

تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن

إعداد

أميمة كليب سيد أحمد

أ.د/ نبيل سعد خليل

د/ عبد الستار محروس عبد الستار

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة سوهاج

كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث :

هدف هذا البحث إلى تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا كايزن حيث أن القيادات الإدارية هي لب العملية الإدارية وأساسها، ويقع على عاتقها تحقيق أهداف الجامعة، ورؤيتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يحقق ميزتها التنافسية، ويتناول هذا البحث المقصود بتحسين الأداء الإداري وأهميته، ومتطلباته، ومعوقات التحسين؛ كما يتناول البحث الإطار النظري لمنهجية جيمبا كايزن من حيث المفهوم، والأبعاد، والاستراتيجيات، ومراحل تطبيقها، ومتطلبات، ومعوقات التطبيق، ويتناول أيضاً آليات مقترحة لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا التحسين الإداري، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة البحث الإستبانة، وتوصل البحث إلى : قائمة من مقترحات لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن خلال أربعة محاور :

أولاً : التعرف على ماهية تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية .

ثانيًا : التعرف على الإطار النظري لمنهجية جيمبا كايزن.
 ثالثًا: واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن.
 رابعًا: مقترحات لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا.

الكلمات المفتاحية: تحسين الأداء الإداري, منهجية جيمبا كايزن,

Abstract

The aim of this research is to improve the administrative performance of the administrative leaders in the light of the Gemba Kaizen model, as the administrative leaders are the core and foundation of the administrative process. This research deals with what is meant by improving administrative performance, its importance, requirements, and obstacles to improvement. The research also deals with the theoretical framework of the Gemba Kaizen methodology in terms of concept, dimensions, strategies, stages of application, requirements, and application obstacles. The research questionnaire, and the research found: a list of proposals to improve the administrative performance of the administrative leaders at Fayoum :University in the light of the Gemba Kaizen model through four axes
 First: Identifying the nature of improving administrative .performance
 Second: Getting to know the theoretical framework of the Gemba .Kaizen methodology
 Third: The reality of improving the administrative performance of the administrative leaders at Fayoum University in the light of the .Gemba Kaizen model
 Fourth: Proposals to improve the administrative performance of administrative leaders at Fayoum University in light of .Gemba model

المقدمة:

يتسم العصر الحديث بالتقدم السريع، والتطور في شتى المجالات وأدى ذلك إلى زيادة الحاجة إلى علوم الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ بهدف الوصول إلى التنمية الشاملة، وأصبح الاهتمام بالإدارة من الضروريات زيادة الحاجة إلى علوم الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ بهدف الوصول إلى التنمية الشاملة، وأصبح الاهتمام بالإدارة من الضروريات الأساسية والهامة. (عبير عيد العقاوي، 2014، 9)

ولذلك أصبحت الجامعات بحاجة إلى تحقيق الجودة، والتحسين المستمر في أداء القادة الإداريين، وبالتالي تحسين أداء الجامعات كما إنها بحاجة إلى تطبيق أساليب حديثة لمواجهة التحديات التي تواجهها والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها، ويحقق أهدافها بكفاءة، وفاعلية. (حامد كاظم، سعد مهدي، 2016،)

وتسعى الجامعات كمؤسسات تعليمية إلى تحقيق أهدافها من خلال اختيار قيادات إدارية لديها القدرة على أداء العمل بكفاءة عالية، فعملية التحسين الإداري تحتاج إلى التركيز على رفع الأداء الإداري للقيادات الإدارية، وتميز الجامعات، ونجاحها يتوقف على قدرتها على إحداث تغييرات تنظيمية في الهيكل التنظيمي، وفي السياسات، والثقافات المتبعة و تحسين أداء العاملين والقيادات بها. (نبيل سعد خليل، 2021، 6)

وقد أصبح التحسين الإداري محل اهتمام الإداريين والخبراء فالإدارة التقليدية الإدارية لم تعد تصلح إلى مواكبة، ومسايرة التقدم العلمي الجديد المتصف بأنه دائم التجديد. (مدحت محمد، 2017، 12)

ويشكل تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية في الجامعات اهتمامًا عالميًا وذلك لأن التقدم وتحقيق الأهداف المنشودة في ظل التغييرات المتسارعة يحتاج إلى تحسين وتطوير للأداء الإداري.

وتشير كثير من الدراسات الحديثة إلى أن تطوير, وتحسين الأداء الإداري مهم لتغيير وتحسين إدارة الجامعات, وذلك بهدف تحقيق أهدافها ورفع مستوى رضا عامليها وتحسين ظروف العمل لديها. (خالد بن عبد الكريم, 2020, 279-280)
كما إن المؤسسات الجامعية الناجحة هي التي تستخدم توجهات إدارية حديثة لخلق بيئة عمل مشجعة، ومحفزة، وداعمة لنجاحها، وتحقيق أهدافها. (مراد ممدوح كامل, 2015, 46)

التكلفة, وتحسين الجودة وتحسين القدرة على المنافسة. (حاتم كاظم, 2011)
وتعد منهجية جيمبا كايزن منهجية يابانية لتحسين الأداء الإداري, فهي تعتمد على مبدأ التحسين المستمر لكل مجالات, وأقسام المؤسسة, والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة, وبالتالي تطوير الأداء, و بيئة العمل. (سمير زهير الصوص, 2022)
وهذا يؤكد أهمية تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا- كايزن).

مشكلة البحث:

تعد الجامعات من المؤسسات التي تهتم بإعداد الكوادر البشرية, (سعد المحميد, 2016) لذا فإن هناك حاجة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم وهذا يساعد على تحسين أداء الجامعة ككل مما يساعد على مركز الجامعة التنافسي ومكانتها محلياً وإقليمياً وعالمياً (Glanz, Jeffery, 2021, 26)

وقد أوصت بعض الدراسات بضرورة تبني الجامعات منهجية جيمبا كايزن كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر, والقيادة المؤهلة التي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطوير وتخفيض الهدر بأنواعه وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة في الجيمبا كايزن كما أكدت إحدى الدراسات على أن استراتيجية جيمبا كايزن تسهم في تحسين أداء الجامعات. (Shambaro .M. G, 2017)

و هناك بعض نقاط الضعف والمشكلات التي تؤثر على أداء القيادات الإدارية بجامعة الفيوم ما يلي: عدم وجود سياسة واضحة ومعلنة لتنمية قدرات القيادات الحالية والمستقبلية، محدودية المشاركة في تقييم أداء القيادات الإدارية، عدم وجود نظام معلوماتي للتوثيق بالجامعة، قلة إعداد الكوادر المؤهلة بالجامعة لتولي مناصب إدارية، عدم تنوع أدوات قياس الأداء، عدم قياس الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية والعاملين بالجامعة مما يؤثر سلبًا على الإستفادة من نتائج القياس في التحسين والتطوير، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للجهاز الإداري. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم، 2022- 2027) وبالرغم من أهمية منهجية جيمبا كايزن وتأكيد دراسات عديدة على العمل بها من أجل تحسين الأداء ووجود حاجة قائمة لترشيد الموارد وضرورة تطوير الجامعات لأدائها وأداء قادتها لتمكين من المنافسة ووجود تطلع من جامعة الفيوم لتطوير أدائها الإداري والمتمثل في أهداف الخطة الاستراتيجية (2022- 2027) لتطوير الأداء المؤسسي والمنظومة الإدارية وعلى هذا الأساس فان تحقيق منهجية جيمبا كايزن كنموذج لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية يعد من أهم وأحدث الأساليب الرئيسية للإصلاح وللتحسين الإداري

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء

نموذج جيمبا كايزن؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما ماهية تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات ؟
- 2- ما الإطار النظري لمنهجية جيمبا كايزن في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة ؟

- 2- ما واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن من وجهة نظر عينة البحث؟
- 3- ما أهم المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن؟

أهداف البحث :

- يهدف البحث الحالي وضع مقترحات لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن كهدف رئيسي للبحث وتدرج منه مجموعة من الأهداف الفرعية هي :
- 1- التعرف على ماهية تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات.
 - 2- التعرف على الإطار النظري لمنهجية جيما كايزن في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 - 3- الكشف عن واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن من خلال الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث.
 - 4-التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي :

- الأهمية النظرية :

- 1- يعد أسلوب جيما كايزن من أدوات التحسين المستمر في كافة المؤسسات, ودراسة هذه الأدوات, والأساليب من الأمور الهامة لتحسين أداء القيادات الإدارية, وتحسين خدمات الجامعة وتقليل التكاليف.
- 2- أهمية دور القيادات الإدارية فهي تعتبر أساس العمل الإداري, والمحرك التي يرتكز عليه العمل الإداري.

