



برنامج مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء التحسين المستمر (الجيمبا كايزن)

* أ.م.د / عز الدين درويش محمد أحمد

** أ.م.د / محمد محمد عبدالعظيم النجار

*** أ / محمد عباس أحمد عباس

مشكلة البحث : أن العاملين في مجال رعاية الشباب في حاجة إلى تحسين وتطوير أدائهم حيث تبين لديهم وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية وكذلك تراجع أدائهم في تطبيق الأنشطة المتنوعة المعنى بها إدارات رعاية الشباب.

هدف البحث : وضع برنامج مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء التحسين المستمر (الجيمبا كايزن).

تساؤلات البحث : (ما البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب في ضوء مدخل الجيمبا كايزن؟)

الاستنتاجات: ضرورة تطبيق البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء مدخل الجيمبا كايزن.

توصيات الدراسة : ضرورة العمل على تطبيق أسلوب التحسين المستمر (الجيمبا كايزن)، لما قد يكون له أثر إيجابي على مستوى العاملين وتحسين الإداء.

الكلمات المفتاحية : البرنامج - أداء العاملين - التحسين المستمر

* أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية . جامعة الوادي الجديد

** أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية . جامعة بنها

*** أخصائي رياضي أول - الإدارة العامة لرعاية الشباب - جامعة أسيوط



"A Proposed Program for Improving the Employee Performance of Youth Welfare in Assiut University in Light of Continuous Improvement (Gemba Kaizen)"

***Prof. Dr. Ezz El-Din Darwish Mohamed Ahmed**
***Prof. Dr. Mohamed Mohamed Abdel-Azim Al-Najjar**
Mr.M. Mohamed Abbass Ahmed Abbass

The problem of the research is that workers in the field of youth care are in need of improving and developing their performance, as it became clear that they have some administrative and technical problems, as well as a decline in their performance in implementing the various activities concerned with youth care departments.

Research objective: To develop a proposed program to improve the performance of workers in youth care departments at Assiut University in light of continuous improvement (Gemba Kaizen).

Research questions: (What is the proposed program to improve the performance of workers in youth care departments in light of the Gemba Kaizen approach?)

Conclusions: It is necessary to implement the proposed program to improve the performance of employees in youth care departments at Assiut University in light of the Gemba Kaizen approach.

Study recommendations: It is necessary to work on applying the continuous improvement method (Gemba Kaizen), as it may have a positive impact on the level of employees and improve performance.

Keywords: program - Employee performance - Continuous improvement



برنامج مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسبوط في ضوء التحسين المستمر (الجيمبا كايزن)

* أ.م.د / عز الدين درويش محمد أحمد

** أ.م.د / محمد محمد عبدالعظيم النجار

*** أ / محمد عباس أحمد عباس

المقدمة ومشكلة البحث :

يشهد العالم اليوم تقدماً في جميع المجالات العلمية والتقنية ترتب عليها ظهور تغيرات سريعة في شتى نواحي الحياة، تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني وهذه التغيرات فرضت على المؤسسات إدخال تجديرات في مجال العمل الإداري من أجل ترشيد استخدام الموارد والتوقف عن هدرها؛ ولذلك تم إدخال مجموعة من الأساليب الإدارية الجديدة التي تتماشى مع تطورات هذا العصر وترتقي بأداء العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز فيه. (٣:٣٧)

فالإدارة اليوم أصبحت علماً وفناً ومهارة لجعل الآخرين يعملون ويبذلون أقصى ما لديهم من جهد وفكر، وذلك لتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة بأقل تكاليف وأفضل الإنجازات، وتعد الإدارة الرياضية أحد أهم مجالات الإدارة التي تحتل مكانة وأهمية كبيرة في المجتمع، لاهتمامها بالإنسان بالدرجة الأولى، وتلبيتها احتياجات المجتمع. (١١:١١)

ولذا فالإدارة في المجال الرياضي توضح كيفية التعامل مع الآخرين للوصول بقدراتهم إلى أعلى المستويات من خلال التفاعل الاجتماعي، بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وفي أسرع وقت، ولكي تحقق الإدارة الرياضية أهدافها التي تسعى إليها؛ فلا بد من وجود مبادئ وقواعد أساسية ترسم الطريق الصحيح أمام العاملين بمختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية، تلك المبادئ والقواعد هي ما يطلق عليها السياسات الإدارية. (٩:٨)

ويمثل قطاع التعليم الجامعي أهمية كبيرة لأنه يضم الصفوة من الشباب ومن الفئات التي ينبغي أن توجه إليها الخدمات الشبابية كعنصر من عناصر بناء الإنسان وتكوينه خاصة وأن

* أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية . جامعة الوادي الجديد

** أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية . جامعة بنها

*** أخصائي رياضي أول - بالإدارة العامة لرعاية الشباب - بجامعة أسبوط



الجامعات تقع في قمة سلم المؤسسات التربوية حيث يتميز طلابها بتدوع التخصصات الدراسية وقدرتهم على التحرك في مختلف مجالات الأنشطة.(٧:٩٢)

كما أصبح التحسين والتطوير في المنظمات الإدارية الشغل الشاغل للإداريين والخب.راء، فالإدارة التقليدية لم تعد تصلح إلى مواكبة ومسايرة التقدم العلمي الجديد دائم التجديد، ل.ذا أصد.بح لابد من توفير وتشكيل إدارات جديدة تعمل وفق مفاهيم وأساليب مستحدثة التي من خلالها تتحقق الأهداف حيث يعتبر أسلوب الكايزن أحد الاساليب الإدارية التي تسهم في إستمداد قيمتها وفعاليتها من واقعية وشفافية العلاقات ضمن أركان العمل المؤسسي.(٢٣:١٢) ولعل من الاتجاهات الحديثة الملائمة ما يعرف بمنهجية جيمبا كايزن GEMBA KAIZEN، التي ظهرت للوجود خلال الثمانينات الميلادية على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي Masaki Imai وهي فلسفة يابانية لتحسين العمليات طبقت في عدد من الشركات اليابانية، يؤكد جوهرها على تشجيع الابتكار والتغيير وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المنظمة وتمكينهم إداريا بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام التي يكفون بها، وأكثر قدرة على إنجازها وبالتالي زيادة القدرة التنافسية العالمية للمنظمات، وتعزيز جهودها في هذا المجال.

