

استراتيجيه كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للعاملين برعايه الشباب جامعه دمياط

د / عادل أحمد حسن محمد

مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة دمياط

مقدمة البحث:

إن تطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة يجعل المؤسسات التربوية أكثر استقراراً وأطول بقاءً، مما يفرض ضرورة التخطيط الواعي، وإكتشاف جوانب الضعف والقصور ومعوقات التحسين والتعامل معها، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف والمعوقات إلى طرق أكثر تطوراً وابداعاً.

ويذكر **أحمد محمد غنيم (٢٠١٥)**، أن التحسين المستمر بإستخدام كايزن يُعد فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات، حيث يقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر، من خلال خطوات صغيرة لها أثرها الكبير في المستقبل فكل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأن تحتوي على هدر ما، سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعاملين المستفيدين. (غنيم، ٢٠١٥ : ١١)

وآشار **محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٩)**، إلى أن التحدي الأساسي للعاملين هو الجوانب الثقافية لكاييزن، ومدى فعالية كايزن حيث إمكانية نقله وتكيفه مع مجتمع ذي ثقافة مختلفة، فقد لا تكون عملية النقل والتكيف ميسرة، ولكنها تحتاج إلى تعديل لتناسب السياق المؤسسي في مصر، فتخصيص السياسات والأدوات أمراً أساسياً من أجل إنشاء نظام جيد للتحسين المستمر حتى يكون قابل للتنفيذ وفق نوع وطبيعة المؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والغايات، كما أن نشر ثقافة كايزن في المؤسسة يستدعي مناقشة أهمية بعض الترتيبات المؤسسية من أجل ترسيخ وتعزيز كايزن، وتطوير القدرات الأساسية للموارد البشرية لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في العمل. (جودة، ٢٠٠٩ : ٤٢)

ذكر **محمد نصر (٢٠٠٢)**، بأن الأداء هو الإنجاز الناجم عن ترجمه المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطه الخبرات المتركمة والمكتسبة في مجال العمل. (نصر، ٢٠٠٢ : ٩٣)

ويرى **محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠٤)**، أنه يعتبر الأداء الإدارى أحد الأسس الهامة فى نمو وتطوير المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، يعد الأداء سلوكاً متعدد المتغيرات والأبعاد من قبل الفرد وما يتم إنجازه بإمكاناته الجسمية والعقلية والنفسية، فهو بمثابة المحصلة النهائية لمجهودات المدير داخل المؤسسة، ويمكن تصنيف الأداء وفقاً لمستوى الدراسة المرغوب فيها على مستوى أداء الفرد والجماعة ثم الممارسات الإدارية المرتبطة بالأداء الإدارى. (هلال، ٢٠٠٤: ٢١)

مشكلة البحث:

تعتبر رعاية الشباب بجامعة دمياط من أهم المؤسسات التى يقع على عاتقها إعداد الطلاب بشكل متكامل في كافة المجالات، ويعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها لرفع مستوى الأداء من ناحية وكذلك رضا الموارد البشرية من ناحية أخرى، ومن خلال عمل الباحث كمدرس بكلية التربية الرياضية بجامعة دمياط وبعد أن أجرى الباحث العديد من المقابلات الشخصية وإطلاع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث العلمية كدراسة **عزه يوسف سلامة (٢٠١٩)**، **نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧)**، **داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣)**، التى أظهرت نتائج هذه الدراسات ضعف كفاءة العاملين وعدم إطلاعهم على الأساليب الحديثة التى تسهم في تقليل الهدر وجد الباحث التالى:

- انخفاض مستوى التغيير المستمر الذى يؤثر على مستوى أداء الخدمات التى تقدم للطلاب داخل جامعة دمياط.
- عدم تطبيق المهارات والعناصر المختلفة اللازمة لتحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة.
- إن رعاية الشباب بجامعة دمياط بها العديد من نقاط الضعف كالمركزية والتمسك بحرفية القواعد واللوائح والرقابة وإستخدام الثواب والعقاب دون إتاحة فرص للتعديل وتصحيح المسار كما أن مهارة القيادات الإدارية برعاية الشباب نحو تحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة تتسم بالإنخفاض الشديد في مستواها ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول منهجية كايزن في الإدارة.
- انخفاض مستوى التعلم المستمر للعاملين برعاية الشباب مما يؤثر سلباً على مستوى التعلم التنظيمى وتحقيق التحسين المستمر للأداء بوجه عام داخل جامعة دمياط.

ومما سبق إتضح للباحث أن رعاية الشباب بجامعة دمياط تتميز بوجود أهداف وتحتاج إلى فعالية وكفاءة فى التطبيق حتى تواكب التطورات الحديثة التى تؤثر عليها عند تطبيق هذا النظام الإيجابى والذى يختزل العديد من الوقت والجهد والمال ويعمل على تحسين معنويات العاملين ونشر روح التعاون والعمل بروح الفريق وتحقيق التحسين المستمر في الأداء، وتحقيق مستوى أقل من الهدر في العمليات والموارد والوقت وتنظيم بيئة العمل حتى يمكن إستغلال الموارد وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر، وذلك من خلال تحديد ما يلي:

- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.

تساؤلات البحث :

- ما هي الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر؟
- ما هي السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر؟
- ما هي آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر؟
- ما مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

كايزن:

يعرف أحمد محمد غنيم (٢٠١٥)، بأنها نقطة البداية لتشخيص المشكلات الخفية في المؤسسة وتحديد الهدر في العمليات، وتهدف إلى التحسين المستمر وفق غايات الجودة ومشاركة جميع الأفراد، والبحث عن أفضل الطرق لتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة. (غنيم، ٢٠١٥: ٦)

إدارة رعاية الشباب:

الجهة المسؤولة إدارياً وفنياً عن تنفيذ وتشجيع ممارسة كافة الأنشطة بين طلاب الجامعة والعمل على تخطيط وتنظيم هذه الأنشطة وتنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الأداء الإداري:

يعرفه خضير كاظم حمود (٢٠٠٢)، أنه مجموعة من السلوكيات والمواقف التي يستخدمها الفرد في صورة الجهود المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وفي فترة زمنية معينة. (حمود، ٢٠٠٢: ٩٠)

- ١- دراسة عزه يوسف سلامة (٢٠١٩)، بعنوان "متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء ادارات التعليم قبل الجامعي في مصر"
- أهداف البحث : التعرف على الأسس النظرية لمنهجية (كايزن) للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارات التعليم - رصد واقع تطبيق منهجية كايزن في إدارات التعليم قبل الجامعي- تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر- تطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر.
 - المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.
 - عينة البحث : عينة عشوائية قدرها (١٥٠) معلم.
 - أدوات جمع البيانات: إستمارة الإستبيان.
 - أهم النتائج : وضع استراتيجيات سليمة للتركيز على الثقافة التنظيمية، وتقنيات الإدارة والأنماط السلوكية للمديرين والعاملين - توعية الإدارة وتدريب العاملين للوعي بالأسباب المؤدية إلى فشل (كايزن) لتلافيها، وتجنبها، من أجل التنفيذ الفعال لممارسات (كايزن) - تعزيز ثقافة التحسين، وتحديد المبادئ التي يجب إتباعها كوسيلة لتحقيق حالة مستقبلية مرغوبة - تحقيق الكفاءة والفعالية للحصول على المزيد من التحسينات في العمل على نحو مستدام مع مدخلات أقل، فإختيار التحسينات المطلوبة فقط وتنفيذها بكفاءة يصبح أكثر أهمية مع إكتساب العملية نضجها- تحديد المشكلات المخفية ومعالجتها.
- ٢- دراسة شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧)، بعنوان " متطلبات تطبيق استراتيجيه كايزن في الادارة لغرض تحسين العمليات الادارية من وجهة نظر الهيئة الادارية "دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء "
- أهداف البحث : التعرف على متطلبات استراتيجيه كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء - التعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجيه كايزن اليابانية في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء - تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطبيق استراتيجيه كايزن اليابانية في جامعة شقراء بصورة خاصة وفي الجامعات الأخرى بصورة عامة.
 - المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.
 - عينة البحث : ٦٠ عضو هيئة تدريس بكلية التربية للبنات بشقراء.
 - أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان.
 - أهم النتائج : أن لدى عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بشقراء الوعي والمعرفة بأهمية تطبيق استراتيجيه كايزن في الإدارة - أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجيه كايزن في الإدارة في كلية التربية للبنات بشقراء حصلت على تقدير متوسط، بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة من عضوات الهيئة الإدارية العاملات فيها، التدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف الكلية بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف في ضوء هذه الاستراتيجيه- فتح قنوات إتصال فعالة مع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في جامعة شقراء وذلك لمساعدة العاملات في كلية التربية في معرفة أهمية دورهم في تطوير المؤسسة ككل.

٣- دراسة ناديدة يوسف جمال الدين (٢٠١٧)، بعنوان " التحسين المستمر بإستخدام أسلوب كايزن اليابانى "

– أهداف البحث : التعريف بمفهوم التحسين المستمر فى ضوء ما أشارت إليه الأدبيات – تعرف فؤائد تبني أسلوب التحسين المستمر وتوضيح خطوات تطبيقه إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية للتحسين المستمر بغيره ضمان نجاحه واستمراره.

– المنهج المستخدم : المنهج الوصفى.

– عينة البحث : عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس قدرها (٨٠) فرد.

– أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان .

– أهم النتائج : يتضمن التحسين المستمر محاولات مستمرة لإرساء مستويات أعلى للجودة من خلال تشخيص مصادر المشكلات بهدف الوصول إلى الهدف النهائى وهو منتج خال من العيوب تماما، إن الكايزن هو منهج يابانى للتحسين المستمر والتطوير يهدف الى إحداث التغييرات للأفضل فى الأشخاص والعمليات والأدوات وغيرها وهو المرادف للتحسين المستمر لديهم، يقوم أسلوب الكايزن على عدة مبادئ أهمها أن التحسين عملية ممتدة لا نهاية لها وإنها عملية شاملة تحتاج جهود كل من يعمل بالمؤسسة.

