيم طه العجلوني: ٦ سيجما كنموذج مقترح لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول "جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦ .

٢. إبراهيم عبد الله المنيف: استراتيجية الإدارة اليابانية، الطبعة (١)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨ .
٣. أحمد السيد الكردي: أسلوب كايزن لتحسين العمليات الإدارية، منتدى التنمية الإدارية، ٢٠١٥ .
٤. أحمد المغازي: برنامج التحسين المستمر لإدارة المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق المنهجية اليابانية (كايزن)، مركز تنمية القيادات والقدرات بجامعة القصيم بالتعاون مع مركز الأساليب المطورة للتدريب، ٢٠١٧ .
٥. أحمد حسين علي: المحاسبة الإدارية المتقدمة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٠ .
٦. أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، مصر، العدد (١)، المجلد (٢)، فبراير ٢٠٠٠ .
٧. أحمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر، مكتبة المدينة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥ .
٨. العليش محمد الحسن، وسام علي حسين: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة الفلوجة، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، العدد (٢٥)، المجلد (٧)، ديسمبر ٢٠١٦ .
٩. أنعام علي توفيق، محمد سلمان داود: أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، الجامعة المستنصرية، العدد (٣)، المجلد (٧)، ٢٠١٧ .
١٠. بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضر بمسرة، الجزائر، ٢٠١٢ .
١١. ج . ملتون سميث: الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، الطبعة (٢)، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٥ .
١٢. جمال سيد عبد العال: مفهوم التغيير الإداري عند (KAIZEN كايزن)، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، العدد (١٢٢)، يناير ٢٠٠٩ .

١٣. جيهان كمال محمد، فليب اسكاروس: إثراء أيديولوجيات المناهج الدراسية العربية بوظائف المعرفة في ضوء اتجاهات كايزن، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر (اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد (١)، فبراير ٢٠١٠ .
١٤. حاتم كريم كاظم: التحسين المستمر بأسلوب كلفة (كايزن KAIZEN) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الاطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد (٢١)، ٢٠١١ .
١٥. حمدي قاسم: كيف تحفز الموظفين، مجلة الإدارة، تصدر عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد (٢)، المجلد (٤٩)، بجمهورية مصر العربية، أكتوبر ٢٠١١ .
١٦. داليا طه محمود يوسف: كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ASEP، تصدر عن رابطة التربويين العرب، العدد (٣٥)، الجزء (٤)، مارس ٢٠١٣ .
١٧. راشد مسلط الشريف، مصطفى زكريا أحمد السحت: تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك في ضوء استراتيجية (كايزن KAIZEN) للتحسين المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٤)، الجزء (١)، أكتوبر ٢٠١٤ .
١٨. سيد حجاج بدر: المراسلات من البريد الورقي إلى البريد الإلكتروني، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة، العدد (١٠٧)، ديسمبر ٢٠٠٤ .
١٩. شريفة عوض الكسر: متطلبات تطبيق استراتيجية (كايزن KAIZEN) في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن المركز القومي للبحوث، فلسطين، العدد (٢)، المجلد (١)، إبريل ٢٠١٧ .
٢٠. شغيل بخيت المطرفي: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء "دراسة مسحية بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ٢٠٠٥ .
٢١. صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤ .

٢٢. صفية سلام: تقرير زيارة المحاكاة لمعيار الجهاز الإداري بكلية التربية جامعة المنيا، ٢٨/١١/٢٠١٧ .
٢٣. صقر عيد فارس فالح: حرية الرأي لدى الموظف العام دراسة مقارنة بين البحرين والأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠١٥ .
٢٤. عاطف عوض: تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين، مجلة الجنان، لبنان، العدد (٤)، ٢٠١٣ .
٢٥. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تنمية مهارات مسؤولي التدريب، ايتراكم للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١ .
٢٦. عبد الحميد الميرة: العلاقة بين ضغط العمل والولاء التنظيمي والإداء والرضا التنظيمي والصفات الشخصية دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٣٥)، ١٩٩٥ .
٢٧. عبد المحسن عايض القحطاني، نوف علي الرشيد، شيماء عبيد المسعود، شيخة عدنان العميري: مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة عالم التربية، جمهورية مصر العربية، العدد (٣٨)، السنة (١٣)، إبريل ٢٠١٢ .
٢٨. عزت محمود فارس، خالد أحمد الصرايرة: البحث العلمي وفنية الكتابة العلمية، عمان، زمزم ناشرون وموزعون، ٢٠١١ .
٢٩. عنان الجعبري: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠٩ .
٣٠. فليب اتسون: إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مراجعة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٦ .
٣١. فيصل إبراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩ .



٣٢. قاسم محمد العنزي، ماجده هادي عيد علي: دور التحسين المستمر في تحقيق الأداء الجامعي باستخدام نموذج Deming، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العراق، العدد (٧)، المجلد (٣)، ٢٠٠٩ .
٣٣. كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية . العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ .
٣٤. م. ج. مندل، و. أ. جوردان: قيم وأخلاقيات الوظيفة العامة في الإدارة الحديثة، ترجمة خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢١ . ٢٤ أغسطس، ٢٠٠٨ .
٣٥. متعب عايش البقمي، وصفي عبد الكريم الكساسبة: أثر وسائط التواصل الاجتماعي على أداء الموظفين في جامعة تبوك، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، تصدر عن مختبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعود حلب البليدة، الجزائر، العدد (١٣)، ٢٠١٦ .
٣٦. محمد الربيق: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية دراسة مطبقة على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطريق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤ .
٣٧. محمد السعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٣ .
٣٨. محمد حسن راوي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للطباعة، الاسكندرية، ٢٠٠١ .
٣٩. محمد عبد القادر حاتم: أسرار تقدم اليابان، الطبعة (٢)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٨ .
٤٠. محمد محمد أحمد الحربي: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN، مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، الجزء (٢)، المجلد (٢٥)، يناير ٢٠١٧ .
٤١. محمد محمود الحيلة: تجربة كلية العلوم التربوية (الأنرو) في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة وأثر ذلك على نتائج طلبتها في امتحان الكفاءة الجامعية دراسة تتبعية، المؤتمر العلمي الخامس عشر "إعداد المعلم وتنمية آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير"، ٢١ . ٢٢ إبريل ٢٠٠٨ .