3- يقدم البحث تأصيل نظري لتحسين الأداء الإداري, ولمنهجية جيمبا كايزن, وعرض مقترحات لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية على ضوء جيمبا كايزن مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للجامعة.

- الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي :

- الوعي بمفهوم جيمبا كايزن وفاعليته من الأمور الهامة لتحسين أداء القيادات الإدارية وتحسين جودة الخدمات, وتقليل التكلفة, وتحسين الأداء الإداري.
- 1- الوعي بأهمية القيادات الإدارية لتحقيق التنمية الشاملة التي تسعى جامعة الفيوم لتحقيقها مما استوجب تهيئة بيئة العمل, وبناء وعي بين جميع القيادات الإدارية بالجامعة بأهمية وفلسفة منهجية جيمبا كايزن.
- 2- تبصير الإدارة العليا, والمهتمين بالتطوير, والإصلاح الإداري بآليات تنفيذية لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا كايزن .

منهج البحث وأدواته :

في ضوء أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال تحليل لواقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن , وكشف العلاقات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية , ولذلك تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات المنهج الوصفي التحليلي .

حدود البحث :

- 1- الحد البشري: يقتصر البحث الحالي على أمين عام الجامعة, ومساعديه, ومديرين العموم, ومديرين الإدارات بإدارة جامعة الفيوم, وكلياتها.
- 2- الحد الموضوعي : يقتصر البحث على عرض الإطار النظري لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

من حيث المفهوم، والأهمية ووسائل، وأساليب التحسين، ومتطلبات تطبيقه، وأهم المعوقات التي تعيق تحقيقه، وإطاراً نظرياً لمنهجية جيمبا كايزن في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، من حيث مبادئها واستراتيجياتها ومتطلبات تحقيقها، ومراحل ومعوقات تطبيقها.

3- **الحد الزمني** : تم التطبيق الميداني في الفترة من مارس 2023م إلي مايو 2033 م.

4- **الحد المكاني** : اقتصرت الدراسة على الإدارات العامة، والإدارات بجامعة الفيوم، وكلياتها.

المصطلحات :

الأداء مصدر أدّى، ويقال قام بأداء واجبه أي بإنجازه، و إكماله؛ أو كان أداءه للنص سليماً أي أسلوب تعبيره وطريقته. (معجم المعاني الجامع , 2023)

ويعرّف الأداء الإداري بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات، وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. (أحمد زكي بدوي, 2001, 335)

وتعرّف منهجية جيمبا كايزن بأنها منهجية إدارية حديثة تساعد على تحسين مستوى أداء الفرد، والمؤسسة بادخال تحسينات تدريجية صغيرة، وبسيطة تقلل التكاليف وتزيد من انتاجية العمل كما تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وعلى الأساليب الوقائية للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع العاملين في التحسين من خلال تشجيع الاقتراحات، وتنفيذها وتقليل الإجراءات غير اللازمة، وإزالة ما يعوق الأداء لتسهيل حركة العمل. (International Labow Organization, 2017, 45)

كما تُعرّف منهجية جيمبا كايزن بأنها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على التميز، والمنافسة، وتعتمد على التحسين المستمر للأداء الإداري، والتمكين الابتكاري للعاملين. (عبد الناصر محمد سيد, 2019, 318)

الدراسات السابقة :

قد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين (دراسات عربية ودراسات أجنبية) وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية : وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

1-دراسة (حامد كاظم, سعد مهدي, 2016). بعنوان "أثر ممارسة الإدارة من

موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي"

دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل, وقياس أثر الإدارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات حيث اعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات في محاولة للوصول إلى إجابات عملية، والبحث عن إجابات يمكن أن تؤدي إلى حلول لرفع مستوى جودة الأداء من خلال استخدام الإدارة من موقع الحدث, استخدمت الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى أن مبدأ الإدارة من موقع الحدث لها أثر كبير على جودة الاداء، وعلى الجامعات, ويجب تركيز الجامعات على هذا المبدأ لحل مشاكلها.

2- دراسة(محمد محمد أحمد الحربي, 2017) "متطلبات تحسين أساليب

القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن" واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي,وتناولت الدراسة "الخصائص العامة المنهجية جيمبا كايزن". و"استراتيجية تطبيق منهجية جيمبا كايزن". و"إجراءات الاستفادة من منهجية جيمبا كايزن في المؤسسات الجامعية, جاءت نتائج الدراسة مؤكدة على: أن من المتطلبات الرئيسية لتحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن: تبني الجامعات لمنهجية جيمبا كايزن والالتزام بتطبيقها، واختيار القيادات المؤهلة والمتخصصة في

الجودة والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي، والاعتماد على القيادة الميدانية، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية.

2- دراسة (علاء محمد ربيع, 2018). بعنوان "تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب (الكايزن)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استخدام استبانة، وجاءت نتائج البحث مؤكدة على قلة (التزام موظفو الكلية بأداء مهامهم كما هي بالتوصيف الوظيفي دون إخلال بها)، (وإنه لا يوجد ترابط وتكامل في القرارات التي يتخذها موظفو الكلية في مختلف المستويات التنظيمية)، واختتم البحث بعرض تصور مقترح في ضوء أسلوب (كايزن) لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا، عارضاً فيه فلسفته، ومنطلقاته، وأهدافه، وإجراءاته، ومقترحاته.

3- دراسة (نانا الضوى أحمد, شيماء عادل يس , 2022- فبراير) بعنوان "تحليل جودة التعليم برنامج الدراسات العليا بكلية التربية الرياضية للبنات في ضوء منهجية جيمبا كايزن Kaizen".

هدف هذه الدراسة إلى تحليل جودة التعليم ببرنامج الدراسات العليا بكلية التربية الرياضية للبنات في ضوء منهجية كايزن؛ كما عرض البحث إطاراً مفاهيمياً تضمن منهجية كايزن، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج البحث: أن وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينة البحث في متطلبات منهجية كايزن وتقنيات التعليم لصالح استجابة أوافق في جميع العبارات حيث جاءت بنسبه بلغت (92.59 %) دالة احصائياً، والبرنامج الدراسات العليا يفتقر لمجموعة من المقومات لتحقيق متطلبات منهجية كايزن في العملية التعليمية، وأوصى البحث بالتأكيد على التنظيم، والترتيب للملفات بقسم الدراسات العليا لتسهيل العمل.

ب: الدراسات الأجنبية : وتتمثل فيما يلي:**1- دراسة (Ramanth,N, 2018) بعنوان أهمية Gemba-Kaizen****والتقييم المرئي المباشر في إدارة المجموعات.**

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جيمبا كايزن؛ أو التقييم المرئي في إدارة المجموعات كأشكال التفكير الرشيق، وتوصلت إلى أن التفكير الرشيق، والجيمبا كايزن، والكايزن هي فلسفات يمكن أن تحقق تحسينات كبيرة في المؤسسة تؤثر على جودة الأداء بها.