٤- دراسة وليد رزق عبد الحفيظ (٢٠١٤)، بعنوان " أسلوب ستة سيجما كنموذج مقترح لتطوير العمل الإدارى برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادى و دمياط "

– أهداف البحث : وضع أسلوب ستة سيجما كنموذج مقترح لتطوير العمل الإدارى برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادى و دمياط.

– المنهج المستخدم : المنهج الوصفى والتجريبي.

– عينة البحث : (٦٩) فرد من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائين الرياضيين بجامعة جنوب الوادى و دمياط.

– أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان.

– أهم النتائج : الهيكل الوظيفى الحالى لرعاية الشباب لا تتناسب مع أهدافها، تتوفر للإدارة العليا خطة إستراتيجية لعمليات التطوير، يوجد إستعداد وتقبل لإحداث تغيير ثقافى لأساليب متطورة .

٥- دراسة جوشى Joshi (2013)، بعنوان " المفاهيم الأساسية لفلسفة كايزن وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر فى إحدى المنظمات الرياضية "

– أهداف البحث : تعريف المفاهيم الأساسية لفلسفة كايزن وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر فى إحدى المنظمات الرياضية.

– المنهج المستخدم : المنهج الوصفى.

– عينة البحث : ٨٠ فرداً من العاملين فى المجال الرياضى.

– أدوات جمع البيانات: إستمارة الإستبيان.

– أهم النتائج : أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة سواء كان ذلك يتعلق بتحسين الإنتاجية أو تطوير المنتجات الرياضية أو العلاقة بين العمال والإدارة الجديدة، التحسن فى الخدمات المقدمة لدى المستفيدين، أظهرت النتائج أن جميع الأنشطة تنطوى تحت مظلة كايزن، تستخدم منهجية كايزن لتشجيع العاملين على الخروج بإقتراحات التحسين على أساس منتظم.

إجراءات البحث:

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية قدرها (١١٠) فرداً من العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالي:

- عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (٣٠) فرداً بغرض تقنين إستمارة الإستبيان من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة الدراسة الأساسية.
- عينة الدراسة الأساسية : قوامها (٨٠) فرداً بغرض تطبيق إستمارة الإستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحة الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

عينة البحث الكلية موزعة وفقاً لكل من العينة الاستطلاعية والعينة الأساسية

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث	فئات البحث
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
٧٢.٧٣%	٨٠	٢٧.٢٧%	٣٠	١١٠	العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط
٧٢.٧٣%	٨٠	٢٧.٢٧%	٣٠	١١٠	الإجمالي

أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان لأفراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بالجدول رقم (١)، كأداة أساسية لجمع البيانات بهدف وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر، وقد تم تحديد (٤) محاور لإستمارة الإستبيان وموزع عليها (١١٢) عبارة وجاءت كالتالي:

- المحور الاول:** الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- المحور الثاني :** السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- المحور الثالث:** آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- المحور الرابع:** مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:

الصدق:

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية والذي تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراه فى مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وبالبالغ عددهم (١٠) خبراء لإستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق أهداف البحث.

أوضحت النتائج إتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (٩٠.٩١% : ١٠٠%)، وبالتالي لا يوجد أى تعديل على محاور إستمارة الإستبيان.

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وقد بلغ عدد العبارات (١٢٠) عبارة أساسية، وعدد (٣٨) عبارة فرعية، ثم تم عرض عبارات إستمارة الإستبيان في صورتها الأولية مرفق (٢) على السادة الخبراء وقد تم تسليم الإستمارة إلى السادة الخبراء شخصياً من قبل الباحث لإبداء آراءهم فيها:

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه.

- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

- حذف أو دمج أو نقل أو تعديل ما تروونه مناسباً.

وقد وافق السادة الخبراء على عبارات إستمارة الإستبيان مع إقتراح دمج وحذف لبعض العبارات والجدول رقم (٢) يوضح العبارات التي تم دمجها وحذفها طبقاً لآراء السادة الخبراء.

جدول رقم (٢)

العبارات التي تم تعديلها في إستمارة الإستبيان بناءً على آراء السادة الخبراء

المحور	البعد	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الأول	الثاني	٢	تطوير أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.	دمج	تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدم الى المستخدمين من خلال تطوير أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.
		٣	تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدم الى المستخدمين.		
	الثالث	١٠	تمكين الموارد البشرية من تحقيق أهدافها.	حذف	-----
الثاني	الثالث	١٤	تسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.	حذف	-----
	الأول	٣٥	رسم السياسات داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط بدقة ووضوح بهدف الإقلال من المشاكل الإدارية.	حذف	-----
	الأول	٣٨	تتوفر برعاية الشباب إستراتيجية واضحة للتطوير.	حذف	-----
	الثالث	٥٦	تشجع إدارة رعاية الشباب على الحوار المفتوح .	حذف	-----
	الثالث	١٠٣	يوازن التقييم بين قياس تحقيق الاهداف على المدى البعيد والقريب.	حذف	-----
الثالث	الثالث	١٠٦	تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة فى اداء رعاية الشباب وبينتها الخارجية.	حذف	-----

يوضح الجدول رقم (٢)، التعديلات التي تمت في عبارات إستمارة الإستبيان بناءً على آراء السادة الخبراء من حذف ودمج بعض العبارات وذلك بناءً على آراء السادة الخبراء، وبذلك أصبحت إستماره الإستبيان فى صورتها النهائية مرفق (٣)، وقد بلغ عدد عبارات إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية (١١٢) عبارة رئيسية، وعدد (٣٨) عبارة فرعية.

صدق الإتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق عبارات إستمارة الإستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان وهذا ما يوضحة الجدول رقم (٣).

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

ن=٣٠

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول: الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	١٩-١	٠.٧٦٤ - ٠.٥١٤
٢	المحور الثاني: السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٢٠ - ٩٠	٠.٨٩٧ - ٠.٦٠٢
٣	المحور الثالث: آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٩١ - ١٠٠	٠.٨٦٤ - ٠.٤٨٧
٤	المحور الرابع: مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	١٠١ - ١١٢	٠.٩١٧ - ٠.٧٤٨

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٥٥

يتضح من الجدول رقم (٣)، أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن الإتساق الداخلي لعبارات إستمارة الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان

ن=٣٠

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط
الأول	الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٠.٧٩٤
الثاني	السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٠.٨١٠
الثالث	آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٠.٧٦٤
الرابع	مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٠.٨٤٧

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٥٥

يتضح من الجدول رقم (٤)، أن قيم معاملات الارتباط بين إستمارة الإستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على صدق إستمارة الإستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

الثبات :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباخ

جدول (٥)

معاملات ثبات محاور الاستبيان

م	محاور الاستبيان	مسلسل العبارات	ثبات المحور	ثبات الإستماره
١	المحور الاول: الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	١٩-١	٠.٩٠١	٠.٨٦٤
٢	المحور الثاني : السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٢٠ - ٩٠	٠.٨٤٩	
٣	المحور الثالث: آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	٩١ - ١٠٠	٠.٨٤١	
٤	المحور الرابع : مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.	١٠١ - ١١٢	٠.٧٩٤	

يتضح من الجدول رقم (٥)، أن قيم معاملات ثبات المحاور والإستماره ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الإستماره.

مجالات التطبيق :

تم تطبيق إستماره الإستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣)، عن طريق تسليمها شخصياً من قبل الباحث، وذلك كالتالي:

المجال البشري :

تم التطبيق على أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (٨٠) فرداً من العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.

المجال المكاني :

تم تطبيق البحث برعاية الشباب بجامعة دمياط والكليات التابعة لها.

المجال الزمني :

تم تطبيق إستماره الإستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من ٢٠٢٢/٢/١٥ حتى ٢٠٢٢/٣/٩ .

طريقة تصحيح إستماره الإستبيان:

إعتمد الباحث في تحديد إستجابات إستماره الإستبيان على ميزان (ليكرت الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق - الى حد ما - غير موافق)، وقد أعطت الإستجابات (١، ٢، ٣).

المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم إيجاد المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي:

- النسبة المئوية. Percentage
- معامل الارتباط (لبيرسون). Pearson
- معامل ثبات ألفا كرونباخ. Alpha Cronbach
- المتوسط الحسابي. Mean
- مربع كا^٢. Chi-Square Tests
- نسبة الموافقة.
- الإتجاه السائد.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول : الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجدلة (ليكارت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
	البعد الاول : الرؤية:											
١	تنمية مهنية رائدة ومستدامة تتميز بالإبداع والإبتكار فى تأهيل وتطوير العاملين من خلال الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية رغبات المستفيدين.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
	البعد الثانى : الرسالة:											
٢	تحسين مستوى جودة الخدمات التى تقدم الى المستفيدين من خلال تطوير أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
	البعد الثالث: الأهداف:											
٣	زيادة عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من رعاية الشباب بجامعة دمياط.	99.38%	79	0.00%	0	1.25%	1	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٤	نشر ثقافة الجودة وتطوير الأداء برعايه الشباب بجامعة دمياط.	98.13%	77	0.00%	0	3.75%	3	68.450	.000	2.96	نعم	98.13%
٥	تطوير البيئة الرياضية والثقافية والإجتماعية والفنية والكشفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	97.50%	76	0.00%	0	5.00%	4	64.800	.000	2.95	نعم	97.50%
٦	توفير النظم والقواعد التى تساعد على تقديم الخدمة بصور أمثل.	89.38%	63	0.00%	0	21.25%	17	26.450	.000	2.79	نعم	89.38%
٧	إستثمار كافة الموارد المتاحة برعايه الشباب بجامعة دمياط.	99.38%	79	0.00%	0	1.25%	1	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٨	تحديد الأهداف بدقة ووضوح وتراعى التطلعات للمستقبل الأفضل.	86.88%	62	3.75%	3	18.75%	15	72.925	.000	2.74	نعم	86.88%

تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكاتر)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٩	رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
١٠	تحقيق الرضا الكامل للمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة.	97.50%	78	2.50%	2	0.00%	0	72.200	.000	2.98	نعم	98.75%
١١	تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.	98.75%	79	1.25%	1	0.00%	0	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
١٢	التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من المستفيدين.	93.75%	75	6.25%	5	0.00%	0	61.250	.000	2.94	نعم	96.88%
١٣	تحقيق نتائج أفضل فى جميع الأعمال والأنشطة المنفذة برعايه الشباب بجامعة دمياط.	92.50%	74	7.50%	6	0.00%	0	57.800	.000	2.93	نعم	96.25%
١٤	تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية..	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
١٥	تنفيذ الدورات والأنشطة التدريبية للعاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
١٦	رفع مستوى اداء العاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية.	96.25%	77	3.75%	3	0.00%	0	68.450	.000	2.96	نعم	98.13%
١٧	تحديد المسئوليات والواجبات للعاملين بشكل صحيح.	88.75%	71	8.75%	7	2.50%	2	111.025	.000	2.86	نعم	93.13%
١٨	تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسئولية.	98.75%	79	1.25%	1	0.00%	0	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
١٩	تحسين اساليب التعامل مع الطلاب لرفع رضائهم عن أداء العاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%

يتضح من جدول رقم (٦) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)، وجود فروق معنوية بين الإستجابات فى جميع العبارات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٨٦.٨٨% : ١٠٠%).