وتتعامل كايزن مع التغيير على أساس مستمر وتدرجي لتحسين الوضع الراهن من خلال جلب قيمة مضافة. كما ترسخ مفهوم إدارة الزمان، وإدارة المكان وتعمل على الاستخدام الأفضل للموارد واطفاء المرونة على إجراءات العمل بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين وانخفاض تكلفة العمليات، كما أن التحسين المستمر شرط أساسي لاستمرار واكتساب القدرة التنافسية ميزة للمنظمات.

فأسلوب كايزن فلسفة إدارية أبتكرها "تايشي أوهونو" Taiichi ohno لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة المختلفة، معتمدة على التحليل، لكن الخبير الياباني (ماسكاى إمامي) يرجع له الفضل في نشر مفهوم أسلوب الكايزن، كتاب (كايزن عام ١٩٨٦م) ثم كتاب (جيمبا كايزن عام ١٩٩٧)، فيما بعد دخلت طريقة وفلسفة إستراتيجية كايزن في الإدارة في كل مناحي الحياة الياباني.(١٤:٩)

وذكر "أحمد محمد غنيم" (٢٠١٥م) أن التحسين المستمر باستخدام 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



يُنْفذ 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 والعملاء المستفيدون. (١١:٦)

فعره "إبراهيم رماز" (٢٠١٨م) بأنه جميع الممارسات الإدارية الحديثة والفعالة للأداء في المؤسسات، وكيفية تفجير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة ومبسطة تعتمد على التأثير على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل أو الحدث. (٩:٢)

وعرفه أيضاً "مدحت محمد أبو النصر" (٢٠١٥م) بأنه أحد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها. فيسعون إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة. (٢٢:٢٢)

وتؤكد "نادية عبد الخالق" (٢٠١٦م) ما يميز أسلوب كايزن عن غيرها من الأساليب الأخرى أنه يمكن أن تطبقه في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة مهما كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسين والتطوير. (٤٤:٢٨)

وأشار "محفوظ احمد جودة" (٢٠٠٩م) إلى أن التحدي الأساسي للعاملين هو الجوانب الثقافية لكاييزن، ومدى فعالية كاييزن حيث إمكانية نقله وتكيفه مع مجتمع ذي ثقافة مختلفة عن الثقافة اليابانية، فقد لا تكون عملية النقل والتكيف ميسرة، ولكنها تحتاج إلى تعديل لتتناسب مع السياق المؤسسي في مصر، فتخصيص السياسات والأدوات أمراً أساسياً من أجل إنشاء نظام جيد للتحسين المستمر حتى يكون قابلاً للتنفيذ وفق نوع وطبيعة المؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والغايات، كما أن نشر ثقافة كاييزن في المؤسسة يستدعي مناقشة أهمية بعض الترتيبات المؤسسية من أجل ترسيخ وتعزيز كاييزن، وتطوير القدرات الأساسية للموارد البشرية لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في العمل. (٤٢:١٩)

ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يُعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر في الكوادر البشرية مهارياً ومعرفياً وتطوير قدراتهم الأدائية. (٣:٨)

فالإدارة بصفة عامة هي توجيه للجهد البشري من أجل تحقيق هدف معين، أي أن لكل نشاط بشري هدف محدد يسعى إلى الوصول إليه، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف لا بد من توجيه هذه الجهود ولا يعقل أن يترك الأمر لكل عضو في جماعة أو منظمة أن يتصرف بالطريقة أو



الأسلوب الذي يراه مناسباً من تلقاء نفسه وذلك لأنه إذا حدث هذا الفرض فستكون النتيجة هي فشل تلك الجهود في الوصول إلى هدفها نظراً لما سيقع حتماً من خلاقات ومشاحنات بين أعضاء تلك الجماعة، مما ينتج عنه فوضى واضطراب في نشاط تلك الجماعة. (٢٠:١٦)

كما أن العاملين في مجال رعاية الشباب ينبغي أن يكونوا على معرفة بعلم الإدارة وذلك للمساعدتهم لممارسة الأعمال الإدارية وبأداء ذي مستوى عال، ولذلك فإن استيعاب الأعمال الإدارية من قبل العاملين وتنفيذ المبادئ الإدارية بصورة عميقة دقيقة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الطرق. (٢٩:٢٩)

ذكر "محمد نصر" (٢٠٠٢م) ب.أن الأداء هو الانجاز الناجم عن ترجمه المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات , وبواسطه الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل. (٩٣:٢١)

وأشار "محمد عبد الغنى" (٢٠٠٤م) أنه يعتبر الاداء الادارى أحد الاسس الهامه 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 المدصلة النهائية لمجهودات المدير داخل المؤسسة، ويمكن تصنيف الأداء وفقاً لمستوى الدراسة المرغوب فيها على مستوى أداء الفرد والجماعة، ثم الممارسات الإدارية المرتبطة بالأداء الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية. (٢١:٢٠)

وحيث أن إدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط من أهم الإدارات التى يقع على عاتقها إعداد الطلاب المتكامل 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.

ويرى الباحثون أن العاملين في مجال رعاية الشباب في حاجة إلى تحسين وتطوير أدائهم، حيث تبين لديهم وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية وكذلك تراجع أدائهم في تطبيق الأنشطة المتنوعة المعنى بها إدارات رعاية الشباب وقد يرجح الباحثون ذلك لاستخدام المسؤولين في المراكز القيادية برعاية الشباب لأساليب إدارية تقليدية مما يزيد من نسبة الهدر في الوقت وكذلك عدم تقديم خدمات محسنة أو مقبولة للطلاب وكذلك قلة الموارد المتاحة مع غياب التنسيق بين موظفي الوحدات المختلفة مما يؤدي إلى تباطؤ العمل في كثير من الأحيان وقلة الخدمات المقدمة وكذلك قلة معرفة العديد من الأخصائيين بمهام وظيفتهم والرد كثيراً على استفسار الطلاب بعدم المعرفة، وكذلك عدم وجود أهداف واضحة ومناسبة لطبيعة العمل، عدم عقد



دورات تدريبية للعاملين بالإدارات المختلفة لتوعيتهم بالمشاركة لتحقيق الأهداف والخطط، عدم وجود حوافز للعاملين لإنجاز العمل، عدم وجود وسائل تقييم موضوعية للعاملين، عدم وجود مرونة في العمل مع قلة وجود مشاركات في اتخاذ القرار من قبل العاملين، وكذلك قلة البرامج التأهيلية أو التدريبية واقتصارها فقط على مجموعة معينة من الأشخاص.