2- دراسة (Lala, F, and Others , 2018) بعنوان تطبيق مبدأ إدارة**الجودة الشاملة لجيمبا كايزن على أداء الموظف .**

هدف هذه الدراسة إلى إلى تطبيق مبادئ جيمبا كايزن لدعم، وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ جيمبا كايزن تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد، والعاملين، والقيادات الإدارية نحو تحقيق الجودة الشاملة.

3- دراسة (Soliman, A. M. 2019) بعنوان تطوير إدارة التغيير في**الجامعات المصرية في ضوء استخدام جيمبا كايزن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خطوات عملية لتحقيق التحسين المستمر للجامعات المصرية، والقضاء على مشكلتها وتطوير إدارة الجودة والتغيير المؤسسي واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن المميزات التي التزمت منهجية جيمبا كايزن تضمن تحقيق الجودة، وتطوير المؤسسة التعليمية، والاعتماد على العلاقات الإنسانية.

4- دراسة (Sherif, A, M, 2019) بعنوان تحسين إدارة التغيير في**مؤسسات التعليم الجامعي في مصر في ضوء نموذج جيمبا كايزن .**

هدفت هذه الدراسة إلى أن استخدام تقنية جيمبا كايزن بمؤسسات التعليم العالي بمصر تؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، وتعزيز

ثقافة التغيير لدى جميع العاملين, وزيادة فرص التحسين المستمر, وقدمت مقترحاً لتطبيق جيما كايزن كمنهج لتحسين التعليم الجامعي المصري. ومما سبق يتضح أن الجامعات بحاجة إلى تطبيق منهجية جيما كايزن لتحسين أداء القيادات الإدارية

التعقيب على الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي هدفت إلى معرفة منهجية جيما كايزن, وأثرها على تحسين الأداء الإداري للعاملين وبالتالي تحسين أداء الجامعات, وأجمعت هذه الدراسات على أهمية دور منهجية جيما كايزن في تحسين الأداء الإداري للعاملين, وللقيادات الإدارية, ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية السابقة يتضح ما يلي : **أوجه التشابه:**

- المنهج المستخدم حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي
- الهدف الأساسي لمعظم الدراسات السابقة هو تحقيق منهجية جيما كايزن في تحسين الأداء الإداري.
- واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء منهجية جيما كايزن, كما اختلفت في عينة الدراسة أمين عام الجامعة, ومساعدية, ومديرين العموم, ومديرين الإدارات بإدارة جامعة الفيوم, وكلياتها.

- أوجه الاستفادة :** من الدراسات السابقة والتي تتصل بالبحث الحالي في بعض جوانبها, واستفاد منها البحث في كثير من الجوانب, والتي تتمثل فيما يلي :
- التأكيد على أهمية الدراسة ومواكبتها التطورات العالمية, والتوجهات الحديثة.
 - أن هذه الدراسات السابقة كانت منطلقاً للباحثة للدراسة النظرية لتحديد

ماهية تحسين الأداء الإداري ومنهجية جيمبا كايزن وأبعادها ومتطلبات تطبيقه، وتحديد أهم معوقات تطبيقها .

- الاستفادة من نتائج البحوث السابقة، والبناء عليها حتي لا يكون هناك إهدار للطاقات البحثية.

محاوِر البحث :

تسير إجراءات البحث وفق المحاور التالية :

المحور الأول: الإطار العام للبحث والذي يتضمن (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، حدود البحث، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة).

المحور الثاني : عرض ماهية تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية.

المحور الثالث : عرض الإطار النظري لمنهجية جيمبا كايزن في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

المحور الرابع: الإطار الميداني .

المحور الخامس : عرض المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن.

المحور الثاني : الإطار النظري لتحسين الأداء الإداري للقيادات

الإدارية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

يرتبط نجاح الجامعات وزيادة فاعليتها بتحسين أداء القيادات الإدارية، حيث يحكم على جودة الجامعات من خلال قدرتها على المنافسة، وجودة خدماتها ، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة أن يكون لديها القدرة على إدارة الجهود، وتحسينها وتنظيم، وتوجيه الأداء ، ووضع معايير، واضحة كأهداف تسعى الجامعة إلى الوصول إليها.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الإداري:

يشير مفهوم الأداء بصفة عامة إلى الفعل الذي يؤدي إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، ويتصف بالشمولية، والاستمرارية .(الشيخ الداري، 2009، 217)

ويعني الأداء الإداري المهام الإدارية التي تمارسها القيادات الإدارية، وما يتطلبه ذلك من تنمية إدارية مستمرة بما يضمن تحسين أدائهم، ويحقق التميز، والمنافسة للجامعة محلياً، وعالمياً. (عبد الستار محروس، رشا عويس، 2019، 203)

- مفهوم تحسين الأداء الإداري:

يُعرّف تحسين الأداء الإداري بأنه جهد مخطط يهدف إلى تغيير، وتنمية أداء القيادات الإدارية في الجامعات عن طريق التأثير في قيمهم، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وذلك لإحداث التغيير في المؤسسة ككل بهدف تحقيق الفعالية الكلية. (هياف ناصر هياف، كايد محمد سلامة، 2016، 292)

ومما سبق يتضح أن أداء القيادات الإدارية هو المحدد لنجاح، وتميز الجامعات فإن كان الأداء جيداً، وفعالاً فسوف يعطي مكانة متميزة، واستمرار لبقاء الجامعة مع الجامعات المتنافسة، وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: أهداف تحسين الأداء الإداري:

يهدف تحسين الأداء الإداري إلى ما يلي :

- 1- تطوير الأداء المهني والإداري للقيادات الإدارية وجميع العاملين.
- 2- التخطيط للتطوير المستقبلي للجامعة.
- 3- تحسين جودة العمليات؛ من خلال تحسين الأداء لإنجاز المهام بشكل فعال.
- 4- وضع معايير أداء مهنية قابلة للقياس. (نبيل سعد خليل، 2021، 22، 23)
- 5- تحسين، وتطوير الرقابة الإدارية من خلال الوصف الوظيفي.
- 6- تطوير الأنظمة، والقوانين، والعمليات. (محمد صالح، 2003، 188)

ثالثاً: مبادئ تحسين الأداء الإداري:

تبرز أهمية ودور القيادات العليا في تبني مجموعة من مبادئ تحسين الأداء

الإداري وهي كما يلي:

- 1- مشاركة جميع القيادات الإدارية، في مسئولية تغيير، وتحسين الأداء.

2- إدراك القيادات العليا، والقيادات الإدارية للفوائد العائدة عليهم، وعلى الجامعة من تحسين الأداء.

3- توفير بيئة داعمة لمساعدة القيادات الإدارية على التعليم، والتدريب.

4- الاعتماد على فرق العمل.

5- تركيز التغيير على التصميم الجيد لإجراءات العمل.

6- عملية التحسين شاملة، ومستمرة، وبسيطة. (عبد الستار محروس، رشا

عويس، 2019، 206)

ومما سبق يتضح أن المسؤولية الأكبر لإحداث التغيير؛ أو التحسين تقع على عاتق القيادات العليا، ومعرفة فوائد التحسين التي تعود على الجامعات من تحسين أداء القيادات الإدارية.

رابعاً: متطلبات تحسين الأداء الإداري :

تهدف عملية تحسين الأداء إلى زيادة قدرة القيادات الإدارية على تحقيق أهداف الجامعة، ويحتاج ذلك إلى مجموعة من المتطلبات من أهمها ما يلي:

1- تحديد مهام، ومسئوليات العاملين بالإدارة، و تنمية مهاراتهم.

2- الاهتمام بالأهداف التي تم انجازها مع تحديد حجم العمل بما يتناسب مع

قدرات العاملين. (عبد الستار محروس، رشا عويس حسين أمين: 2019، 208)

3- توفير المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم، وتدريبهم على طرق الأداء الفعّالة.

4- القناعة الكاملة بالتغيير، والتطوير للقيادات الإدارية، و نشر الثقافة التنظيمية

الخاصة بالجودة.

5- مشاركة القيادات الإدارية، وجميع العاملين في التحسين.