يتضح من الجدول اتفاق آراء عينة البحث على العبارة رقم (١) بنسبة موافقة (١٠٠%) والتي تشير إلى الرؤية الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر تتمثل في "تنمية مهنية رائدة ومستدامة تتميز بالإبداع والإبتكار فى تأهيل وتطوير العاملين من خلال الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية رغبات المستفيدين"

ويذكر **محمد احمد عوض (٢٠٠١)**، أن الرؤية هي أحلام وطموحات المؤسسة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. (عوض، ٢٠٠١: ٨)

وتشير **راوية حسن (٢٠٠٠)**، أنه تتمثل رؤية التطوير الإداري في إحداث نقلة نوعية شاملة فى مفهوم التطوير الإداري على المستوى المحلى والوطني والإقليمي والدولى وكذلك تقديم أجود وأحداث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الإستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرغة عنها ومساعدتها للنهوض بواقع عملها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وكلفة. (حسن، ٢٠٠٠: ٣٣)

وتؤكد نتائج دراسة **داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣)**، لابد من وجود رؤية واضحة لعملية التغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية مع التحسين المستمر، لابد من مشاركة العاملين فى كل المستويات فى عملية التغيير وخلق الرغبة داخلهم فى التغيير للأفضل وتقديم مقترحات التطوير باستمرار.

كما يتضح من الجدول إتفاق آراء عينة البحث على العبارة رقم (٢) بنسبة موافقة (١٠٠%) والتي تشير إلى الرسالة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر تتمثل في "تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدم الى المستفيدين من خلال تطوير أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط "

ويبين **ثروت أحمد (٢٠١٠)**، أن الرسالة هي بيان رسمى يوضح سبب وجود المنظمة، وتوجد بعض الخصائص للرسالة الفعالة وهي (التعبير عن الرسالة بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي – قابلية الرسالة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل للاستفادة من الموارد المتاحة – المصدر الأساسى للتعرف على رسالة المؤسسة هو القوانين والتشريعات واللوائح التنفيذية المكملة – تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف إدارات أو أقسام المؤسسة أو وحدات العمل بها – التوافق مع الظروف المجتمعية والبيئة الحالية والمتوقعة). (ثروت، ٢٠١٠: ٥٩)

واتفقت آراء عينة البحث على العبارات من (٣: ١٩) بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٨٦.٨٨% : ١٠٠%) على الأهداف الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر تتمثل في "زيادة عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من رعاية الشباب بجامعة دمياط، نشر ثقافة الجودة وتطوير الأداء برعايه الشباب بجامعة دمياط، تطوير البيئة الرياضية والثقافية والإجتماعية والفنية والكشفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصور أمثل، استثمار كافة الموارد المتاحة برعايه الشباب بجامعة دمياط، تحديد الأهداف بدقة ووضوح وتراعى التطلعات للمستقبل الأفضل، رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية، تحقيق الرضا الكامل للمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة، تطوير التواصل المستمر

مع كافة المستفيدين من خدماتها، التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من المستفيدين ، تحقيق نتائج أفضل فى جميع الأعمال والأنشطة المنفذة برعايه الشباب بجامعة دمياط ، تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية، تنفيذ الدورات والأنشطة التدريبية للعاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط رفع مستوى أداء العاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية، تحديد المسؤوليات والواجبات للعاملين بشكل صحيح، تنمية القدرة على إتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسئولية.

ويذكر **كمال الدين عبدالرحمن درويش، محمد صبحى حساين (٢٠٠٤)**، أن نقطة البداية فى الإدارة هى تحديد الأهداف نظرا لأنها تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية وتمثل دافعا لكل فرد فى المجموعة للقيام بالعمل على التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات. (درويش، حساين، ٢٠٠٤ : ٣٥)

ويبين **عبدالسلام ابو قحف (٢٠١١)**، أن الأهداف هى النتائج النهائية التى ترغب الإدارة العليا فى تحقيقها فهى تصاغ بشكل عام حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، وتضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة الرياضية ككل فهى أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية. (ابوقحف ، ٢٠١١ : ٢١)

وتؤكد نتائج دراسة **شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧)**، التدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف الكلية بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، وإختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف فى ضوء هذه الاستراتيجية- فتح قنوات إتصال فعالة مع الأفراد فى مختلف المستويات الإدارية فى جامعة شقراء وذلك لمساعدة العاملات فى كلية التربية فى معرفة أهمية الدور الذى يقمن به فى تطوير المؤسسة ككل.

ويرى **الباحث** أن تطوير أداء العاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط يتطلب وضع استراتيجية طويلة المدى لأن تطوير العنصر البشرى ليس بالأمر الهين وإنما يحتاج إلى سنوات للتطوير والتعود على هذا التطوير.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني : السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر

جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	محتوى العبارة	الدلالات الإحصائية		موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكات)	نسبة الموافقة %
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %							
	البعد الاول : السياسات :													
٢٠	وضع سياسة معلنة وواضحة لجميع العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط	70	87.50%	8	10.00%	2	2.50%	0	0.00%	106.300	.000	2.85	نعم	92.50%
٢١	عمل ترابط بين سياسات العمل داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط من أجل تحقيق الأهداف.	79	98.75%	1	1.25%	0	0.00%	0	0.00%	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٢٢	رسم الخطط المستقبلية برعاية الشباب بجامعة دمياط .	79	98.75%	1	1.25%	0	0.00%	0	0.00%	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٢٣	صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية في ضوء تلبية إحتياجات المستفيدين .	71	88.75%	8	10.00%	1	1.25%	1	1.25%	111.475	.000	2.88	نعم	93.75%
٢٤	وضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة الشاملة.	80	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٢٥	توفير وتسهيل عمليات المتابعة والرقابة الداخلية والخارجية برعاية الشباب بجامعة دمياط .	74	92.50%	6	7.50%	0	0.00%	0	0.00%	57.800	.000	2.93	نعم	96.25%
٢٦	الإبتكار والإبداع فى العمل وتدعيم الإنطباع الجيد عن رعاية الشباب بجامعة دمياط.	68	85.00%	7	8.75%	5	6.25%	5	6.25%	96.175	.000	2.79	نعم	89.38%
٢٧	وضع سياسة التحفيز مراعية في ذلك عدالتها وقدرتها على تلبية إحتياجات وتوقعات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.	79	98.75%	1	1.25%	0	0.00%	0	0.00%	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٢٨	يتم تحديد السياسات في ضوء إمكانيات رعاية الشباب بجامعة دمياط (المادية – البشرية – المعلوماتية).	80	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٢٩	وضع سياسات تحدد الإختيار والتعيين داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط.	64	80.00%	4	5.00%	12	15.00%	12	15.00%	79.600	.000	2.65	نعم	82.50%

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كاي زن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كاي زن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٣٠	عمل تحليل وظيفي لكل العاملين برعاية الشباب حسب مستوى الإدارة التابعه لها.	72.50%	58	25.00%	20	2.50%	2	61.300	.000	2.70	نعم	85.00%
٣١	عمل توصيف وظيفي للعاملين برعاية الشباب حسب خبرات ومؤهلات كلا منهم.	78.75%	63	17.50%	14	3.75%	3	76.525	.000	2.75	نعم	87.50%
٣٢	تحديد نوع الوظيفة والمواصفات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.	90.00%	72	10.00%	8	0.00%	0	51.200	.000	2.90	نعم	95.00%
٣٣	وضع خطط لإدارة الازمات مع توفير الخطط البديله وتدريب العاملين عليها.	96.25%	77	3.75%	3	0.00%	0	68.450	.000	2.96	نعم	98.13%
٣٤	متابعة وتوجيه العاملين على جميع المستويات الإدارية لتحقيق أهداف رعاية الشباب.	32.50%	26	10.00%	8	57.50%	46	27.100	.000	1.75	إلى حد ما	37.50%
٣٥	الرقابة المستمره على جميع المستويات الإدارية.	66.25%	53	22.50%	18	11.25%	9	40.525	.000	2.55	نعم	77.50%
	البعد الثاني: الموارد (المادية – البشرية – المعلوماتية):											
	أ- الموارد المادية:											
٣٦	توفير قاعات تدريب للعاملين تكون مناسبة من حيث التهوية.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
١/٣٦	الإضاءة.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٢/٣٦	ألوان الحائط.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٣/٣٦	أجهزة الصوت حديثة وموزعة بشكل جيد.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٤/٣٦	مكان هادئ وبعيد عن الضوضاء.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٥/٣٦	تتوافر بها الأجهزة والأدوات الحديثة اللازمة لعملية التدريب.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٦/٣٦	مساحتها مناسبة لعدد المتدربين.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٧/٣٦	أعداد القاعات كافي.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٣٧	توفير الوسائل والمعينات الحديثة التي يتم استخدامها في التدريب الإداري للعاملين مثل:											
١/٣٧	العاكس الخلفي (البروجيكتور).	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٢/٣٧	الحاسب الآلي.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٣/٣٧	أدوات إذاعية.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٤/٣٧	الفيديو والتلفزيون.	76.25%	61	16.25%	13	7.50%	6	67.225	.000	2.69	نعم	84.38%
٥/٣٧	أفلام.	82.50%	66	8.75%	7	8.75%	7	87.025	.000	2.74	نعم	86.88%
٦/٣٧	الرسوم البيانية والصور.	90.00%	72	8.75%	7	1.25%	1	116.275	.000	2.89	نعم	94.38%
٧/٣٧	السيورة الذكية.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٨/٣٧	السيورة العادية.	35.00%	28	22.50%	18	42.50%	34	4.900	.086	1.93	إلى حد ما	46.25%
	ب- الموارد البشرية:											
٣٨	يوجد نظام معتمد لتقييم أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط تتمثل في:											
١/٣٨	التقارير اليومية.	85.00%	68	15.00%	12	0.00%	0	39.200	.000	2.85	نعم	92.50%
٢/٣٨	اختبارات دورية.	75.00%	60	7.50%	6	17.50%	14	63.700	.000	2.58	نعم	78.75%
٣٩	وضع معايير واضحة للهيكل التنظيمي برعاية الشباب بجامعة دمياط وذلك من خلال:											
١/٣٩	السرعة في إنجاز العمل.	95.00%	76	5.00%	4	0.00%	0	64.800	.000	2.95	نعم	97.50%
٢/٣٩	جودة العمل.	93.75%	75	6.25%	5	0.00%	0	61.250	.000	2.94	نعم	96.88%
٤٠	تقوم الإدارة العليا برعاية الشباب بجامعة دمياط بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري ومدروس.	18.75%	15	25.00%	20	56.25%	45	19.375	.000	1.63	لا	31.25%
٤١	تعتمد رعاية الشباب بجامعة دمياط في تقويم أداء العاملين على التميز في الأداء والقدرة على الابتكار.	61.25%	49	21.25%	17	17.50%	14	28.225	.000	2.44	نعم	71.88%