٤٢. مرتضى إبراهيم نور الدائم الإمام: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرياض في الفترة من ٢٠٠٨: ٢٠١٣، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الاسلامية، ٢٠١٣ .

٤٣. مزمل علي محمد عثمان: اختبار أثر استراتيجية (كايزن KAIZEN) على أداء الجامعات تطبيقاً على جامعة ببشة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارياك)، العدد (٢٥)، المجلد (٨)، ٢٠١٧ .

٤٤. منصور زيد الختلان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001-2008) في مؤسسات التعليم العالي على تحسين الأداء لعمادة شئون أعضاء هيئة التدريس والموظفين جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز أنموذجاً، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٤)، الجزء (١)، يوليو ٢٠١٥ .

٤٥. منصور صالح الصافي: الأداء الوظيفي وتطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسي، تصدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد (١٩)، ديسمبر ١٩٩٧ .

٤٦. مهند عبد الرحمن، رشا أحمد: أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة مكتبة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد (٣٦)، ٢٠١٣ .

٤٧. موسى حامد خليفة: مناهج البحث العلمي، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون، ١٤٣٠ هـ .

٤٨. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري: نُظْم إدارة الجودة، دار المرتضى، الطبعة (١)، بغداد، ٢٠٠٨ .

٤٩. نادية عبد الخالق رمضان بكر: مدخل التحسين المستمر (KAIZEN) وأثره على أداء المنظمات "بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر"، المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر، العدد (١)، المجلد (٣٦)، يونيو ٢٠١٦ .

٥٠. نبيل إسماعيل رسلان: هندرة الموارد البشرية، مؤتمر الإدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ديسمبر ٢٠١١ .

٥١. نزار عبد المجيد البرواري: تقنيات التحسين المستمر والأداء التنظيمي: إطار مفاهيمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، الجمعية العلمية لخريجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية، عدن، العدد (١)، ٢٠٠٨ .

٥٢. نوال الهندال: مقترح لتطبيق معايير التطوير المستمر (KAIZEN) لتقييم أداء عينة من الإدارات المدرسية في المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، ٢٠١٠ .

٥٣. وحدة الجودة بكلية التربية جامعة المنيا: تقرير آليات عمل تقييم أداء العاملين بالجهاز الإداري بالكلية، (التغذية الراجعة من المتدربين بناء على أثر المردود، ٢٠١٧) .

٥٤. وحدة الجودة بكلية التربية جامعة المنيا: تقرير ما تم إنجازه بمعيار الجهاز الإداري خلال الفترة من أول مارس حتى آخر مايو ٢٠١٧ .

٥٥. وحدة توكيد الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة المنيا: التوصيف الوظيفي، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٥ .

٥٦. وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي: تقرير عن قياس مستوى رضا الجهات المعنية داخل الكلية عن أداء وحدة خدمات تكنولوجيا المعلومات عام ٢٠١٧ .

٥٧. يوسف محمد محمد اندارة: التدريب وأثره على الأداء، المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بسلطنة عمان، فبراير ٢٠١٠ .

58- Collet, Jessica: "Kaizen or Rapid Continous Improvement", 2015.optima now.com.

- 59- Deming, W.E.: **Out of the Crisis**, Cambridge, MA, MIT Press, 1990,p.23. Stahl, M.J.: Management, 1 st ed., Blackwell, Massachusetts, USA, 1995 .
- 60- Deming, W.E.: **The New Economics for Industry**, Government Education, Cambridge, Mass MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993 .
- 61- Dysko, D.: GEMBA KAIZEN: Utilization Of human potential to Achieving continuous improvement of company. **The International Journal of Transport & Logistics**, , Volume 12, ISSN 1451-107X, 2012.
- 62- Evans, James. R, **Production& operations Management quality performance & Value** 5 th ed. N. Y, West publishing Co., 1997 .
- 63- Feijoo, A., Arce – farina, Suarez, Alvarez, R. Macciras.: **Improvement of Quality Management in Higher Education through KAIZEN 5S Technique**. 6th International Conference on Education and New Learning Technologies, ISSN: 2340-1117, 2014 .
- 64- Garvin, A. D.: **What Does Product Quality Really Mean?** Sloan Management Review, Fall, 1984 .
- 65- Glover, W., Farris, J., Aken, E: Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. **International Journal of Production Economics**, Volume 132, Issue 2, August 2011 .
- 66- Joshi. A.: Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study . **International Journal of**

**Management Research and IT.** ISSN- 2320- 0065,  
2013 .

- 67- Kaplan, Robert S.& Atkinson , Antony A.,”**Advanced Management Accounting**”, 3 rd ED., prentice Hall, Inc., 1998 .
- 68- Lareau, W. : **Office Kaizen: Transforming office operations into a strategic competitive advantage.** US: American Society for Quality .
- 69- Thalner, Deborah., **The Practice of Continuous Improvement in Higher Education.** Western Michigan, leadership, USA., 2005 .
- 70- Thessaloniki, R.: **KAIZEN Definition & Principles in brief: A Concept & tool for employees in evolvment.**  
[www.michailolidis.gr](http://www.michailolidis.gr).