6- عمل بدون أخطاء قدر المستطاع، وتحسين جودة العمليات. (نبيل سعد خليل،

2021، 23)

7- يجب أن يكون التحسين شامل لكل جوانب التنظيم الإداري من أنظمة, ولوائح, وهيكلة, وعاملين وأن يكون مستمر. (خالد بن عبدالكريم, 2020, 297)

خامسًا: معوقات تحسين الأداء الإداري:

توجد بعض العقبات التي تواجه عملية تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية في الجامعات أهمها ما يلي:

- 1- تعدد القوانين التي تحمل معاني كثيرة, وغير واضحة.
- 2- غياب الأهداف المحددة بالمؤسسة وقدم الأنظمة, واللوائح, والتعليمات (خالد بن عبد الكريم, 2020, 297, 371)
- 3- التعارض المستمر بين الموظفين, والإدارة و عدم الرغبة في التغيير, والتطوير. (محمد محمود يوسف, 2005, 142)
- 4- معدات العمل واحتياجاته لا تكفي العمل ولا تتلائم معه.
- 5- قلة التركيز, والاهتمام بالمستفيدين, والمجتمع, والبيئة المحيطة.
- 6- قلة التغذية الراجعة عن الأداء. (علي عبدالجليل الشومرة, 2016)
- 7- عدم التناسق بين أهداف العاملين والقيادات الإدارية, والمتطلبات الوظيفية.
- 8- التواصل غير الفعال وقلة الترابط بين وحدات الجامعة.
- 9- عدم الارتباط بين المكافآت, والأداء.
- 10- تعدد الوحدات الإدارية, وتداخل الاختصاصات في إدارة الجامعة.
- 11- سوء التخطيط, وعدم الإلتزام بالأسس العلمية للإدارة. (نبيل سعد خليل, 2021, 32)

المحور الثالث: الإطار النظري لمنهجية جيمبا كايزن:

أولاً: مفهوم منهجية جيمبا كايزن (Gemba – Kaizen) :

يعرّف الكايزن بأنه مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" و يتكون من جزئين كاي (Kai) وتعني تغيير وزن (Zen) وتعني إلى الأفضل بحيث يعني المصطلح "التغيير إلى الأفضل أو الأحسن".

أمّا جيمبا "Gemba" فهي إدارة المكان من موقع العمل الفعلي، أي "الإدارة من موقع العمل". كايزن "Kaizen" (Imai, M, 2012)

وتعرّف منهجية جيمبا كايزن بأنها إحدى تقنيات التغيير التي تم استخدامها في الفترة الأخيرة في كثير من الإدارات فهي نموذج عملي لتحسين الأحداث اليومية للعمل، ويعتمد نجاح هذا النموذج الإداري على الواقعية، والشفافية في الأعمال الإدارية. (Sherif, 2019, p 4)

وهي أسلوب إداري مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع حيث تعمل على إدارة العمل؛ أو المشكلة من واقع العمل الفعلي للتخلص من الهدر، وحل المشكلة من جذورها، ومنع تكرارها في المستقبل. (مدحت محمد محمود، 2015، 68)

و يتضح مما سبق أنّ منهجية جيمبا كايزن هي أسلوب إداري حديث لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية من خلال مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تركز على العمليات، والمعدات، والأفراد في صورة تحسينات تدريجية صغيرة في بيئة العمل والاستخدام الأمثل للموارد، والإمكانيات المتاحة ومعرفة قواعد العمل.

ثانياً : مبادئ تطبيق منهجية جيمبا كايزن (Kaizen – Gemba) :

تركز منهجية جيمبا كايزن على أن تقدم الجامعات أفضل أداء إليها ومن أهم مبادئ جيمبا كايزن ما يلي:

1- مراجعه العمليات الإدارية ووضع برامج الجودة لجودة الأداء وتهيئه بيئه العمل وتوفير الموارد.

- 2- توعية العاملين وذلك بنشر الوعي بالأنظمة والإجراءات المتبعة.
- 3- الحاجة الدائمة إلى التغيير.
- 4- تخفيض معدلات الهدر الإداري والمالي وذلك بزيادة عدد البرامج والمشاريع التي تشكل قيمة مضافة
- 5- سيادة العمل الجماعي (Suárez-Barraza & Others, 2011, 288- 308)
. ويتضح مما سبق أن جيمبا كايزن أحد أساليب التحسين والتغيير باعتبارها تطبيق عملي لتحسين الأداء وإدارة الأحداث اليومية من واقع العمل.
ثالثاً: خطوات تطبيق منهجية جيمبا كايزن:

تعتمد منهجية جيمبا كايزن على التحسين المستمر, وذلك بتحسين الأداء للقيادات الإدارية, ورفع القدرة الإبداعية ومشاركتهم في التحسين, ولكي يتم التواصل إلى ذلك يجب إتباع هذه الخطوات: النزول إلى موقع الأحداث, ومراقبة المشكلات, الاهتمام بعناصر موقع الأحداث من قيادات إدارية, وعاملين, وبيئة عمل مجهزة ومحفزة, جمع المعلومات اللازمة لكشف معوقات العمل بعد اتخاذ الإجراءات التي تمنع توقف تحسين الأداء, توزيع القائد للإختصاصات, ووضع الأوامر, والتعليمات للتحكم في تنفيذها, وللمنع تكرار المشكلات الناتجة عن بيئة العمل, وضع خطة بعيدة المدى تتضمن الأوقات, والأماكن, ومستشاراً لمتابعة إجراءات التنفيذ, تحديد الاحتياجات الفعلية للجامعة, تحديد أهداف الجامعة والقيادات الحاليين والمستقبلية, وضع خطة للعمليات الإدارية التي تحتاج إلى إجراءات بسيطة لتغييرها, وضع بدائل, وخطط بسيطة, وسهلة في التنفيذ للتحسين . (Barraza& Others, 2020, 3297)

رابعاً : إستراتيجيات منهجية جيمبا كايزن (Gemba – Kaizen)

توجد العديد من الإستراتيجيات التي تعد أساس لمنهجية جيمبا كايزن منها بما يلي:
الإستراتيجية الأولى : وضع قواعد التشغيل: وهي مجموعة الإجراءات العملية التي يتم اتخاذها لتحقيق الأهداف, وتحسين العمل. (سلوى حلمي يوسف, 2019 , 360)

الإستراتيجية الثانية : إستراتيجية دورة ديمنج: إستراتيجية (خطط Plan - نفذ Do - راجع أو أفحص Check - طور أو حسن Act) وهي تتكون من أربع خطوات أساسية للتحسين المستمر كما يلي:

1- التخطيط (Plan): يتم دراسة المشكلة, وجمع البيانات لتحديدها, ثم تحليل هذه البيانات, وتصميم خطة للتحسين ثم تحديد معايير تقويم الخطة. (ماهر محسن مرهج, 2014, 10)

2- التنفيذ (Do): أي نفذ قواعد التشغيل طبقاً للخطة التي تم وضعها. (مدحت محمد محمود, 2015, 142, 144)

3- التحسين بناء على نتائج التقويم (Act): إذا كانت نتائج التقويم جيدة, وتحققت عملية التحسين بنجاح, يتم تعميمها وإذا كانت عملية التحسين غير محققة للأهداف يتم تحديد جوانب الإخفاق وتعديل الخطة وتعاد مرة أخرى (PDCA) إلى أن يتم تحقيق النتائج المرغوبة. (سعد بن عبد الرحمن بن إبراهيم, 2019, 631)

4- الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية التطهير: وهي فلسفة الاهتمام بنظافة مكان العمل, وذلك بتنظيفه, وتنظيمه "وتقنية (5S) لا تقتصر على تحسين البيئة المادية للعمل فقط بل تحسن إدارة الجودة الكلية للعمليات (عاطف محمد, 2019, 65) الإستراتيجية الرابعة : القضاء على الهدر: ويقصد بالهدر الأنشطة الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة للعمل؛ ولذا فهي تعد زائدة, وتسبب هدر في العمل. (نبيل سعد خليل, 2021, 229)