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٤٢	تستقطب رعاية الشباب بجامعة دمياط العاملين اعتمادا على مبادئ موضوعية وهي :											
١/٤٢	العدالة .	63.75%	51	17.50%	14	18.75%	15	33.325	.000	2.45	نعم	72.50%
٢/٤٢	الثقافة .	78.75%	63	11.25%	9	10.00%	8	74.275	.000	2.69	نعم	84.38%
٣/٤٢	الجدارة .	81.25%	65	13.75%	11	5.00%	4	83.575	.000	2.76	نعم	88.13%
٤٣	تقوم رعاية الشباب بجامعة دمياط بمكافأة العاملين تبعاً لقدرتهم على التنسيق بين متطلبات المستفيدين وأداء المهام .											
٤٤	تستعين رعاية الشباب بجامعة دمياط بكفاءات متميزة في العمل كخبراء واستشاريين .											
٤٥	تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية لوضع الحلول والتوصيات للمشكلات الطارئة.											
٤٦	تعتمد على نظام الكفاءة في الحكم على أداء العاملين بدلا من نظام الأقدمية والخبرة والعمر.											
٤٧	تستخدم الية واضحة تعنى بأراء وملاحظات العاملين في المستويات الادارية .											
٤٨	توفر برامج تدريبية معتمدة قادرة على خلق وتطوير ثقافة الجودة و تلبية احتياجات العاملين.											
٤٩	توجد بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة يسود بها :											
١/٤٩	التعاون .	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٢/٤٩	الحماس.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٣/٤٩	المشاركة.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٤/٤٩	الولاء.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٥/٤٩	الرغبة في العمل.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٥٠	توفر رعاية الشباب بجامعة دمياط:											
١/٥٠	الأمان الوظيفي للعاملين.	70.00%	56	25.00%	20	5.00%	4	53.200	.000	2.65	نعم	82.50%
٢/٥٠	التشجيع على إبداء الرأي.	51.25%	41	25.00%	20	23.75%	19	11.575	.003	2.28	إلى حد ما	63.75%
٥١	تشجع رعاية الشباب بجامعة دمياط على العمل الجماعي .	60.00%	48	28.75%	23	11.25%	9	29.275	.000	2.49	نعم	74.38%
٥٢	تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع مجهودات العاملين في تنفيذ الاعمال المنوطة بهم .	31.25%	25	11.25%	9	57.50%	46	25.825	.000	1.74	إلى حد ما	36.88%
	ج- الموارد المعلوماتية:											
٥٣	دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالمستفيدين لدعم عملية تحديد الأولويات للمستفيدين .	65.00%	52	30.00%	24	5.00%	4	43.600	.000	2.60	نعم	80.00%
٥٤	يوجد نظام معلومات متكامل عن العاملين ومؤهلاتهم ومواصفاتهم واختصاصاتهم.	55.00%	44	13.75%	11	31.25%	25	20.575	.000	2.24	إلى حد ما	61.88%
٥٥	تحديد البيانات والمعلومات المتعلقة برعاية الشباب لمواكبة التغيرات التي تؤدي الى تحسين العمل .	66.25%	53	27.50%	22	6.25%	5	44.425	.000	2.60	نعم	80.00%
٥٦	توفير نظاماً حديثاً لتبادل المعلومات وتدقيقها وتداولها بين مستويات التنظيم العمودية والأفقية.	60.00%	48	23.75%	19	16.25%	13	26.275	.000	2.44	نعم	71.88%
٥٧	تستخدم نظام التغذية الراجعة لتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات المتعلقة بدرجة كفاءة الخدمة ومدى تحقيق الأهداف.	63.75%	51	18.75%	15	17.50%	14	33.325	.000	2.46	نعم	73.13%
٥٨	تقوم رعاية الشباب بدراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالسوق لدعم عملية تحديد الأولويات.	42.50%	34	21.25%	17	36.25%	29	5.725	.057	2.06	إلى حد ما	53.13%
٥٩	تمتلك رعاية الشباب بجامعة دمياط نظاماً معلوماتي يساعد على اكتشاف الأخطاء وضبط الأمور المالية.	40.00%	32	27.50%	22	32.50%	26	1.900	.387	2.08	إلى حد ما	53.75%
٦٠	أنظمة الاتصالات رعاية الشباب بجامعة دمياط تتسم بالكفاءة والفاعلية.	57.50%	46	18.75%	15	23.75%	19	21.325	.000	2.34	إلى حد ما	66.88%
٦١	تسهيل رعاية الشباب بجامعة دمياط استخدام القاعدة المعلوماتية للعاملين لديها.	53.75%	43	37.50%	30	8.75%	7	24.925	.000	2.45	نعم	72.50%

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاى	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملية (ليكارت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٦٢	يتم توفير قاعدة بيانات لجميع العاملين .	73.75%	59	17.50%	14	8.75%	7	59.725	.000	2.65	نعم	82.50%
٦٣	إنشاء موقع إلكترونى لرعاية الشباب بجامعة دمياط لتوفير نظام معلومات جيد.	92.50%	74	3.75%	3	3.75%	3	126.025	.000	2.89	نعم	94.38%
٦٤	مختبر حاسب آلي مزود بأجهزة كمبيوتر حديثة .	80.00%	64	5.00%	4	15.00%	12	79.600	.000	2.65	نعم	82.50%
٦٥	توفير برامج تدريب للعاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .	93.75%	75	5.00%	4	1.25%	1	131.575	.000	2.93	نعم	96.25%
٦٦	تستخدم المعلومات والبيانات التي يجمعها الإداريون كقاعدة بيانات عن:											
١/٦٦	عملية صنع القرار	82.50%	66	12.50%	10	5.00%	4	87.700	.000	2.78	نعم	88.75%
٢/٦٦	أحداث التطوير أو التغيير	80.00%	64	13.75%	11	6.25%	5	79.075	.000	2.74	نعم	86.88%
٦٧	توفير قاعدة بيانات الكترونيا (الانترنت) تتمثل فى:											
١/٦٧	انترنت للاتصال الداخلى .	77.50%	62	8.75%	7	13.75%	11	70.525	.000	2.64	نعم	81.88%
٢/٦٧	انترنت للاتصال الخارجى.	75.00%	60	1.25%	1	23.75%	19	68.575	.000	2.51	نعم	75.63%
٣/٦٧	شيكات الانترنت العالمية للاتصال الدولى.	76.25%	61	0.00%	0	23.75%	19	22.050	.000	2.53	نعم	76.25%
	البعد الثالث: آليات التنفيذ											
٦٨	تنمية روح الانتماء للعمل والرغبة فى التعليم والتطوير لدى العاملين برعاية الشباب.	85.00%	68	12.50%	10	2.50%	2	97.300	.000	2.83	نعم	91.25%
٦٩	عمل دورات التنمية البشرية من أجل التطوير الوظيفى.	81.25%	65	16.25%	13	2.50%	2	84.925	.000	2.79	نعم	89.38%
٧٠	توفير العوامل التي تساعد على الابتكار.	70.00%	56	17.50%	14	12.50%	10	48.700	.000	2.58	نعم	78.75%
٧١	عمل دورات تاهيل وتكوين العاملين من أجل زيادة خبراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم.	82.50%	66	11.25%	9	6.25%	5	87.325	.000	2.76	نعم	88.13%
٧٢	توفير وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمى للعاملين برعاية الشباب.	82.50%	66	13.75%	11	3.75%	3	88.225	.000	2.79	نعم	89.38%
٧٣	تطبيق سياسات إدارية حديثة.	93.75%	75	6.25%	5	0.00%	0	61.250	.000	2.94	نعم	96.88%