هدف البحث :

يهدف البحث الي وضع برنامج مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء التحسين المستمر (الجيما كايزن).

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحثون الفروض الآتية :

١- ما البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب في ضوء مدخل الجيمبا كايزن؟

مصطلحات البحث :

The program : البرنامج

هو الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط صممت سلفاً وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمني وطرق تنفيذ وإمكانيات لتحقيق هذه الخطة.(١٥:١٧)

The Performance: الأداء

هو قدرة الفرد على إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية.(١٨:٦٦)

Employee performance : أداء العاملين

الأداء بأنه الفعل المبدول الذي يتم إنجازه من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها؛ لذا يعكس المفهوم كلا من الوسائل والأهداف اللازمة لتحقيقها، أي: أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.(٢٧:٢٥)

Youth Welfare Administration: إدارة رعاية الشباب

أنها هي تلك الوحدة المتخصصة في تقديم الخدمات المتنوعة للطلاب لتنمية مهاراتهم البدنية والاجتماعية والثقافية والدينية بما يهدف لرفع مستوى خريجي الجامعات واعدادهم اعداداً جيداً كقادة في المستقبل مقبلين على الحياة المجتمعية في ظل الولاء للوطن قادرين على الابداع والابتكار.(١٠٩٥:١)



التحسين المستمر (أسلوب الجيمبا كايزن): Gemba Kaizen

طريقة وفلسفة مبتكرة، تعتمد على التحليل والعملية، والهدف منها هو تقليد الهدر في الموارد - أسلوب الجيمبا كايزن Kaizen : طريقة وفلسفة مبتكرة ، تعتمد على التحليل والعملية ، والهدف منها هو تقليد الهدر في الموارد والوقت والجهد وزيادة الإنتاج ، وهو مفهوم مرادف للجودة بمعناها الشامل في كل مناحي الحياة وتطبق إستراتيجية الكايزن بطريقة الخطوات الصغيرة وليس التغييرات الشاملة المكلفة.(٢٤ : ٣٦)

ثانياً: الدراسات المرجعية

١-دراسة "دعاء عبد الرؤوف عباس"(٢٠٢٣م)(١٣) بعنوان، "منهجية كايزن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري لكرة السلة" واستهدف البحث التعرف على استخدام منهجية كايزن لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري لكرة السلة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمة لطبيعة البحث، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة وفروعة وبلغ قوامها (١٠٠) فرداً منهم أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة السلة ورؤساء وأعضاء اللجان بالاتحاد ورؤساء واعضاء مجالس إدارات أفرع اتحاد كرة السلة والحكام والمدربين والادريين، وكان من اهم النتائج وجود معايير لاختيار القادة المدربين داخل الاتحاد، وان تمنح الادارة العليا للإداريين صلاحية التغيير، وان يمتلك الاتحاد الكفاءة الإدارية المبدعة.

٢-دراسة "مصطفى جابر عبد الحفيظ محمود"(٢٠٢٣م)(٢٥) بعنوان، "استراتيجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير الاداء الادارى برعاية الشباب بجامعة اسوان" واستهدف البحث الى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الاداء الادارى برعاية الشباب بجامعة اسوان باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر وذلك لتطوير الاداء الادارى للعاملين برعاية الشباب بجامعة اسوان فى ضوء ادارة التميز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وقد اشتملت عينة الدراسة على العاملين برعاية الشباب بجامعة اسوان وعددهم (١٠٢) فرد، وكان من اهم النتائج زيادة عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من رعاية الشباب بجامعة اسوان، نشر ثقافة الجودة وتطوير الاداء برعايه الشباب بجامعة اسوان، تطوير البيئة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية والكشفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.



٣-دراسة "داليا طه محمود يوسف" (٢٠١٣م) (١٢) بعنوان، "كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري"، استهدف البحث التعرف على طبيعة أسلوب جيما كايزن باعتبارها احد الاساليب الحديثة في الجودة، تفهم مبادئ جيما كايزن، التعرف على خطوات تطبيق جيما كايزن، توضيح كيفية تطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام اسلوب جيما كايزن، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة قدرها ٧٥ عضو هيئة تدريس ، وكانت أهم النتائج ان معظم المديرين يسعون للعلاج المؤقت للمشاكل او الحلول السهلة التي تنتج نتائج مبهرة وسريعة ولايستطيعون رؤية اهمية التركيز على زيادة اعتمادية العملية من خلال التحسينات الصغيرة المتراكمة - يعد اقتناع والتزام الادارة العليا بالتغيير هو السر خلف نجاح اى تغيير لانهم المثل والقذوة لباقي العاملين فهم م يضع الاهداف والاستراتيجيات وهم من يوفر الموارد للتحسين - 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 للافضل وتقديم مقترحات التطوير باستمرار.

إجراءات البحث

منهج البحث :

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" وذلك لمناسبة لطبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته.

مجتمع البحث:

شمل المجتمع الأصلي للبحث من العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط والبالغ عددهم (٣٨٠) فرداً.

عينه البحث :

قام الباحثون باختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للبحث من العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط وجدول رقم (١) يوضح ذلك :



جدول (١) عينة البحث

م	افراد مجتمع وعينة البحث	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	أخصائى رياضى	٢١٤	١٥	٢١٤
٢	أخصائى أجتماعى	١٦٦	١٥	١٦٦
	المجموع	٣٨٠	٣٠	٣٨٠

أدوات جمع البيانات:

استعان الباحثون بالاستبيان فى جمع بيانات البحث، حيث قام الباحثون بتصميم: إستبيان خاص بمحتوى ومكونات البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين في ضوء التحسين المستمر (الجيما كايزن).