خامساً: متطلبات تطبيق جيما كايزن (Gemba - Kaizen)

تساعد منهجية جيما كايزن على تقديم خدمة ذات جودة عالية, وبأقل تكلفة وذلك طبقاً لقواعد تشغيل بسيطة وفعّالة ولذا فإن متطلباتها تتضح فيما يلي:

- 1- وضع قواعد للتشغيل والتطهير.
- 2- التخلص من الهدر: يتمثل في الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

- 3- نشر ثقافة جيما كايزن.
- 4- وضع أهداف واضحة لتحقيق أهداف الجامعة.
- 5- تشجيع الأفكار الإبداعية وذلك بتحفيز إقتراح الإقتراحات والأفكار الإبداعية (Japan International Cooperation Agency(JICA),2018,1-9)
- 6- دعم الإدارة العليا لمنهجية جيما كايزن, والالتزام بها.
- 7- تبني نظام المساءلة, والمحاسبة . (بثينة محمد قاسم, 2019, 95)
- 8- التواصل الجيد وفتح قنوات اتصال عديدة, ومنتطورة بين القيادات العليا, والقيادات الإدارية.
- 9- قيادة عليا متميزة لديها القدرة على إقناعهم بالتغيير, والمشاركة في التحسين المستمر. (سلوى حلمي يوسف, 2019, 335-336)
- 10- نشر ثقافة العمل الجماعي؛ والعمل بروح الفريق. (عاطف محمد عبد الباري, 2019, 64)
- ومما سبق يتضح أن جيما كايزن تهدف إلى تحسين أداء القيادات الإدارية بالجامعات وفق آلية محددة تتضمن عددًا من المتطلبات اللازمة لتطوير, وتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية في ضوء جيما كايزن.
- سادسًا: معوقات تطبيق منهجية جيما كايزن (Gemba – Kaizen)**
- توجد العديد من المعوقات التي تعوق تطبيق منهجية جيما كايزن في الجامعات ومن أهمها ما يلي:
- 1- احتفاظ الإدارة العليا بالجامعات بالمعلومات, وعدم وجود شفافية.
 - 2- عدم التزام الإدارة العليا بعمليات التغيير, والتحسين.
 - 3- عدم توافر التخطيط الإستراتيجي.
 - 4- قلة الموارد المالية من أهم الأسباب المعوقة للتحسين, والتغيير فالجامعة بحاجة إلى أموال للتدريب, وتكنولوجيا, ومنح المكافآت للإستشاريين, والخبراء.

- 5- قلة التعاون بين القيادات الإدارية، والاعتماد على العمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي. (نبيل سعد خليل، 2021، 249-250)
- 6- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير، وعدم الرغبة في المشاركة في التحسين، وتحمل المسؤولية.
- 7- عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، وغياب القيادة الميدانية.
- 8- نقص المعلومات، وعدم جدية العمل، وضعف آليات التقييم. (إبناس السيد محمد، 2021، 106)

المحور الرابع: الجانب الميداني

واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية : إلي الكشف عن واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن من وجهة نظر عينة البحث .

• عينة الدراسة:

تم التطبيق على جميع أفراد المجتمع الأصلي والذي يمثل أمين عام الجامعة ومساعديه ومديرين العموم ومديرين الإدارات بإدارة الجامعة وكلياتها وتمت جدولة هذه البيانات في الجدول التالي لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول (1)

نسبة عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	المجتمع الأصلي		الوظيفة
100%	3	3	أمين مساعد فأعلى	
100%	23	23	مدير عام	
80.22%	73	91	مدير إدارة	

الإجمالي	117	99	84.6%
مكان الوظيفة	إدارة الجامعة	68	77.94%
	كلية نظرية	18	100%
	كلية عملية	31	90.3%
	الإجمالي	117	84.6%

يتضح من الجدول السابق أنه بعد توزيع الاستمارات وجمعها مرة أخرى تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات الغير مكتملة والتي لم يتم الموافقة على تطبيقها والتي تم فقدها وبعد الحصر تم إجراء الإحصاء على (99) إستمارة فقط والتي تمثل 84.6%

● أداة الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد استبانة من خلال الاطلاع علي الأدبيات والدراسات السابقة ، والأهداف العامة والفرعية للتحسين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن ، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية على (37) عبارة ، مقسمة على ستة أبعاد، وتم التحكيم علي الاستبانة بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعات المختلفة ، وتدرجت الإجابة علي عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي : (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) ، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار علي النحو التالي : (3-2-1) على الترتيب، وتم تقنين الاستبانة والتأكيد من صدقها وثباتها ، وفيما يلي توضيح ذلك :

● ثبات الاستبانة :

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة :

جدول رقم (2)
معامل الثبات للأداة

معامل الثبات	الأبعاد
0.94	واقع التحسين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما - كايزن

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات مرتفع مما يدعو للوثوق بأداة الدراسة.

• **صدق الاستبانة :**

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وقد تم حساب صدق الأداة من خلال معامل الارتباط "بيرسون" ويوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين ابعاد الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الابعاد
**0.95	واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما - كايزن

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

• **الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:**

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS22) للعلوم الاجتماعية ، وقد تمت معالجة استجابات أفراد العينة باستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة الدراسة ، تم حساب تقدير تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن عبارات الاستبانة وتحويلها إلي الدرجات ونسب مئوية المقابلة ، وقد افترضت

الباحثة الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي (كبيرة = 3 ،متوسطة = 2 ، ضعيفة = 1) وتم استخدام برنامج Excel لحساب النسبة المئوية لمفردات العينة ، والحصول علي نسبة متوسط الإستجابات لكل عبارة من العبارات (الوزن النسبي)مستخدمًا العلاقة الآتية :

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (كبيرة = 3)، (متوسطة = 2)، (ضعيفة = 1).

$$\text{حساب الوزن النسبي للعبارات} = \frac{3 \times 1 + 2 \times 2 + 1 \times 3}{3 \times 3}$$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارة $\times 100$

ثانيًا: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة وتفسيرها:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول (واقع تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا -كايزن)، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات الاستبانة ، والجداول التالية توضح نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الاستبانة:

1- البعد الأول : دعم الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى :

جدول (4)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²

(دعم الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	مرتبة	م
		ك	%	ك	%	ك	%						
1	تساند الإدارة الجامعية أي إجراءات تسهم في تحسين الأداء لدى القيادات الإدارية.	51	51.52	41	41.41	7	7.07	2.44	0.63	81.48	مرتفع	324	1
2	يتم تفويض القيادات الإدارية بتطبيق مقترحات جديدة لتطوير العمل	35	35.35	52	52.53	12	12.12	2.23	0.65	74.41	متوسط	244	3

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الاتجاه النسبية المئوية (%)	البنود	المتوسط الحسابي	الفترة
		ك	%	ك	%	ك	%					
	وحل مشكلاته.											
3	تشمل عملية التحسين المستمر جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.	20	20.20	67	67.68	12	12.12	2.08	69.36	متوسط	0.57	501
4	يتم تقديم الدعم والتوجيه من قبل إدارة الجامعة لعمليات تحسين الأداء.	29	29.29	62	62.63	8	8.08	2.21	73.74	متوسط	0.58	401
5	تحرص القيادات العليا بالجامعة	35	35.35	57	57.58	7	7.07	2.28	76.09	متوسط	0.59	201

م س ت و ي ال ق ر ة	م س ت و ي ال ق ر ة	م س ت و ي ال ق ر ة	م س ت و ي ال ق ر ة	م س ت و ي ال ق ر ة	م س ت و ي ال ق ر ة	ضعيفة		متوسطة		كبيرة		م س ت و ي ال ق ر ة	م س ت و ي ال ق ر ة
						ك	%	ك	%	ك	%		
												على مشاركة جميع القيادات الإدارية في عمليات التحسين.	
0 . 0 1	38 6. 0 3	متو سط	75.0 2	0.6 0	2.25	9.29	4 6	56.37	279	34.3 4	170	المجموع الكلية	

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على عبارة واحدة من عبارات البعد الأول: دعم الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى) ، وهي:-
-جاءت العبارة رقم (1) وهي " تساند الإدارة الجامعية أي إجراءات تسهم في تحسين الأداء المستمر لدى القيادات الإدارية. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (81.48%) ، وبمتوسط حسابي (2.44) ، وانحراف معياري (0.63) ، وهو متوسط.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات البعد الأول: دعم الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كما يلي:-

- جاءت العبارة رقم (5) وهي " تحرص القيادات العليا بالجامعة على مشاركة جميع القيادات الإدارية في عمليات التحسين. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (76.09%) ، وبمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (0.59) ، وهو متوسط .