تابع جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٧٤	توفير الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير.	97.50%	78	2.50%	2	0.00%	0	72.200	.000	2.98	نعم	98.75%
٧٥	التركيز على حاجة المستفيد ورغباته.	93.75%	75	6.25%	5	0.00%	0	61.250	.000	2.94	نعم	96.88%
٧٦	اتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين.	77.50%	62	11.25%	9	11.25%	9	70.225	.000	2.66	نعم	83.13%
٧٧	إزالة المعوقات في بيئة العمل.	93.75%	75	3.75%	3	2.50%	2	131.425	.000	2.91	نعم	95.63%
٧٨	تطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل.	98.75%	79	1.25%	1	0.00%	0	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٧٩	وضع قواعد لواقع العمل التي تضمن فاعلية الأداء للعاملين.	93.75%	75	6.25%	5	0.00%	0	61.250	.000	2.94	نعم	96.88%
٨٠	وضع معايير قياسية للعمل أو تنميط العمل.	85.00%	68	11.25%	9	3.75%	3	96.775	.000	2.81	نعم	90.63%
٨١	تطبيق دائرة ديمنج (PDC) (التخطيط - التنفيذ - المراجعة والفحص التطوير).	90.00%	72	10.00%	8	0.00%	0	51.200	.000	2.90	نعم	95.00%
٨٢	التخلص من الفاقد والهدر.	95.00%	76	3.75%	3	1.25%	1	136.975	.000	2.94	نعم	96.88%
٨٣	العمل باستمرار على تحسين الخدمات واساليب العمل.	81.25%	65	8.75%	7	10.00%	8	82.675	.000	2.71	نعم	85.63%
٨٤	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار امر هام وضروري.	96.25%	77	3.75%	3	0.00%	0	68.450	.000	2.96	نعم	98.13%
٨٥	تشكيل فرق العمل لحل المشكلات.	88.75%	71	11.25%	9	0.00%	0	48.050	.000	2.89	نعم	94.38%
٨٦	العمل الجماعي يولد الافكار المتجددة لتحسين العمل.	91.25%	73	8.75%	7	0.00%	0	54.450	.000	2.91	نعم	95.63%
٨٧	إتاحة الفرصة للمستفيدين بتقديم مقترحاتهم.	97.50%	78	2.50%	2	0.00%	0	72.200	.000	2.98	نعم	98.75%
٨٨	الاستجابة السريعة لشكاوي المستفيدين.	96.25%	77	3.75%	3	0.00%	0	68.450	.000	2.96	نعم	98.13%
٨٩	تقديم أفضل الخدمات لتحقيق رضا المستفيدين.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٩٠	الدورات التدريبية في رعاية الشباب تحدد وفقاً للإحتياجات التدريبية.	82.50%	66	10.00%	8	7.50%	6	87.100	.000	2.75	نعم	87.50%

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ ، حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول رقم (٧)، والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (السياسات والإجراءات الإدارية لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)، وجود فروق معنوية بين الإستجابات في جميع العبارات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، ماعدا العبارات أرقام (٨/١٨، ٢٦، ٣٩، ٤٠)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٣١.٢٥% إلى ١٠٠%).

ويتضح من الجدول إتفاق آراء عينة البحث على العبارات من (٢٠ : ٣٥)، بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٧.٥٠ : ١٠٠%) ماعد العبارة رقم (٣٤) والتي تشير إلى أن السياسات تتمثل في "وضع سياسة معلنة وواضحة لجميع العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط، عمل ترابط بين سياسات العمل داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط من أجل تحقيق الأهداف، رسم الخطط المستقبلية برعاية الشباب بجامعة دمياط، صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية في ضوء تلبية إحتياجات المستفيدين، وضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة الشاملة، توفير وتسهيل عمليات المتابعة والرقابة الداخلية والخارجية برعاية الشباب بجامعة دمياط، الإبتكار والإبداع في العمل وتدعيم الإنطباع الجيد عن رعاية الشباب بجامعة دمياط، وضع سياسة التحفيز مراعية في ذلك عدالتها وقدرتها على تلبية إحتياجات وتوقعات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، يتم تحديد السياسات في ضوء إمكانيات رعاية الشباب بجامعة دمياط (المادية - البشرية - المعلوماتية)، وضع سياسات تحدد الإختيار والتعيين داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط، عمل تحليل وظيفي لكل العاملين برعاية الشباب حسب مستوى إداره التابعه لها، عمل توصيف وظيفي للعاملين برعاية الشباب حسب خبرات ومؤهلات كلا منهم، تحديد نوع الوظيفة والمواصفات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة، وضع خطط لإدارة الازمات مع توفير الخطط البديله وتدريب العاملين عليها، الرقابة المستمره على جميع المستويات الإدارية".

وتؤكد نتائج دراسة **وليد رزق عبد الحفيظ (٢٠١٤)**، أن الهيكل الوظيفي الحالي لرعاية الشباب لا تتناسب مع أهدافها، تتوفر للإدارة العليا خطة إستراتيجية لعمليات التطوير، يوجد إستعداد وتقبل لإحداث تغيير ثقافي لأساليب متطورة.

وتؤكد نتائج دراسة **ريزان صلاح الدين عزت (٢٠٠٩)**، التركيز على رضا العميل أصبح أمراً ضرورياً ينبغي على الوحدات الإقتصادية الإهتمام به يعد خفض التكاليف من إحدى عوامل نجاح الوحدات الإقتصادية في ظل المنافسة الشديدة.

كما إتفقت آراء عينة البحث على العبارتين أرقام (٣٦ و ٣٧)، بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٨٤.٣٨ : ١٠٠%)، ماعد العبارة رقم (٨/٣٧) والتي تشير الى أن الموارد المادية تتمثل في "توفير قاعات تدريب للعاملين تكون مناسبة من حيث (التهوية، الإضاءة، ألوان الحائط، أجهزة الصوت حديثة وموزعة بشكل جيد، مكان هادئ وبعيد عن الضوضاء، تتوافر بها الأجهزة والأدوات الحديثة اللازمة لعملية التدريب، مساحتها مناسبة لعدد المتدربين، أعداد القاعات كافي"، "توفير الوسائل والمعينات الحديثة التي يتم استخدامها في التدريب الإداري للعاملين مثل (العاكس الخلفي البروجيكتور، الحاسب الآلي، أدوات إذاعية، الفيديو والتليفزيون، أفلام، الرسوم البيانية والصور، السبورة الذكية".

وتؤكد نتائج دراسة **أحمد عبدالرحمن خالد (٢٠١٨)**، ضرورة العمل على تعزيز مفهوم التحسين المستمر وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتطبيقه في مجالات العمل وإعتبار عمليات التحسين المستمر مسئولية جماعية لكل من يعمل بالمنظمة وعلى مستوى المستويات التنظيمية.

ويشير **محمد بن علي شيبان العامري (٢٠١٥)**، أن من أهم المزايا أو الفوائد من استخدام منهجية كايزن في الإدارة تمكين الموارد البشرية، إكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة، تحسن ملموس في معنويات العاملين، والعمل بروح الفريق، تقبل الأخطاء، تقليل في التكلفة والزمن والجهد والمساحة المستخدمة في التشغيل، زيادة في الكفاءة وتحسين في الانتاجية، خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع القرار مهما تكلف الأمر من جهد، تشجيع الفرد العامل على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه، مما يزيد من التلاحم التنظيمي. (العامري ، ٢٠١٥ : ٥-٦)

اتفقت آراء عينة البحث على العبارات (٣٨، ٣٩، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٦، ٤٨، ٤٩، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧) بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧١.٨٨ : ١٠٠%)، والتي تشير إلى أن الموارد البشرية تتمثل في "يوجد نظام معتمد لتقييم أداء العاملين برعاية الشباب جامعة دمياط تتمثل في (التقارير اليومية، إختبارات دوريه، وضع معايير واضحة للهيكل التنظيمي برعاية الشباب بجامعة دمياط وذلك من خلال (السرعة في إنجاز العمل ، جودة العمل)، تستقطب رعاية الشباب بجامعة دمياط العاملين اعتمادا على مبادئ موضوعية وهي (العدالة، الثقافة، الجدارة)، تقوم رعاية الشباب بجامعة دمياط بمكافأة العاملين تبعاً لقدرتهم على التنسيق بين متطلبات المستفيدين وأداء المهام، تعتمد على نظام الكفاءة في الحكم على أداء العاملين بدلا من نظام الأقدمية والخبرة والعمر، توفر برامج تدريبية معتمدة قادرة على خلق وتطوير ثقافة الجودة و تلبية احتياجات العاملين، توجد بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة يسود بها (التعاون ، الحماس ، المشاركة، الولاء ، الرغبة في العمل)، توفر رعاية الشباب بجامعة دمياط (الأمان الوظيفي للعاملين، تشجع رعاية الشباب بجامعة دمياط على العمل الجماعي).

وتؤكد نتائج دراسة **واتانابي watanbe (2011)** أظهرت نتائج الدراسة إلى إمكانية نجاح تطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمة عند الإعتداد على إستراتيجيات الكايزن.

وتؤكد نتائج دراسة **كاريابو حسن karia & Abu Hassan (2006)**، وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي).

اتفقت آراء عينة البحث على العبارات (٥٣، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧) بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧١.٨٨ : ١٠٠%) والتي تشير إلى أن الموارد المعلوماتية تتمثل في "دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالمستفيدين لدعم عملية تحديد الأولويات للمستفيدين ، تحديد البيانات والمعلومات المتعلقة برعاية الشباب لمواكبة التغيرات التي تؤدي الى تحسين العمل ، توفير نظاماً حديثاً لتبادل المعلومات وتدققها وتداولها بين مستويات التنظيم العمودية والافقية ، تستخدم نظام التغذية الراجعة لتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات المتعلقة بدرجة كفاءة الخدمة ومدى تحقيق الاهداف ، تسهل رعاية الشباب بجامعة دمياط استخدام القاعدة المعلوماتية للعاملين لديها، يتم توفير قاعدة بيانات لجميع العاملين ، إنشاء موقع إلكتروني لرعاية الشباب بجامعة دمياط لتوفير نظام معلومات جيد، مختبر حاسب آلي مزود بأجهزة كمبيوتر حديثة ، توفير برامج تدريب للعاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ، تستخدم المعلومات والبيانات التي يجمعها الإداريون كقاعدة بيانية عن (عملية صنع القرار ، احداث التطوير او التغيير)، توفير قاعدة بيانات الكترونية الانترنت تتمثل في (انترنت للاتصال الداخلي ، انترنت للاتصال الخارجي، شبكات الإنترنت العالمية للاتصال الدولي).