فيما يلى الخطوات التى اتبعتها الباحثون فى إعداد وتصميم الاستبيان حتى وصل لمرحلة الصلاحية للتطبيق:

١- القراءة والإطلاع :

قام الباحثون بالإطلاع علي بعض المراجع العلمية والدراسات المتخصصة فى التنمية الإدارية والتدريب الإدارى والدراسات المرتبطة مثل دراسة كلاً من، أحمد محمد أبواليزيد (٢٠٠٨م) (٤)، أحمد محمد عبدالحكم (٢٠٠٥م) (٥)، جمال محمد على (٢٠٠٤م) (١٠)، عمرو محمد إبراهيم وعادل عبد المنعم مكي (٢٠٠٩م) (١٧)، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١١م) (٢٦)

٢- تحديد هدف البرنامج :

تم تحديد هدف البرنامج وقد تمثل فى التعرف على البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط فى ضوء التحسين المستمر (الجيما كايزن).

٣- تحديد محاور البرنامج:

قام الباحثون بالرجوع إلى المصادر الأولية عن طريق الكتب والدراسات و الأبحاث العلمية والتي استفاد منها الباحثون فى التوصل إلى المحاور الرئيسية للبرنامج، وقدت تمثلت محاور البرنامج الآتى :



المحور الأول: هدف البرنامج.
المحور الثاني: غرض البرنامج.
المحور الثالث: أسس البرنامج.
المحور الرابع: محتوى وموضوعات البرنامج.
المحور الخامس: القائمون بالتدريب.
المحور السادس: أساليب التدريب.
المحور السابع: الوسائل المقترحة للتدريب.
المحور الثامن: الأطار الزمني لتنفيذ البرنامج.
المحور التاسع: تقييم البرنامج.
تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحثون على (٩) خبراء، وروعى فى اختيارهم المعايير التالية :

- أن يكون الخبير حاصل على درجة أستاذ أو أستاذ مساعد على الأقل فى الأدارة.
 - وأن يكون قائم بالتدريس الفعلى فى الجامعات المصرية.
 - وذلك ولإبداء الرأي فى مدى مناسبتها ويهدف التعرف على ما يلي:
 - التعرف على هدف وأغراض وأسس البرنامج.
 - التعرف على محتوى البرنامج (المهارات والمواد التدريبية المقترحة لها).
 - التعرف على الأساليب التدريبية المختلفة التي تخدم المواد التدريبية المقترحة.
 - الوسائل والإمكانيات المقترحة لنجاح البرنامج.
 - الزمن المناسب وعدد الساعات الكافية للمواد التدريبية المقترحة.
 - تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.
- وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، قام الباحثون بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة، وقد تم وضع البرنامج فى صورته النهائية والجداول التالية توضح آراء السادة الخبراء فى البرنامج.



جدول (١)

التكرارات و النسبة المئوية لأراء الخبراء حول المحاور الرئيسية للبرنامج (ن = ٩)

النسبة المئوية	التكرارات	المحاور
%١٠٠	٩	المحور الأول: هدف البرنامج.
%٧٧.٧٨	٧	المحور الثاني: غرض البرنامج.
%١٠٠	٩	المحور الثالث: أسس البرنامج.
%١٠٠	٩	المحور الرابع: محتوى وموضوعات البرنامج.
%٧٧.٧٨	٧	المحور الخامس: القائمون بالتدريب.
%٧٧.٧٨	٧	المحور السادس: أساليب التدريب.
%١٠٠	٩	المحور السابع: الوسائل المقترحة للتدريب.
%١٠٠	٩	المحور الثامن: الأطار الزمني لتنفيذ البرنامج.
%١٠٠	٩	المحور التاسع: تقييم البرنامج.

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء في البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بلغت (١٠٠%) مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على استبيان محاور البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب في ضوء مدخل الجيمبا كايزن، وعدم حذف أي محور للإستبيان.



جدول (٢)

التكرارات و النسبة المئوية لأراء الخبراء حول أهداف البرنامج المقترح (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
الهدف العام	١	صقل وتنمية وتدريب العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف التي تعمل على تحسين و رفع مستوى الأداء والتي تساعدهم على القيام بعملهم وبالتالي حسن سير العملية الإدارية.	٩	%١٠٠
	الأهداف المعرفية:			
	١	أن يلم العاملين بإدارات رعاية الشباب بالقوانين واللوائح الداخلية المنظمة للعمل.	٩	%١٠٠
	٢	أن يدرك العاملين أساليب المتابعة والتقييم.	٩	%١٠٠
الأهداف الفرعية	٣	أن يلم العاملين بأهمية وخطوات التخطيط الاستراتيجي.	٨	%٨٨.٨٩
	٤	أن يستخدم العاملين المعارف والمهارات الإدارية والفنية لتنمية الأداء الإداري.	٩	%١٠٠
	الأهداف الوجدانية:			
	١	أن تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتنمية وتطوير مهارات العاملين.	٩	%١٠٠
	٢	أن يسود جوء من العلاقات الطيبة بين الإدارة العليا والعاملين بإدارات رعاية الشباب.	٨	%٨٨.٨٩
	٣	أن تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة.	٩	%١٠٠
	٤	أن يشعر العاملين بأهتمام الإدارة العليا بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم.	٩	%١٠٠
	الأهداف المهارية:			
	١	أن يتمكن العاملين على العمل من إدارة الأزمات بأسلوب علمي.	٨	%٨٨.٨٩
	٢	أن يتوفر لدى العاملين القدرة على تعديل السلوكيات والمهارات الإدارية.	٩	%١٠٠
	٣	أن يتمكن العاملين من حل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالعمل.	٨	%٨٨.٨٩
	٤	أن يمتلك العاملين المهارات الإدارية والفنية التي تمكنهم من إنجاز العمل.	٧	%٧٧.٧٦



يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء للأهداف المقترحة للبرنامج قد ترواحت ما بين (٨٨.٨٩٪:١٠٠٪) حيث أرتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر.

جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء فى أغرض البرنامج المقترح (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
أغرض البرنامج	١	تنمية وصقل المهارات الإدارية والفنية لدى العاملين بما يسهم فى تحقيق أهداف الادارة.	٨	٨٨.٨٩٪
	٢	رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي.	٩	١٠٠٪
	٣	تطوير وتحسين الأداء الإداري لدى العاملين من خلال تمكينهم من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب الإدارة الحديثة.	٧	٧٧.٧٨٪
	٤	توجيه الاهتمام بالحافز المادى بما يتناسب مع زيادة الأسعار وذلك لرفع الكفاءة الوظيفية والقدرة على مواجهة أعباء الحياة	٨	٨٨.٨٩٪
	٥	تحقيق التنمية الذاتية للعاملين واحترام الآخرين وتقدير الذات.	٧	٧٧.٧٨٪
	٦	تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي.	٩	١٠٠٪

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء لأغراض البرنامج قد ترواحت ما بين (٥٥.٥٦٪:١٠٠٪)، حيث أرتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر.



جدول (٤)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء فى أسس وضع البرنامج (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
أسس وضع البرنامج	١	أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.	٩	٪١٠٠
	٢	أن يربط بين البرنامج التدريبي والأهداف التي يسعى لتحقيقها.	٩	٪١٠٠
	٣	التوازن بين الأنشطة النظرية والتطبيقية العلمية.	٨	٪٨٨.٨٩
	٤	مراعاة المستوى الثقافي والعلمي بين العاملين.	٩	٪١٠٠
	٥	توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج من حيث (الميزانية، الأدوات، الأماكن، المدربين).	٨	٪٨٨.٨٩
	٦	مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البرنامج .	٨	٪٨٨.٨٩
	٧	الحدثة والدقة في البرنامج ومواكبته للمستجدات العلمية.	٩	٪١٠٠
	٨	مراعاة التدرج الوظيفي للعاملين الملتحقين بالبرنامج.	٩	٪١٠٠
	٩	استخدام أكثر من مصدر للمعلومة التي يتم تقديمها.	٨	٪٨٨.٨٩

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء لأسس وضع البرنامج قد ترواحت ما بين (٨٨.٨٩٪: ١٠٠٪)، حيث أرتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر.

جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء حول محتوى المواد التدريبية المقترحة لبرنامج تحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى المقترح للبرنامج	التكرار	النسبة المئوية %
المحتوى المقترح	أ. المهارات الإدارية			
	١	عناصر العملية الإدارية.	٩	٪١٠٠
	٢	الجودة الشاملة.	٨	٪٨٨.٨٩
	٣	الإدارة بتمكين العاملين.	٨	٪٨٨.٨٩
	٤	التغلب على معوقات العملية الإدارية.	٩	٪١٠٠
	٥	إدارة المنشآت.	٥	٪٥٥.٥٦
	٦	عناصر دورة التحسين المستمر .	٩	٪١٠٠
	٧	الإدارة بالأهداف.	٨	٪٨٨.٨٩
٨	العلاقات العامة والإعلام.	٧	٪٧٧.٧٨	



٩	٩	تكنولوجيا المعلومات.	٩
١٠	٦	التمويل والاستثمار	٦٦.٦٧%
١١	٨	إدارة الوقت.	٨٨.٨٩%
١٢	٨	إدارة الأزمات.	٨٨.٨٩%
ب. المهارات الفنية			
١	٩	الهيكل التنظيمي لإدارة رعاية الشباب.	١٠٠%
٢	٥	التخطيط الاستراتيجي و الثقافة التنظيمية.	٥٥.٥٦%
٣	٨	مهارات الإتصال الفعال	٨٨.٨٩%
٤	٨	التعرف على البرامج الخاصة بالحاسب الالى	٨٨.٨٩%
٥	٨	أختصاصات العاملين (إداريين، فنيين).	٧٧.٧٦%
٦	٩	علاج ظاهرة تداخل الاختصاصات.	١٠٠%
٧	٨	التشريعات والقوانين المنظمة للعمل	٨٨.٨٩%
٨	٧	اللوائح الداخلية لإدارة رعاية الشباب.	٧٧.٧٦%
٩	٨	تنمية النواحي الابتكارية	٨٨.٨٩%
ج. المهارات التأهيلية			
١	٩	تطوير أداء العاملين (مفهوم . أهمية . أهداف . مجالات)	١٠٠%
٢	٦	أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.	٦٦.٦٧%
٣	٩	التحسين المستمر (الجيمبا كايزن) (نشأته- تعريفه - أهدافه - أهميته - خصائصه - عناصره).	١٠٠%
٤	٨	معوقات تطبيق أسلوب التحسين المستمر.	٨٨.٨٩%
٥	٨	بعض النماذج لتطبيق أسلوب التحسين المستمر.	٨٨.٨٩%
٦	٩	أثر إستخدام أسلوب التحسين المستمر فى رفع كفاءة أداء العاملين.	١٠٠%
٧	٨	التحسين المستمر وحل المشكلات - عناصر دورة التحسين	٨٨.٨٩%
٨	٨	تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للطلاب.	٨٨.٨٩%



يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء في المحتوى المقترح للبرنامج قد تراوحت ما بين (٥٥.٥٦% : ١٠٠%)، حيث ارتضى الباحث بنسبة (٧٠%) فأكثر، وبالتالي تم حذف بند رقم (٥ ، ١٠) من المهارات الإدارية، وحذف بند رقم (٢) من المهارات الفنية.

جدول (٦)

النسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء حول محور القائمون بالتدريب (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
القائمون بالتدريب	١	الأساتذة المتخصصين بكليات التربية الرياضية ولهم الخبرة فى القطاع الادارى.	٩	١٠٠%
	٢	الاساتذة المتخصصين فى الإدارة بكلية التجارة جامعة أسيوط.	٩	١٠٠%
	٣	الخبراء فى المجال الادارى.	٨	٨٨.٨٩%
	٤	المحاضرين المعتمدين بجامعة أسيوط.	٧	٧٧.٧٨%

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول القائمون بالتدريب للبرنامج المقترح قد تراوحت ما بين (٧٧.٧٨% : ١٠٠%)، حيث ارتضى الباحث بنسبة (٧٠%) فأكثر.