-جاءت العبارة رقم (2) وهي " يتم تفويض القيادات الإدارية بتطبيق مقترحات جديدة لتطوير العمل وحل مشكلاته. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (74.41%) ، وبمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (0.65) ، وهو متوسط.

-جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم تقديم الدعم والتوجيه من قبل إدارة الجامعة لعمليات التحسين المستمر. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (73.74%) ، وبمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي متوسط.

- جاءت العبارة رقم (3) وهي " تشمل عملية التحسين المستمر جميع الوحدات الإدارية بالجامعة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.36%)، وبمتوسط حسابي (2.08)، وانحراف معياري (0.57)، وهو متوسط.

2- البعد الثاني: التنمية المهنية للقيادات الإدارية:

جدول (5) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2 (التنمية المهنية)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا2	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
6	توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات القيادات الإدارية.	3	3.03	55	55.56	41	41.41	1.62	0.55	53.87	منخفض	43.88	0.01	4
7	يتم إتاحة الفرصة أمام القيادات الإدارية للتعليم المستمر والتنمية المهنية في مجال عملهم.	12	12.12	70	70.71	17	17.17	1.95	0.54	64.98	متوسط	62.61	0.01	1
8	تساعد اللوائح والتعليمات الجامعية على تطوير مهارات القيادات الإدارية في العمل.	16	16.16	61	61.62	22	22.22	1.94	0.62	64.65	متوسط	36.18	0.01	2
9	تحرص الجامعة على تدريب القيادات الإدارية على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء من خلال ورش عمل تساعد على ذلك.	7	7.07	43	43.43	49	49.49	1.58	0.62	52.53	منخفض	31.27	0.01	5
10	تنظم الجامعة دورات تدريبية للقيادات الإدارية على	6	6.06	53	53.54	40	40.40	1.66	0.59	55.22	منخفض	35.70	0.01	3

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	2ك	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	استخدام أدوات واستراتيجيات تحسين الأداء.													
	المجموع الكلي	44	8.94	282	56.97	169	34.14	1.75	0.58	58.25	متوسط	41.93	0.01	

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بعض عبارات البعد الثالث: التنمية المهنية والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كما يلي:-

-جاءت العبارة رقم (7) وهي " يتم إتاحة الفرصة أمام القيادات الإدارية للتعلم المستمر والتنمية المهنية في مجال عملهم. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64.98%) ، وبمتوسط حسابي (1.95)، وانحراف معياري (0.54) ، وهو متوسط.

-جاءت العبارة رقم (8) وهي " تساعد اللوائح والتعليمات الجامعية على تطوير مهارات القيادات الإدارية في العمل. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64.65%) ، وبمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.62) ، وهو متوسط.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات البعد الثالث: التنمية المهنية، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (10) وهي " تنظم الجامعة دورات تدريبية للقيادات الإدارية على استخدام أدوات واستراتيجيات تحسين الأداء. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد

عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (55.22%) ، وبمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.59).

جاءت العبارة رقم (6) وهي " توجد خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات القيادات الإدارية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة الإدارية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (53.87%) ، وبمتوسط حسابي (1.62)، وانحراف معياري (0.55) . جاءت العبارة رقم (9) وهي " تحرص الجامعة على تدريب القيادات الإدارية على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء من خلال ورش عمل تساعدهم على ذلك. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (52.53%) ، وبمتوسط حسابي (1.58)، وانحراف معياري (0.62).

3- البعد الثالث: تشجيع الإدارة العليا بالجامعة للمبادرات والأفكار الإبداعية الواردة من القيادات الإدارية :

جدول (6)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2

(تشجيع الإدارة العليا بالجامعة للمبادرات والأفكار الإبداعية الواردة من القيادات الإدارية)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف	النسبة المئوية	اتجاه البند	كا2	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
11	تهتم الإدارة العليا بالجامعة باقتراحات القيادات الإدارية حول سير العمل وتقر بسرعة	14	14%	69	70%	16	16%	1.98	0.55	9.9%	متوسط	58.97	0.01	3

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كامل	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	تنفيذها.							6						
12	تشجع القيادات العليا بالجامعة الأفكار الإبداعية المتعلقة بتحسين الأداء.	15	15	71	71	13	13	2.02	0.53	67.34	متوسط	65.70	0.01	2
13	تشيد الإدارة العليا بالجامعة بمجهود القيادات الإدارية في إجراء تحسين الأداء في العمل.	20	20	65	65	14	14	2.06	0.59	68.69	متوسط	47.09	0.01	1
14	تشجع الإدارة العليا بالجامعة القيادات الإدارية لتوليد الاقتراحات ومكافأتهم عليها.	5	5	65	65	29	29	1.76	0.54	58.59	متوسط	55.27	0.01	4
15	توظف الإدارة العليا بالجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء.	12	12	73	73	14	14	1.98	0.51	65.99	متوسط	72.79	0.01	3
	المجموع الكلي	66	66	86	86	30	30	1.96	0.54	65.33	متوسط	59.96	0.01	

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الخامس: تشجيع الإدارة العليا بالجامعة للمبادرات والأفكار الإبداعية الواردة من القيادات الإدارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة عينة الدراسة كما يلي:-
-جاءت العبارة رقم (13) وهي " تشيد الإدارة العليا بالجامعة بمجهود القيادات الإدارية في إجراء تحسين الأداء في العمل. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.69%) ، وبمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.59).

-جاءت العبارة رقم (12) وهي " تشجع القيادات العليا بالجامعة الأفكار الإبداعية المتعلقة بتحسين الأداء. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.34%) ، وبمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.53).

-جاءت العبارة رقم (11) وهي " تهتم الإدارة العليا بالجامعة باقتراحات القيادات الإدارية حول سير العمل وتقر بسرعة تنفيذها. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.99%) ، وبمتوسط حسابي (1.98)، وانحراف معياري (0.55).

-كما جاءت العبارة رقم (15) وهي " توظف الإدارة العليا بالجامعة التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.99%) ، وبمتوسط حسابي (1.98)، وانحراف معياري (0.51) ، وهو متوسط حسابي متوسط
-كما جاءت العبارة رقم (14) وهي " تشجع الإدارة العليا بالجامعة القيادات الإدارية لتوليد الإقتراحات ومكافأتهم عليها. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (58.59%) ، وبمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.54).