وتؤكد نتائج دراسة **عامر ذايب العتيبي (٢٠١٢)**، أن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الإستراتيجية للمؤسسة.

وتؤكد نتائج دراسة **نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧)**، عدم تطبيق المهارات والعناصر المختلفة اللازمة لتحقيق فعالية منهجية كايزن في الإدارة

اتفقت آراء عينة البحث على العبارات من (٦٨ : ٩٠) بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٥% : ١٠٠%) والتي تشير الى ان آليات تنفيذ الإستراتيجية تتمثل في "تنمية روح الإنتماء للعمل والرغبة في التعليم والتطوير لدى العاملين برعاية الشباب ، عمل دورات التنمية البشرية من أجل التطوير الوظيفي ، توفير العوامل التي تساعد على الابتكار ، عمل دورات تأهيل وتكوين العاملين من أجل زيادة خبراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم ، توفير وسائل تحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي للعاملين برعاية الشباب ، تطبيق سياسات إدارية حديثة، توفير الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، التركيز على حاجة المستفيد ورغباته ، إتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين ، إزالة المعوقات في بيئة العمل ، تطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل ، وضع قواعد لواقع العمل التي تضمن فاعلية الاداء للعاملين ، وضع معايير قياسية للعمل أو تخطيط العمل ، تطبيق دائرة ديمنج (PDC) (التخطيط – التنفيذ – المراجعة والفحص التطوير ، التخلص من الفاقد والهدر، العمل باستمرار على تحسين الخدمات وأساليب العمل ، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار أمر هام وضروري ، تشكيل فرق العمل لحل المشكلات ، العمل الجماعي يولد الأفكار المتجددة لتحسين العمل ، إتاحة الفرصة للمستفيدين بتقديم مقترحاتهم، الإستجابة السريعة لشكاوي المستفيدين ، تقديم أفضل الخدمات لتحقيق رضا المستفيدين ، الدورات التدريبية في رعاية الشباب تحدد وفقاً للإحتياجات التدريبية.

وتؤكد نتائج دراسة **محمد فتحي عبد الحافظ (٢٠١٠)**، وجود بعض جوانب القصور من قبل الإدارة ومواجهة بعض المعوقات، كما أن هناك تدنى في جودة الخدمات الطلابية التي تقدمها إدارة رعاية الشباب، وعدم توافر مقومات الجودة الشاملة داخل إدارة رعاية الطلاب جامعة المنيا.

وتؤكد نتائج دراسة **نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧)**، أن مهارة القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو تحقيق فعالية منهج الكايزن في الإدارة تتسم بالإنخفاض الشديد في مستواها ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم حول منهجية كايزن في الإدارة .

ويبين **داود نظمي داود (٢٠٠٥)**، أنه يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية ، فأولا يتطلب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين ، إن مسئولية الإدارة هي تشجيع و تبني عملية تغيير ثقافة التنظيم. (الطائي ، قداة، ٢٠١٢ : ٢٠١٠)

ويرى **الباحث** أن رعاية الشباب بجامعة دمياط لديها العديد من الموارد المادية والبشرية التي تؤهلها لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة ولكن يلزم القائمين على تنفيذ هذه الإستراتيجية التدريب على تنفيذها وتجهيز وإعداد وتوفير جميع الموارد اللازمة لتحقيق أهداف تلك الإستراتيجية.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر:

جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب جامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)

(ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٩١	يقارن أداء رعاية الشباب بالمعايير الموضوعه بشكل دورى.	86.25%	69	10.00%	8	3.75%	3	101.275	.000	2.83	نعم	91.25%
٩٢	يقارن أداء رعاية الشباب بجامعة دمياط مع أداء الجامعات الأخرى محليا وعالميا.	98.75%	79	1.25%	1	0.00%	0	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
٩٣	تحرص رعاية الشباب على أخذ التغذية الراجعة عن أداؤها من الجهات المستفيدة من خدماتها.	86.25%	69	10.00%	8	3.75%	3	101.275	.000	2.83	نعم	91.25%
٩٤	يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.	78.75%	63	13.75%	11	7.50%	6	74.725	.000	2.71	نعم	85.63%
٩٥	تعدل الاجراءات والممارسات فى ضوء نتائج التقييم.	72.50%	58	13.75%	11	13.75%	11	55.225	.000	2.59	نعم	79.38%
٩٦	تعدل الخطط والاهداف فى ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية لرعاية الشباب	76.25%	61	20.00%	16	3.75%	3	69.475	.000	2.73	نعم	86.25%
٩٧	تراجع الخطط بعيدة المدى سنويا للتأكد من ملائمتها للتغيرات فى بيئة المنظمة .	72.50%	58	17.50%	14	10.00%	8	55.900	.000	2.63	نعم	81.25%
٩٨	تنفذ رعاية الشباب استبيان دورى لتقويم مدى استفادة الطلاب من خدماتها.	73.75%	59	17.50%	14	8.75%	7	59.725	.000	2.65	نعم	82.50%
٩٩	تغطى عملية التقويم كافة الجوانب المهمة فى اداء رعاية الشباب وبيئتها الداخلية.	86.25%	69	8.75%	7	5.00%	4	100.975	.000	2.81	نعم	90.63%
١٠٠	تتضمن عملية تقييم اداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط من خلال التركيز على:											
١/١٠٠	كمية العمل .	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٢/١٠٠	مستوى جودة واثقان العمل .	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
٣/١٠٠	توقيتات العمل.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ 0.05 عند درجة الحرية ٢ = ٠.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤

مقياس ليكارت : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول رقم (٨)، والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (آليات تقييم الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر)، وجود فروق معنوية بين الإستجابات فى جميع العبارات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٩.٣٨% إلى ١٠٠%) .

ويتضح من الجدول إتفاق آراء عينة البحث على العبارات من (٩١ : ١٠٠) ، بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٩.٣٨% إلى ١٠٠%) ، والتي تشير إلى آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر تتمثل فى " يقارن أداء رعاية الشباب بالمعايير الموضوعية بشكل دورى ، يقارن أداء رعاية الشباب بجامعة دمياط مع أداء الجامعات الأخرى محلياً وعالمياً، تحرص رعاية الشباب على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها، يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فى الوقت المناسب، تعدل الإجراءات والممارسات فى ضوء نتائج التقييم، تعدل الخطط والأهداف فى ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية لرعاية الشباب، تراجع الخطط بعيدة المدى سنويا للتأكد من ملائمتها للتغيرات فى بيئة المنظمة ، تنفذ رعاية الشباب استبيان دورى لتقويم مدى استفادة الطلاب من خدماتها، تغطى عملية التقويم كافة الجوانب المهمة فى أداء رعاية الشباب وبيئتها الداخلية، تتضمن عملية تقييم أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط من خلال التركيز على (كمية العمل ، مستوى جودة واتقان العمل ، توقيتات العمل).

ويوضح صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢) ، تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد فى المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى. (صلاح عبد الباقي: ٢٥)
وتؤكد نتائج دراسة أيمن على عبد الحميد (٢٠١٢) تخضع الإدارة العليا إلى حد ما معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء، كما لا يتم تدريب العاملين وفقاً لإحتياجات العمل ولا يتم توفير مدربين أكفاء لهم كما أنه لا يوجد ربط بين الأنجاز والترقية العاملين.

ويرى الباحث أن استمارات تقييم أداء العاملين المعمول بها فى رعاية الشباب بجامعة دمياط ليست بالشئ الجيد حيث أنه ينقصها الكثير من المعايير التى تعمل على تقييم أداء العاملين بشكل جيد وأنها تحتوى على عشر معايير فقط ومنها الكثير لايعتمد على جودة العمل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع : مؤشرات نجاح الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر) (ن = ٨٠)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكات)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
١٠١	تحقيق أهداف الاستراتيجية.	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
١٠٢	تطابق بين الاهداف الموضوعية والنتائج المستهدفة .	100.00%	80	0.00%	0	0.00%	0	80.00	.000	3.00	نعم	100.00%
١٠٣	زيادة اقبال الطلاب على الخدمات التي تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط.	98.75%	79	1.25%	1	0.00%	0	76.050	.000	2.99	نعم	99.38%
١٠٤	وجود تحسن في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط .	97.50%	78	2.50%	2	0.00%	0	72.200	.000	2.98	نعم	98.75%
١٠٥	تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين من خلال تحقيق احتياجاتهم.	91.25%	73	8.75%	7	0.00%	0	54.450	.000	2.91	نعم	95.63%
١٠٦	تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.	85.00%	68	11.25%	9	3.75%	3	96.775	.000	2.81	نعم	90.63%
١٠٧	توفر دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.	73.75%	59	0.00%	0	26.25%	21	18.050	.000	2.48	نعم	73.75%
١٠٨	تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.	90.00%	72	10.00%	8	0.00%	0	51.200	.000	2.90	نعم	95.00%
١٠٩	تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير إلى تسعي إليها.	80.00%	64	12.50%	10	7.50%	6	78.700	.000	2.73	نعم	86.25%
١١٠	التغيير إلى الأفضل والسعي إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.	82.50%	66	13.75%	11	3.75%	3	88.225	.000	2.79	نعم	89.38%
١١١	رفع مستوى الالتزام اتجاه عملاتها من خلال سياسات تشجع المستفيدين على الولاء	87.50%	70	12.50%	10	0.00%	0	45.000	.000	2.88	نعم	93.75%
١١٢	توافر متخصصون لكافة الخدمات التي تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط.	76.25%	61	13.75%	11	10.00%	8	66.475	.000	2.66	نعم	83.13%

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ ، حيث مستوى الدلالة ≥ 0.05 عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤ مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول رقم (٩) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر) وجود فروق معنوية بين الإستجابات فى جميع العبارات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٣.٧٥% إلى ١٠٠%).