جدول (٧)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء فى الأساليب المقترحة لتنفيذ البرنامج (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
الأساليب المقترحة	١	المحاضرات.	٩	١٠٠%
	٢	حلقات النقاش.	٨	٨٨.٨٩%
	٣	ورش العمل.	٨	٨٨.٨٩%
	٤	دراسة الحالة.	٤	٤٤.٤٥%
	٥	تمثيل الأدوار.	٥	٥٥.٥٦%
	٦	المباريات الإدارية.	٤	٤٤.٤٥%
	٧	العصف الذهني.	٨	٨٨.٨٩%

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء فى الأساليب المقترحة لتنفيذ البرنامج قد تراوحت ما بين (٤٤.٤٥% : ١٠٠%)، حيث ارتضى الباحث بنسبة (٧٠%) فأكثر، وبالتالي تم حذف بند رقم (٤ ، ٥ ، ٦).



جدول (٨)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء في الوسائل المستخدمة في التدريب (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
الوسائل المستخدمة	١	السيورة.	٨	٪٨٨.٨٩
	٢	جهاز الداتا شو (Data Show).	٩	٪١٠٠
	٣	جهاز كمبيوتر.	٩	٪١٠٠
	٤	جهاز عرض الشرائح.	٣	٪٣٣.٣٤
	٥	أوراق ومطبوعات.	٨	٪٨٨.٨٩
	٦	الفيديو.	٥	٪٥٥.٥٦

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء في الوسائل المستخدمة في التدريب قد تراوحت ما بين (٣٣.٣٤٪: ١٠٠٪)، حيث ارتضى الباحث بنسبة (٧٠٪) فأكثر، وبالتالي تم حذف بند رقم (٤ ، ٦).

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء في الأطار الزمني لتنفيذ البرنامج (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية
الأطار الزمني	-المدة المقررة للبرنامج:			
	١	أسبوع	٩	٪١٠٠
	٢	أسبوعين	٦	٪٦٦.٦٧
	٣	(٣) أسابيع.	٤	٪٤٤.٤٤
	-عدد الأيام أسبوعياً:			
	١	٣ أيام	٦	٪٦٦.٦٧
	٢	٥ أيام	٩	٪١٠٠
	٣	٦ أيام	٥	٪٥٥.٥٦
	-زمن البرنامج:			
	١	زمن اليوم الواحد (٦ ساعات).	٨	٪٨٨.٨٩
٢	زمن المحاضرة (ساعتان ونصف).	٩	٪١٠٠	



يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية الأطوار الزمنية لتنفيذ البرنامج قد تراوحت ما بين (٤٤.٤٦٪ : ١٠٠٪)، حيث ارتضى الباحث بنسبة (٧٠٪) فأكثر لقبول العبارات، وبالتالي تم حذف بند رقم (٢ ، ٣) فى المدة المقررة للبرنامج، و(١ ، ٣) فى عدد أيام التدريب.

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء فى تقييم البرنامج (ن = ٩)

المحاور	م	المحتوى	التكرار	النسبة المئوية %
تقييم البرنامج	١	تقييم البرنامج (قبل . أثناء . بعد)	٨	٨٨.٨٩٪
	٢	تقييم المدربين (قبل . أثناء . بعد)	٩	١٠٠٪
	٣	تقييم المتدربين (قبل . أثناء . بعد)	٩	١٠٠٪

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء لتقييم البرنامج قد تراوحت ما بين (٨٨.٨٩٪ - ١٠٠٪)، وقد أرتضى الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر. وبذلك تم التوصل إلى الصورة النهائية للبرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط فى ضوء التحسين المستمر (الجيمبا كايزن) مرفق (٩) وتم تطبيقه على المجموعة قيد الدراسة في الفترة من ٢٠٢٤/٤/٢٠م إلى ٢٠٢٤/٥/١م.

البرنامج المقترح:

في حدود مشكلة البحث ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وللأجابة على التساؤل، قام الباحثون بتطبيق الاستبيان الثالث على الخبراء فى مجال الإدارة ، وقد استخدم الباحثون النسبة المئوية كأحد الأساليب الإحصائية،

توصل الباحثون إلى البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط وكانت المحاور هي:

١. أهداف البرنامج المقترح.
٢. أغراض البرنامج.
٣. أسس البرنامج.
٤. محتوى البرنامج.
٥. القائمون بالتدريب.
٦. أساليب تنفيذ البرنامج.
٧. الوسائل المقترحة للتدريب.



٨. الأطار الزمني لتنفيذ البرنامج.

٩. تقييم البرنامج.

-الهدف العام للبرنامج:

صقل وتنمية وتدريب العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف التي تعمل على تحسين و رفع مستوى الأداء والتي تساعدهم على القيام بعملهم وبالتالي حسن سير العملية الإدارية.

- الأهداف المعرفية:

١. أن يلم العاملين بإدارات رعاية الشباب بالقوانين واللوائح الداخلية المنظمة للعمل.
٢. أن يدرك العاملين أساليب المتابعة والتقييم.
٣. أن يلم العاملين بأهمية وخطوات التخطيط الاستراتيجي.
٤. أن يستخدم العاملين المعارف والمهارات الإدارية والفنية لتنمية الأداء الإداري.

-الأهداف الوجدانية:

١. أن تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتنمية وتطوير مهارات العاملين.
٢. أن يسود جوء من العلاقات الطيبة بين الإدارة العليا والعاملين بإدارات رعاية الشباب.
٣. أن تهتم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة.
٤. أن يشعر العاملين بأهتمام الإدارة العليا بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

- الأهداف المهارية:

١. أن يتمكن العاملين على العمل من إدارة الأزمات بأسلوب علمي.
٢. أن يتوفر لدى العاملين القدرة على تعديل السلوكيات والمهارات الإدارية.
٣. أن يتمكن العاملين من حل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالعمل.
٤. أن يمتلك العاملين المهارات الإدارية والفنية التي تمكنهم من إنجاز العمل.

-أغراض البرنامج:

- ١- تنمية وصقل المهارات الإدارية والفنية لدى العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف الإدارة.
- ٢- رفع الكفاءة الإدارية لدى العاملين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي.



٣- تطوير وتحسين الأداء الإداري لدى العاملين من خلال تمكينهم من مساهمة التقدم

العلمي والتكنولوجي والإمام بأساليب الإدارة الحديثة.

٤- توجيه الاهتمام بالحافز المادي بما يتناسب مع زيادة الأسعار وذلك لرفع الكفاءة

الوظيفية والقدرة على مواجهة أعباء الحياة.