4- البعد الرابع: نشر ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي :

جدول (7)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا2

(نشر ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي)

م	البند	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا2	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
16	تعزز الإدارة العليا بالجامعة الشعور لدى القيادات الإدارية بأنها المسؤولة عن نجاح أهداف الجامعة .	28	28.28	56	56.57	15	15.15	2.13	0.65	71.04	متوسط	26.61	0.01	1
17	تسعى الإدارة العليا بالجامعة لنشر ثقافة التحسين المستمر بين جميع الإدارات .	14	14.14	69	69.70	16	16.16	1.98	0.55	65.99	متوسط	58.97	0.01	2
18	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بنشر ثقافة العمل الجماعي؛ بروح الفريق بين جميع القطاعات	11	11.11	54	54.55	34	34.34	1.77	0.64	58.92	متوسط	28.06	0.01	6

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا 2	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	المختلفة.													
19	تحرص الإدارة العليا بالجامعة على إجراء عمليات التحسين من خلال فرق العمل.	9	9.09	59	59.60	31	31.31	1.78	0.60	59.26	متوسط	38.06	0.01	5
20	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بدراسة مشكلات العمل عبر فرق عمل.	5	5.05	57	57.58	37	37.37	1.68	0.57	55.89	متوسط	41.70	0.01	7
21	تحرص الإدارة العليا بالجامعة على مشاركة القيادات الإدارية في تحديد الاحتياجات الفعلية التي تساهم في تحسين الأداء.	15	15.15	58	58.59	26	26.26	1.89	0.64	62.96	متوسط	30.24	0.01	3
22	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتأهيل منسق للجودة في كل إدارة لتنفيذ	16	16.16	54	54.55	29	29.29	1.87	0.66	62.29	متوسط	22.61	0.01	4

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	استراتيجيات التحسين المستمر													
23	العمل بمبدأ المسؤولية الجماعية داخل إدارات الجامعة.	9	9.09	46	46.46	44	44.44	1.65	0.64	54.88	منخفض	26.24	0.01	8
	المجموع الكلي	107	13.51	453	57.20	232	29.29	1.84	0.62	61.33	متوسط	34.06	0.01	

ويتضح من النتائج أن عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الرابع : نشر ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي) فيما عدا عبارة واحدة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

-جاءت العبارة رقم (16) وهي " تعزز الإدارة العليا بالجامعة الشعور لدى القيادات الإدارية بأنها المسؤولة عن نجاح أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (71.04%) ، وبمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.65).

-جاءت العبارة رقم (17) وهي " تسعى الإدارة العليا بالجامعة لنشر ثقافة التحسين المستمر بين جميع المستويات التنظيمية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (65.99%) ، وبمتوسط حسابي (1.98)، وانحراف معياري (0.55) ، وهو متوسط حسابي متوسط

- جاءت العبارة (21) وهي " تحرص الإدارة العليا بالجامعة على مشاركة جميع القيادات الإدارية في تحديد احتياجات الجامعة الفعلية التي تساهم في تحسين الأداء. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة العينة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (62.96%) ، وبمتوسط حسابي (1.89)، وانحراف معياري (0.64).
- جاءت العبارة رقم (22) وهي " تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتأهيل منسق للجودة في كل إدارة لتنفيذ استراتيجيات التحسين المستمر " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (62.29%) ، وبمتوسط حسابي (1.87)، وانحراف معياري (0.66).
- جاءت العبارة رقم (19) وهي " تحرص الإدارة العليا بالجامعة على إجراء عمليات التحسين من خلال فرق العمل. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (59.26%) ، وبمتوسط حسابي (1.78)، وانحراف معياري (0.6).
- جاءت العبارة رقم (18) وهي " تهتم الإدارة العليا بالجامعة بنشر ثقافة العمل الجماعي؛ والعمل بروح الفريق بين جميع القطاعات المختلفة. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (58.92%) ، وبمتوسط حسابي (1.77)، وانحراف معياري (0.64).
- جاءت العبارة رقم (20) وهي " تهتم الإدارة العليا بالجامعة بدراسة مشكلات العمل عبر فرق عمل مكونة من مختلف القيادات الإدارية ذات العلاقة. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (55.89%) ، وبمتوسط حسابي (1.68)، وانحراف معياري (0.57).
- كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على عبارة واحدة من عبارات البعد السادس : نشر ثقافة التحسين المستمر والعمل الجماعي) ، وهي:-

جاءت العبارة رقم (23) وهي " العمل بمبدأ المسؤولية الجماعية داخل إدارات الجامعة. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (54.88%) ، وبمتوسط حسابي (1.65), وانحراف معياري (0.64).

5- البعد الخامس : الاتصال الفعّال والحصول على المعلومات :

جدول (5)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²

(الاتصال الفعّال والحصول على المعلومات)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
24	توفر الإدارة العليا بالجامعة نظام اتصال مفتوح يسمح بتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.	17	1	64	64	18	18	1.9	0.6	66.33	متوسط	43.70	0.01	2
25	توجد شبكة اتصال فعالة بين جميع	8	8	67	67	24	24	1.8	0.5	61.28	متوسط	56.42	0.01	5

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كاف	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
	إدارات الجامعة (المستويات التنظيمية).													
26	يتوفر لدى الإدارة العليا بالجامعة آلية لإدارة المعرفة تمكن القيادة الإدارية من الحصول على المعلومات بسهولة.	7	7.0	69	69	23	23	1.8	0.5	61.28	متوسط	62.79	0.01	5
27	تتوفر لدى الجامعة نظم اتصالات	1	11.11	72	72	16	16	1.9	0.5	64.98	متوسط	69.52	0.01	3

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كاف	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	تكنولوجيا حديثة تسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات ..													
28	تسعى الإدارة العليا بالجامعة إلى وضع نظام اتصال دائم مع المستفيدين من خلال وحدة معلومات خاصة بهم .	7	7.0	68	68.	24	24	1.8	0.5	60.	متوسط	60.	0.0	6
	المجموع الكلي	7	11.	47	67.	14	20.	1.9	0.5	63.	متوسط	63.	0.0	
		8	25	0	82	5	92	0	6	33		33	1	

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الخامس: الاتصال الفعّال والحصول على المعلومات ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (24) وهي " توفر الإدارة العليا بالجامعة نظام اتصال مفتوح يسمح بتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.33%) ، وبمتوسط حسابي (1.99)، وانحراف معياري (0.6) ، وهو متوسط.

2- جاءت العبارة رقم (27) وهي " تتوفر لدى الجامعة نظم اتصالات تكنولوجية حديثة تسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64.98%) ، وبمتوسط حسابي (1.95)، وانحراف معياري (0.52) ، وهو متوسط.

3- جاءت العبارة رقم (26) وهي " يتوفر لدى الإدارة العليا بالجامعة آلية لإدارة المعرفة تمكن القيادات الإدارية من الحصول على المعلومات بسهولة." بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (61.28%) ، وبمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.53) .

4- كما جاءت العبارة رقم (25) وهي " توجد شبكة اتصال فعّالة بين جميع إدارات الجامعة (المستويات التنظيمية). " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (61.28%) ، وبمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.55) .

جاءت العبارة رقم (28) وهي " تسعى الإدارة العليا بالجامعة إلى وضع نظام اتصال دائم مع المستفيدين من خلال وحدة معلومات خاصة بهم . " بالمرتبة السادسة من

حيث وافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (60.94%) ،
وبمتوسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.54) .

1- البعد الرابع : توفير بيئة تنظيمية محفزة للإنجاز :

جدول (7)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك²

(توفير بيئة تنظيمية محفزة للإنجاز)

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
29	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير بيئة العمل والموارد والإمكانات التي تحفز على الإنجاز.	19	19	62	63	18	18	2.0	0.6	67.00	متوسط	38.24	0.01	4
30	توفر الإدارة العليا بالجامعة بيئة عمل إدارية تحافظ على	14	14	72	73	13	13	2.0	0.5	67.00	متوسط	69.15	0.01	4

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	التحسين المستمر .													
31	تحرص الإدارة العليا بالجامعة على مقارنة أداء القيادات الإدارية بالمعايير الموضوعية بشكل دوري.	27	27	51	52	21	21	2.06	0.70	68.69	متوسط	15.27	0.01	2
32	تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب، واستراتيجيات التحسين المستمر .	17	17	67	68	15	15	2.02	0.57	67.34	متوسط	52.61	0.01	3

م	البنود	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
33	تتلقى القيادات الإدارية مكافآت عندما تقدم أفكار واقتراحات إبداعية.	7	7.0	40	40	52	52	1.5	0.6	51.52	منخفض	32.91	0.01	7
34	يحق نظام الحوافز المعمول به في الجامعة العدالة للجميع.	4	4.0	40	40	55	55	1.4	0.5	49.49	منخفض	41.64	0.01	8
	المجموع الكلي	13	15	51	57	24	27	1.8	0.6	62.67	متوسط	41.65	0.01	

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على معظم عبارات البعد السادس: توفير بيئة تنظيمية محفزة للإنجاز) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة رقم (31) وهي " تحرص الإدارة العليا بالجامعة على مقارنة أداء القيادات الإدارية بالمعايير الموضوعية بشكل دوري. " بالمرتبة الثانية من حيث

موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.69%) ، وبمتوسط حسابي (2.06).