ويتضح من الجدول رقم (٩) إتفاق آراء عينة البحث على العبارات من (١٠١ : ١١٢)، بنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٣.٧٥% إلى ١٠٠%)، والتي تشير إلى أن مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر تتمثل فى "تحقيق أهداف الإستراتيجية ، تطابق بين الأهداف الموضوعة والنتائج المستهدفة ، زيادة إقبال الطلاب على الخدمات التى تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط ، وجود تحسن فى مستوى جودة الخدمات التى تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط ، تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين من خلال تحقيق احتياجاتهم، تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات ، توفر دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها، تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة، تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير التى تسعى إليها، التغيير إلى الأفضل والسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك، رفع مستوى الإلتزام اتجاه عملائها من خلال سياسات تشجع المستفيدين على الولاء.

وتؤكد نتائج دراسة **واثق جعفر حمودي (٢٠٢٠)**، تقوم الإدارة العليا بالجامعة بأجراء مراجعه شامله ومستمره للأنماط الإدارية تحقيقا لتحسين الأداء.

وتؤكد نتائج دراسة **عامر ذايب العتيبي (٢٠١٢)**، يجب على المؤسسات تدريب العاملين على تحليل إدارة المؤسسة للتهديدات المتوقعة من المنافسين.

ويشير **هيلتون Hilton (٢٠٠٩)**، أنه عملية التحسين المستمر تعرف بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التى تعانى منها مؤسسة ما وهى عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالى والوضع المرغوب لأداء المؤسسة ومحاولة تحديد الفجوة فى الأداء ، وهنا يأتى تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.(هيلتون، ٢٠٠٩: ١٠)

ويرى **الباحث** أن تحقيق أهداف الإستراتيجية يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح الإستراتيجية ، حيث يبين للقائمين على تنفيذ الإستراتيجية مدى النجاح الذى توصلوا إليه وما هى النتائج التى تم تحقيقها.

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية:

❖ الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر:
✓ الرؤية:

▪ تنمية مهنية رائدة ومستدامة تتميز بالإبداع والإبتكار فى تأهيل وتطوير العاملين من خلال الوصول بجودة الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية رغبات المستفيدين.

✓ الرسالة:

▪ تحسين مستوى جودة الخدمات التى تقدم إلى المستفيدين من خلال تطوير أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.

✓ الاهداف:

▪ زيادة عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من رعاية الشباب بجامعة دمياط.
▪ نشر ثقافة الجودة وتطوير الأداء برعايه الشباب بجامعة دمياط.
▪ تطوير البيئة الرياضية والثقافية والإجتماعية والفنية والكشفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

▪ توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصور أمثل.

▪ إستثمار كافة الموارد المتاحة برعايه الشباب بجامعة دمياط.

▪ تحديد الأهداف بدقة ووضوح وتراعى التطلعات للمستقبل الأفضل.

▪ رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية.

▪ تحقيق الرضا الكامل للمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة.

▪ تطوير التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها.

▪ التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من المستفيدين.

▪ تحقيق نتائج أفضل فى جميع الأعمال والأنشطة المنفذة برعايه الشباب بجامعة دمياط.

▪ تحسين مستوى أداء العاملين لرفع الكفاءة الإدارية.

▪ تنفيذ الدورات والأنشطة التدريبية للعاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط.

▪ رفع مستوى أداء العاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط عن طريق تحديث معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية.

▪ تحديد المسؤوليات والواجبات للعاملين بشكل صحيح.

▪ تنمية القدرة على إتخاذ القرارات وحل مشكلات وتنمية الشعور بالمسئولية.

▪ تحسين أساليب التعامل مع الطلاب لرفع رضائهم عن أداء العاملين برعايه الشباب بجامعة دمياط.

❖ الإجراءات التنفيذية لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر:

✓ السياسات:

▪ وضع سياسة معلنة وواضحة لجميع العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط.

- عمل ترابط بين سياسات العمل داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط من أجل تحقيق الأهداف.
- رسم الخطط المستقبلية برعاية الشباب بجامعة دمياط.
- صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية في ضوء تلبية إحتياجات المستفيدين.
- وضع الخطط الإستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة الشاملة.
- توفير وتسهيل عمليات المتابعة والرقابة الداخلية والخارجية برعاية الشباب بجامعة دمياط.
- الإبتكار والإبداع فى العمل وتدعيم الإنطباع الجيد عن رعاية الشباب بجامعة دمياط.
- وضع سياسة التحفيز مراعية في ذلك عدالتها وقدرتها على تلبية إحتياجات وتوقعات العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- يتم تحديد السياسات في ضوء إمكانيات رعاية الشباب بجامعة دمياط (المادية – البشرية – المعلوماتية).
- وضع سياسات تحدد الإختيار والتعيين داخل رعاية الشباب بجامعة دمياط.
- عمل تحليل وظيفي لكل العاملين برعاية الشباب حسب مستوى الإدارة التابعه لها.
- عمل توصيف وظيفي للعاملين برعاية الشباب حسب خبرات ومؤهلات كلا منهم.
- تحديد نوع الوظيفة والمواصفات المطلوب توافرها فى شاغل الوظيفة.
- وضع خطط لإدارة الأزمات مع توفير الخطط البديلة وتدريب العاملين عليها.
- الرقابة المستمره على جميع المستويات الإدارية.
- ✓ **الموارد المادية:**
- توفير قاعات تدريب للعاملين تكون مناسبة من حيث "التهوية والإضاءة، ألوان الحائط، أجهزة الصوت حديثة وموزعة بشكل جيد، مكان هادئ وبعيد عن الضوضاء، تتوافر بها الأجهزة والأدوات الحديثة اللازمة لعملية التدريب، مساحتها مناسبة لعدد المتدربين، أعداد القاعات كافي".
- توفير الوسائل والمعينات الحديثة التي يتم إستخدامها في التدريب الإداري للعاملين مثل (العاكس الخلفي البروجيكتور، الحاسب الآلي، أدوات إذاعية، الفيديو والتليفزيون، أفلام، الرسوم البيانية والصور، السبورة الذكية).
- ✓ **الموارد البشرية:**
- يوجد نظام معتمد لتقييم أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط تتمثل في (التقارير اليومية، اختبارات دورية)
- وضع معايير واضحة للهيكل التنظيمي برعاية الشباب بجامعة دمياط وذلك من خلال (السرعة في إنجاز العمل ، جودة العمل).
- تستقطب رعاية الشباب بجامعة دمياط العاملين إعتماًداً على مبادئ موضوعية وهي (العدالة، الثقافة، الجدارة)
- تقوم رعاية الشباب بجامعة دمياط بمكافأة العاملين تبعاً لقدرتهم على التنسيق بين متطلبات المستفيدين وأداء المهام.
- تعتمد على نظام الكفاءة في الحكم على أداء العاملين بدلاً من نظام الأقدمية والخبرة والعمر.

- توفر برامج تدريبية معتمدة قادرة على خلق وتطوير ثقافة الجودة وتلبية إحتياجات العاملين.
- توجد بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة يسود بها (التعاون، الحماس، المشاركة، الولاء، الرغبة في العمل).
- توفر رعاية الشباب بجامعة دمياط (الأمان الوظيفي للعاملين، تشجع رعاية الشباب بجامعة دمياط على العمل الجماعي).
- ✓ **الموارد المعلوماتية:**
- دراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالمستفيدين لدعم عملية تحديد الأولويات للمستفيدين.
- تحديد البيانات والمعلومات المتعلقة برعاية الشباب لمواكبة التغيرات التي تؤدي الى تحسين العمل.
- توفير نظاماً حديثاً لتبادل المعلومات وتدفعها وتداولها بين مستويات التنظيم العمودية والأفقية.
- تستخدم نظام التغذية الراجعة لتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات المتعلقة بدرجة كفاءة الخدمة ومدى تحقيق الأهداف.
- تسهل رعاية الشباب بجامعة دمياط استخدام القاعدة المعلوماتية للعاملين لديها.
- يتم توفير قاعدة بيانات لجميع العاملين.
- إنشاء موقع إلكتروني لرعاية الشباب بجامعة دمياط لتوفير نظام معلومات جيد.
- مختبر حاسب آلي مزود بأجهزة كمبيوتر حديثة.
- توفير برامج تدريب للعاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تستخدم المعلومات والبيانات التي يجمعها الإداريون كقاعدة بيانية عن (عملية صنع القرار، إحداث التطوير أو التغيير).
- توفير قاعدة بيانات إلكترونياً تتمثل في (انترنت للإتصال الداخلي، انترنت للإتصال الخارجي، شبكات الانترنت العالمية للإتصال الدولي).
- ✓ **آليات تنفيذ الإستراتيجية:**
- تنمية روح الإنتماء للعمل والرغبة في التعليم والتطوير لدى العاملين برعاية الشباب.
- عمل دورات التنمية البشرية من أجل التطوير الوظيفي.
- توفير العوامل التي تساعد على الإبتكار.
- عمل دورات تأهيل وتقويم العاملين من أجل زيادة خبراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم.
- توفير وسائل تحقيق العدالة والثقة والإلتزام التنظيمي للعاملين برعاية الشباب.
- تطبيق سياسات إدارية حديثة.
- توفير الحافز لدى العاملين للإبتكار والتطوير.
- التركيز على حاجة المستفيد ورغباته.
- إتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين.
- إزالة المعوقات في بيئة العمل.
- تطبيق أسلوب الإدارة من موقع العمل.
- وضع قواعد لواقع العمل التي تضمن فاعلية الأداء للعاملين.