٥- تحقيق التنمية الذاتية للعاملين واحترام الآخرين وتقدير الذات.

٦- تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي.

-أسس وضع البرنامج:

١- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.

٢- أن يربط بين البرنامج التدريبي والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

٣- التوازن بين الأنشطة النظرية والتطبيقية العلمية.

٤- مراعاة المستوى الثقافي والعلمي بين العاملين.

٥- توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج من حيث (الميزانية، الأدوات، الأماكن،

المدرسين).

٦- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

٧- الحداثة والدقة في البرنامج ومواكبته للمستجدات العلمية.

٨- مراعاة التدرج الوظيفي للعاملين الملتحقين بالبرنامج.

٩- استخدام أكثر من مصدر للمعلومة التي يتم تقديمها.

-محتوى البرنامج:

أولاً: المهارات الإدارية

١. عناصر العملية الإدارية.

٢. الجودة الشاملة.

٣. الإدارة بتمكين العاملين.

٤. التغلب على معوقات العملية الإدارية.

٥. عناصر دورة التحسين.

٦. الإدارة بالأهداف.

٧. العلاقات العامة والإعلام.

٨. تكنولوجيا المعلومات.

٩. إدارة الوقت.



ثانياً: المهارات الفنية

١. الهيكل التنظيمي لإدارة رعاية الشباب.
٢. مهارات الإتصال الفعال.
٣. التعرف على البرامج الخاصة بالحاسب الالى.
٤. أختصاصات العاملين (إداريين، فنيين).
٥. علاج ظاهرة تداخل الاختصاصات.
٦. التشريعات والقوانين المنظمة للعمل.
٧. اللوائح الداخلية لإدارة رعاية الشباب.
٨. تنمية النواحي الابتكارية.

ثالثاً: المهارات التأهيلية

- ١- تطوير أداء العاملين (مفهوم . أهمية . أهداف . مجالات)
- ٢- أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.
- ٣- التحسين المستمر (الجيمبا كايزن)(نشأته- تعريفه - أهدافه - أهميته - خصائصه - عناصره).
- ٤- معوقات تطبيق أسلوب التحسين المستمر.
- ٥- بعض النماذج لتطبيق أسلوب التحسين المستمر.
- ٦- أثر إستخدام أسلوب التحسين المستمر فى رفع كفاءة أداء العاملين.
- ٧- التحسين المستمر وحل المشكلات - عناصر دورة التحسين.
- ٨- تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للطلاب.



م	المحتوى	الزمن	أساليب التدريب	وسائل التدريب	القائمين بالتدريب
	- اليوم الأول - تقديم البرنامج وموضوعاته - العملية الإدارية (تخطيط . توجيه . تنظيم . رقابة). - الجودة الشاملة وجودة الخدمات. - الإدارة بتمكين العاملين.	نظري	- المحاضرة - المحاضرة - العصف الذهني.	Data show - - السبورة -أوراق.	الأساتذة المتخصصين بكليات التربية الرياضية ولهم الخبرة فى القطاع الادارى
		تطبيقي			
	راحة	١١.٥-١٢ص			
	- ماهية إدارة الوقت. - كيفية ترشيد واستثمار الوقت. - إدارة الأزمات. - التغلب على معوقات العملية الإدارية.	نظري	- المحاضرة - العصف الذهني. - حلقات النقاش.	Data show - - السبورة -أوراق.	الاساتذة المتخصصين فى الإدارة بكلية التجارة جامعة أسيوط.
		تطبيقي			
	راحة	١١.٥-١٢ص			
	- الهيكل التنظيمى لإدارة رعاية الشباب. - أختصاصات العاملين (إداريين، فنيين). - علاج ظاهرة تداخل الاختصاصات.	نظري	- المحاضرة - حلقات النقاش	Data show - - السبورة	الخبراء فى المجال الادارى.
		تطبيقي			
	راحة	١١-١١.٥ص			
	- اللوائح الداخلية لإدارة رعاية الشباب. - التشريعات والقوانين المنظمة للعمل. - تنمية النواحي الابتكارية.	نظري	- حلقات النقاش - ورش عمل	Data show - -أوراق ومطبوعات.	الاساتذة
		تطبيقي			
	راحة	١١-١١.٥ص			
	- تكنولوجيا المعلومات. - التعرف على برامج الحاسب الالى.	نظري	- المحاضرة - العصف الذهني. - حلقات النقاش	-جهاز كمبيوتر . Data show - - السبورة.	المحاضرين المعتمدين بجامعة أسيوط.
		تطبيقي			
	راحة	١١-١١.٥ص			
	- مهارات الإتصال الفعال. -علاج ظاهرة تداخل الاختصاصات.	نظري	- ورش العمل - حلقات النقاش	- السبورة. Data show -	الاساتذة
		تطبيقي			



القائمين بالتدريب	وسائل التدريب	أساليب التدريب	الزمن			المحتوي
			مجموع	تطبيقي	نظري	
الاساتذة	Data show - - السبورة	- المحاضرة - حلقات النقاش	مجموع ١١.٥-٩ ونصف	١.٥	١.٥	- اليوم الرابع
						- ما هو التحسين المستمر. - تطوير أداء العاملين. - نماذج لتطبيق أسلوب التحسين المستمر.
			١١-١٠.٥ص			راحة
الاساتذة	- السبورة -أوراق ومطبوعات.	- ورش العمل - حلقات النقاش	مجموع ٣-١٢ ونصف	١.٥	١.٥	- أثر إستخدام أسلوب التحسين المستمر في رفع كفاءة أداء العاملين. - التحسين المستمر وحل المشكلات - عناصر دورة التحسين.
						- اليوم الخامس
الاساتذة	Data show - - السبورة	- المحاضرة - حلقات النقاش	مجموع ١١.٥-٩ ونصف	١.٥	١.٥	- تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للطلاب - معوقات تطبيق أسلوب التحسين المستمر.
						راحة
الاساتذة	Data show - - السبورة	- ورش العمل - حلقات النقاش - المحاضرة	مجموع ٣-١٢ ونصف	١.٥	١.٥	- تقييم البرنامج. - ختام البرنامج. - توزيع الشهادات للدارسين.

- الأطار الزمني لتنفيذ البرنامج:

١. المدة المقررة للبرنامج: أسبوع.
٢. عدد الأيام أسبوعياً: (٥) أيام.
٣. زمن البرنامج: اليوم الواحد (٦) ساعات في اليوم، مقسمين إلى محاضرتين، زمن المحاضرة (ساعتين ونصف) بإجمالي (٣٠) ساعة.

-تقييم البرنامج:

١. تقييم المتدربين (اختبار معرفي).
٢. تقييم المتدربين (استمارة تقييم).
٣. تقييم البرنامج (استمارة تقييم).



-القائمون بالتدريب:

- ١- أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية ولهم الخبرة فى القطاع الادارى.
- ٢- أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة أسيوط المتخصصين فى الإدارة.
- ٣- الخبراء فى المجال الادارى.
- ٤- المحاضرين المعتمدين بجامعة أسيوط.

-المتدربين:

جميع العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

الاستخلاصات و التوصيات:

فى ضوء أهداف البحث و منهجة و بإستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة توصل الباحثون للنتائج التالية:

١. ضرورة تطبيق البرنامج المقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط فى ضوء مدخل الجيمبا كايزن.
٢. ضرورة العمل على تطبيق أسلوب التحسين المستمر (الجيمبا كايزن)، لما قد يكون له أثر إيجابى على مستوى العاملين وتحسين الإداء.
٣. أن تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق من خلال ما تقدمه من دعم مادي ومعنوي للعاملين من خلال إتاحة الفرصة لاستخدام القدرات والمهارات بأساليب وطرق جديدة.
٤. العمل على الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على ممارسة الأخلاقيات وتشكيل لجان لمراقبة وتقييم الممارسات الأخلاقية من قبل المديرين.
٥. تعزيز ثقة المدير بالعاملين وأعطائهم الفرصة للتعبير عن رأيهم بدون خوف أو تردد.
٦. تحفيز طاقات الأفراد العاملين عن طريق اتاحة الفرصة لاستخدام القدرات والمهارات بأساليب وطرق جديدة.
٧. تنظيم دورات نقل للعاملين فى الجوانب الإدارية والتشريعية المختلفة.
٨. ضرورة عقد حلقات نقاش وورش عمل وإجتماعات دورية للعاملين لإبداع أفكار وإقتراحات جديدة قد تخدم العمل.
٩. ضرورة الاستفادة من التقدم والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل وتدريب العاملين على استخدامها.



المراجع

١. إبراهيم أحمد عبد الوهاب السباعي: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة اسيوط والوادي الجديد، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد ع ٤٧ (الجزء ٤) كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ١٠٢٠١٨
٢. إبراهيم رماز حمدي: تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام إستراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية (دراسة إستشراافية)، بحث منشور، مجلة الدراسات والتربية جامعة أسيوط، العدد (٦)، يوليو ٢٠١٨م.
٣. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، ط ١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٨٠٢٠٠٠م.
٤. أحمد محمد أبو اليزيد: برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة الإتحاد المصري للكاراتيه في ضوء التحليل الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨م.
٥. أحمد محمد عبد الحكم: تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م.
٦. أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر KAIZEN ومدى استفادة المنظمات العربية منه، دار الادارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الجزء السادس، ٢٠٠٩م.
٧. المجلس الأعلى للشباب والرياضة: تطور رعاية الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، ج ١ ج ٢، الإدارة المركزية للبحوث الشبابية والرياضية، مطبعة الجامعة، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠١م.
٨. باسمة على حسن: مدى فاعلية التدريب في تطوير إدارة الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٧٠٢٠٠٧م.
٩. جمال محمد على: الإدارة في القرن الواحد ال ٢١، الطبعة الاولى، دار الوفاق للطباعة بأسيوط، ٢٠٠٨م.



١٠. جمال محمد على: تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة"، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني، مارس، ٢٠٠٤م.
١١. حسن أحمد الشافعي: الموسوعة الرياضية للإدارة الرياضية، الساحل المعاصرة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فى التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
١٢. داليا طه محمود يوسف: كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، العدد ٣٥، الجزء الرابع، ٢٠١٣م.
١٣. دعاء عبد الرؤوف عباس عرابي: منهجية كايزن كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالإتحاد المصري لكرة السلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٢٣م.
١٤. سامية عبدالله أبو طربوش: التحسين المستمر (كايزن)، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٤م.
١٥. عبد الحميد المغربي: دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية المنصورة دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
١٦. على حمادة: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للنشر، ٢٠١٨م. ٩٤.
١٧. عمرو محمد إبراهيم، عادل عبد المنعم مكي: برنامج تنمية إدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الاتحاد المصري للسباحة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٩م.
١٨. فيصل عبدالرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، ٢٠٠١م.
١٩. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط ٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩م. ١١١.
٢٠. محمد عبدالغنى هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤م. ١٢١.
٢١. محمد نصر: تطوير برامج أعداد المعلم وتدريبه فى ضوء الاداء، المؤتمر العلمى الرابع عشر، مفاهيم التعليم فى ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.



٢٢. مدحت محمد أبوالنصر: إدارة الجودة الشاملة (إستراتيجية كايزن لتطوير المنظمات)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥م.
٢٣. مدحت محمد أبوالنصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
٢٤. مزمل على محمد عثمان: اختبار أثر استراتيجيات الكايزن kaizen على أداء الجامعات - تطبيقاً على جامعة سنة مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٥٤، مجموعة المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧م.
٢٥. مصطفى جابر عبد الحفيظ محمود: استراتيجيات كايزن للتحسين المستمر لتطوير الاداء الإداري برعاية الشباب بجامعة اسوان، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الاسكندرية، ٢٠٢٣م.
٢٦. مؤمن طه عبد النعيم: برنامج تنمية إدارية للعاملين بحمامات السباحة في ضوء التحليل الوظيفي والقدرة التسويقية التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.
٢٧. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة المورد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ٢٠١٠م.
٢٨. نادية عبدالخالق رمضان بكر: مدخل التحسين المستمر (كايزن) وأثره على أداء المنظمات بحث منشور المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد(١)، المجلد(٣٢)، يونيو ٢٠١٦م.
٢٩. ياسر محمد سعيد: تحسين الإداء الإداري لبعض الإندية الرياضية بمحافظة المنوفية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٣م.