- وضع معايير قياسية للعمل أو تنميط العمل.
 - تطبيق دائرة ديمنج (PDC) (التخطيط – التنفيذ – المراجعة والفحص والتطوير)
 - التخلص من الفاقد والهدر.
 - العمل باستمرار على تحسين الخدمات وأساليب العمل.
 - ضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.
 - تشكيل فرق العمل لحل المشكلات.
 - العمل الجماعي يولد الأفكار المتجددة لتحسين العمل.
 - إتاحة الفرصة للمستفيدين بتقديم مقترحاتهم.
 - الإستجابة السريعة لشكاوي المستفيدين.
 - تقديم أفضل الخدمات لتحقيق رضا المستفيدين.
- ❖ **آليات تقييم الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر:**
- يقارن أداء رعاية الشباب بالمعايير الموضوعه بشكل دوري.
 - يقارن أداء رعاية الشباب بجامعة دمياط مع أداء الجامعات الاخرى محلياً وعالمياً.
 - تحرص رعاية الشباب على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها.
 - يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.
 - تعدل الإجراءات والممارسات فى ضوء نتائج التقييم.
 - تعدل الخطط والأهداف فى ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية لرعاية الشباب.
 - تراجع الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملائمتها للتغيرات فى بيئة المنظمة.
 - تنفذ رعاية الشباب إستبيان دورى لتقويم مدى إستفادة الطلاب من خدماتها.
 - تغطى عملية التقويم كافة الجوانب المهمة فى أداء رعاية الشباب وبيئتها الداخلية.
 - تتضمن عملية تقييم أداء العاملين برعاية الشباب بجامعة دمياط من خلال التركيز على (كمية العمل ، مستوى جودة وإتقان العمل ، توقيتات العمل).
- ❖ **مؤشرات نجاح الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإداري برعاية الشباب بجامعة دمياط باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر:**
- تحقيق أهداف الإستراتيجية.
 - تطابق بين الأهداف الموضوعه والنتائج المستهدفة.
 - زيادة إقبال الطلاب على الخدمات التى تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط.
 - وجود تحسن فى مستوى جودة الخدمات التى تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط.
 - تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين من خلال تحقيق إحتياجاتهم.
 - تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.
 - توفر دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.
 - تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة.

- تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير التى تسعى إليها، التغيير إلى الأفضل والسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك، رفع مستوى الالتزام إتجاه عملائها من خلال سياسات تشجع المستفيدين على الولاء.
- توافر متخصصون لكافة الخدمات التى تقدمها رعاية الشباب بجامعة دمياط.

التوصيات :

- فى ضوء الاستخلاصات التى توصل إليها البحث يوصى الباحث المسئولين برعاية الشباب بجامعة دمياط بالتالى :
- تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعاية الشباب بجامعة دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.
- ضرورة إستقطاب كفاءات بشرية لتطبيق هذه الأسلوب لماله الأثر فى تحسين العمليات سواء الحالية أو الجديدة.
- ضرورة إهتمام إدارة رعاية الشباب بجامعة دمياط بالمستجدات الإدارية وإستحداث إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها فى تنمية المهارات الإدارية المختلفة التى تؤدى إلى تحسين وتجويد العمل.
- العمل على تهيئة البيئة التنظيمية التى تساعد على تعزيز العمل الجماعى بإعتبره إحدى قنوات التحسين الهامة.
- العمل على تبسيط إجراءات العمل برعاية الشباب بجامعة دمياط وتحسين عملية الإتصالات الإدارية وسرعة إنجاز الأعمال.
- أن تُولى إدارة رعاية الشباب بجامعة دمياط الإهتمام بإعطاء الحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية لحث العاملين على تطبيق محاور وعناصر منهجية كايزن.
- أن توفر رعاية الشباب بجامعة دمياط التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل واسع لتحقيق التحسين المستمر الذى يحقق تطبيق منهجية كايزن .
- أن تتبنى إدارة رعاية الشباب بجامعة دمياط منهجية كايزن كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر.
- إختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة والتى تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطور وتخفيض الهدر بأنواعه.
- توظيف منهجية كايزن لتحسين الأساليب الإدارية وذلك من خلال الإستفادة من الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين المستمر والحد من الهدر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد عبدالرحمن خالد (٢٠١٨): أثر التحسين المستمر على الأداء الكلى للمنظمة " دراسة ميدانية"، بحث منشور ، مج ٩، ٢٤، المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس.
- أحمد محمد غنيم (٢٠١٥): المدخل الياباني للتحسن المستمر ، المدينة مكتبة المدينة .
- أيمن على عبد الحميد (٢٠١٣) : خطة تنفيذية لتطوير الأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما ستة ، بحث منشور، مجلة كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية .
- ثروت أحمد مشهور (٢٠١٠) : إستراتيجية التطوير الإدارى ، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم حمود (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣): كيفية إستخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، العدد ٣٥ ، الجزء الرابع.
- داؤد نظمى داؤد (٢٠٠٥) : إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مركز طباعة القاهرة .
- رواية محمد حسن (٢٠٠٠) : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الجامعى الحديث الإسكندرية ، مصر.
- شريفة بنت عوض الكسر (٢٠١٧): متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن فى الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية "دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء" ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد الخامس، المجلد الاول ، جامعة شقراء.
- صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢): الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مصر، الدار الجامعية للتوزيع والنشر.
- عامر ذايب العتيبي (٢٠١٢) : أثر التخطيط الإستراتيجى والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة فى دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد السلام أبو قحف (٢٠١١): أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة الطالب العربى ، كلية التجارة، جامعة دمنهور.
- عزه يوسف سلامة (٢٠١٩): متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعى فى مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس.
- كمال الدين درويش ، محمد صبحي حسائين (٢٠٠٤): موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد " التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب التنمية البشرية " المجلد الثاني.
- محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٤ ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- محمد أحمد عوض (٢٠٠١) : الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدرا الجامعية ، مصر.
- محمد بن علي شيبان العامري (٢٠١٥) : اليابانية kaizn للتحسين المستمر موقع مهارات التنمية البشرية.
- محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠٤) : مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة.
- محمد فتحى عبد الحافظ (٢٠١٠) : إستخدام أسلوب الجودة الشاملة فى تطوير أداء العاملين بإدارة رعاية الطلاب جامعة المنيا، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا.
- محمد نصر (٢٠٠٢) : تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه فى ضوء الأداء ، المؤتمر العلمى الرابع عشر ، مفاهيم التعليم فى ضوء مفهوم الأداء ، جامعه عين شمس القاهرة.
- نادية يوسف جمال الدين (٢٠١٧) : التحسين المستمر بإستخدام أسلوب كايزن اليابانى، بحث منشور ، مج ٢٥، ع ١٤، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة.
- واثق جعفر حمودي (٢٠٢٠) : نموذج مقترح لتطوير شعبه النشاطات الرياضيه بإستخدام ستة سيجما بجامعه ديالى، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الأُسكندرية.
- وليد رزق عبد الحفيظ (٢٠١٤) : أسلوب ستة سيجما كنموذج مقترح لتطوير العمل الإدارى برعاية الشباب بجامعتى جنوب الوادى وأسوان ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ثانيا المراجع الاجنبية :**

- Hilton, Ronald, Masher, Micheal & Setto, Frank (2009) "Cost Management For Business Decision" Mcgraw- Hill.
- Joshi (2013): The basic concepts of the Kaizen philosophy and the application of this philosophy as a tool for continuous improvement in a sports organization, "The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World- Towards Excellence As a Means Not Merely On Outcome" .
- karia & Abu Hassan (2006): The impact of management practice with Japanese quality theory on employees' work-related attitudes, : A structural approach, Computers & Education, Volume 100, Septembe
- watanbe (2011): Successful models for applying knowledge management by taking advantage of the Kaizen philosophy, Neum, 9th Research/Expert Conference with International Participations, QUALITY, B&H, Bosnai Hercegovina.

ملخص البحث

” استراتيجيه كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء الإدارى للعاملين

برعايه الشباب جامعه دمياط ”

*م. د/ عادل أحمد حسن محمد

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لإستراتيجيه كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء الإدارى للعاملين برعايه الشباب جامعه دمياط ، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة هذا البحث، وتمثل مجتمع البحث العاملين برعايه الشباب جامعه دمياط، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وهم ما تمكن الباحث من الوصول إليها من تلك الفئات، كما تمثلت عينة البحث فى (١١٠) فرداً، واستخدم الباحث استمارة استبيان من تصميمه كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت أهم نتائج البحث أنه يجب تحسين مستوى جودة الخدمات التى تقدمها رعايه الشباب بجامعه دمياط لزيادة إقبال الطلاب على تلك الخدمات، كما يجب عمل دورات للتنمية البشرية من أجل التطوير الوظيفى وذلك من خلال عمل دورات تأهيل وتقويم للعاملين لزيادة خبراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، توفير نظاماً حديثاً لتبادل المعلومات، ضرورة تطوير البيئة الرياضية والثقافية والإجتماعية والفنية والكشفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ومن أهم التوصيات إعتقاد الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإدارى برعايه الشباب بجامعه دمياط بإستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر، كما يجب أن تُولى إدارة رعايه الشباب بجامعه دمياط الإهتمام بإعطاء الحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية لحث العاملين على تطبيق محاور وعناصر منهجية كايزن، ضرورة إختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة التى تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطور.

الكلمات المفتاحية : (استراتيجية كايزن- الأداء الإدارى- رعايه الشباب)

Abstract

"Kaizen strategy for continuous improvement to develop employees' administrative performance Sponsored by the youth of Damietta University."

* **Dr. Adel Ahmed Hasan Mohamed**

The research aims to develop a proposed vision for the Kaizen strategy for continuous improvement to develop the administrative performance of youth care workers at Damietta University. The descriptive method was used using the survey method to suit the nature of this research. The research community represented those working in youth care at Damietta University, and the research sample was chosen randomly from those groups that the researcher was able to reach. The research sample also consisted of (110) individuals. The researcher used a questionnaire form he designed as a tool for collecting data. The most important results of the research indicated that the level of quality of services provided by youth care at Damietta University must be improved to increase students' interest in these services. Human development courses must also be conducted for career development by conducting rehabilitation courses. Evaluating workers to increase their experience and develop their knowledge and skills, providing a modern system for exchanging information, the necessity of developing the sports, cultural, social, artistic and scouting environment and improving the quality of services provided, Among the most important recommendations is the adoption of the proposed strategy for developing administrative performance in youth care at Damietta University using the Kaizen methodology for continuous improvement, as it is an advanced administrative philosophy based on the principle of continuous improvement. The Youth Welfare Department at Damietta University must also pay attention to giving incentives and rewards, both material and moral, to encourage workers to implement the axes and elements. Kaizen methodology, the necessity of selecting qualified academic leaders who are convinced of the importance of improvement and development.

Keywords: (Kaizen strategy - administrative performance - youth care)