2- جاءت العبارة رقم (32) وهي " تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب، واستراتيجيات التحسين المستمر. " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.34%) ، وبمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.57).

3- جاءت العبارة رقم (30) وهي " توفر الإدارة العليا بالجامعة بيئة عمل إدارية تحافظ على التحسين المستمر. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67%) ، وبمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.52).

4- جاءت العبارة رقم (29) وهي " تهتم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير بيئة العمل والموارد والإمكانات التي تحفز على الإنجاز. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67%) ، وبمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.61).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات **البعد الرابع : توفير بيئة تنظيمية محفزة للإنجاز**، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

5- جاءت العبارة رقم (33) وهي " تتلقى القيادات الإدارية مكافآت عندما تقدم أفكار واقتراحات إبداعية. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (51.52%) ، وبمتوسط حسابي (1.55)، وانحراف معياري (0.63).

6- جاءت العبارة رقم (34) وهي " يحقق نظام الحوافز المعمول به في الجامعة العدالة للجميع. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (49.49%) ، وبمتوسط حسابي (1.48)، وانحراف معياري (0.58).

المحور الخامس : أهم المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا:

من أهم المقترحات التي تسهم في تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن ما يلي:

1- دعم الإدارة العليا لتحسين أداء القيادات الإدارية وتطبيق جيمبا كازن من خلال:

مساندة أي إجراءات تسهم في تحسين الأداء المستمر لدى القيادات الإدارية، الحرص على مشاركة جميع القيادات الإدارية في عمليات التحسين، تفويض القيادات الإدارية بتطبيق مقترحات جديدة لتطوير العمل وحل مشكلاته، أن يشمل التحسين المستمر جميع الوحدات الإدارية بالجامعة، الاهتمام بالزيارات الميدانية باعتبارها جزءاً مهماً من آليات تشخيص المشكلات وعلاجها.

2- الاتصال الفعّال والحصول على المعلومات وذلك من خلال

توفير نظام اتصال مفتوح يسمح بتدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، تتوفر لدى الجامعة نظم اتصالات تكنولوجية حديثة تسهل عملية تبادل المعلومات واتخاذ القرارات، تتوفر لدى الإدارة العليا بالجامعة آلية لإدارة المعرفة تمكن القيادات الإدارية من الحصول على المعلومات بسهولة، توجد شبكة اتصال فعّالة بين جميع إدارات الجامعة، وضع نظام اتصال دائم للمستفيدين من خلال وحدة معلومات خاصة بهم.

3- التنمية المهنية والمهارية والمعرفية للقيادات الإدارية وذلك من خلال:

إنشاء قاعدة بيانات بالدورات التدريبية وحاجات المتدربين يتم استخدامها عند اختيار وتقييم أداء القيادات الإدارية، تنظيم دورات تدريبية للقيادات الإدارية على استخدام أدوات واستراتيجيات تحسين الأداء، وضع خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات القيادات الإدارية، الحرص على تدريب القيادات الإدارية على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء من خلال ورش عمل تساعدهم على ذلك، مقارنة أداء القيادات الإدارية بالمعايير الموضوعية بشكل دوري، تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب، واستراتيجيات التحسين المستمر، توفير بيئة عمل إدارية تحافظ على التحسين المستمر تحفز على الإنجاز.

4- تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية الواردة من القيادات الإدارية من خلال:
 - تشكيل لجنة لفحص المقترحات المقدمة من القيادات الإدارية وآليات تنفيذها، ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء ونتائج التقويم، أن تشيد الإدارة العليا بالجامعة بمجهود القيادات الإدارية في إجراء تحسين الأداء في العمل. تشجيع الأفكار الإبداعية المتعلقة بتحسين الأداء، توظيف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء، الاهتمام باقتراحات القيادات الإدارية حول سير العمل بسرعة تنفيذها تشجيع القيادات الإدارية لتوليد الإقتراحات ومكافأتهم عليها، تعزيز - الشعور لدى القيادات الإدارية بأنها المسؤولة عن نجاح أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية.

5- نشر ثقافة التحسين المستمر بين جميع المستويات التنظيمية وذلك من خلال:
 الاهتمام بتأهيل منسق للجودة في كل إدارة لتنفيذ استراتيجيات التحسين المستمر، تقديم الدعم والمساندة من تغيير للمناخ التنظيمي والثقافة السائدة للجامعة بحيث تتوافق مع ثقافة التحسين المستمر التي تتطلب توفير مناخ تنظيمي تشجع على الثقة والشفافية وإدارة نظم المعلومات وإعادة تصميم الوظائف وإعادة بناء الهيكل الوظيفي، نشر ثقافة جيمبا كايزن بالجامعة عن طريق الدورات والندوات والمحاضرات.

- 6- نشر ثقافة العمل الجماعي؛ والعمل بروح الفريق وذلك من خلال الحرص على إجراء عمليات التحسين من خلال فرق العمل، العمل بمبدأ المسؤولية الجماعية داخل إدارات الجامعة، دراسة مشكلات العمل عبر فرق عمل مكونة من مختلف القيادات الإدارية.
- 7- المرونة في تطبيق القوانين واللوائح بما يتيح للقيادات الإدارية بتقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل .
- 8- منح القيادات الإدارية بالجامعة المزيد من الثقة لأداء أعمالهم، من خلال منحهم الحرية في أداء أعمالهم بما ينمي الإبداع والتميز في وجود إطار من المحاسبية.
- 10- التوجه نحو هياكل أفقية مرنة تحد من المركزية، بما يتيح عملية الاتصال الفعال في الاتجاهات.
- 11- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة والتقليل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في إجراءات العمل.
- 12- نشر قواعد العمل في الإدارات ووحدات الجامعة الإدارية لتحقيق الشفافية.
- 13- إعداد ونشر مؤشرات جودة الأداء في ضوء التوصيف الوظيفي والمهام.
- 14- تقييم أداء القيادات الإدارية بمجال عملهم وفق معايير محددة.
- 15- نشر نتائج التقييم الذاتي للكليات والإدارات للاستفادة منها لتحسين الأداء.
- 16- اعتماد هيكل تنظيمي ملائم لثقافة تحسين الأداء ومنهجية جيما كايزن وفقاً للقوانين المنظمة لذلك.
- 17- وضع تعليمات معلنة تؤكد الالتزام بمعايير التوصيف الوظيفي عند التعيين أو النقل أو الترقي وذلك من خلال وضع آلية للإشراف على تطبيق هذه المعايير.
- 18- إعلان معايير لاختيار القيادات الإدارية.
- 19- استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية القيادات الإدارية معرفياً ومهارياً.

- 20- توفير مصادر التمويل لتوفير الإمكانيات المادية للجامعة وذلك من خلال عمل دراسة للإستخدام الأمثل للإمكانيات الحالية للجامعة عن طريق إنشاء قاعدة بيانات الكترونية لامكانيات الجامعة متوفرة ومتاحة لكل الوحدات لتيسير كيفية الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات ويتم تحديثها بصفة دورية.
- 21- نشر وإعلان نظام المحاسبية المتبع بالجامعة.
- 22- قياس الرضا الوظيفي القيادات الإدارية في ضوء معايير ومؤشرات الأداء وإعلان نتائجه.

المراجع:

- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، 2001م.
- إيناس السيد محمد سليمان (2021- أكتوبر). تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جيمبا كايزن، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للإداب والعلوم والتربية، 22 (10).
- بثينة محمد قاسم منصور، وآخرين (2019- أكتوبر). تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم المجتمعي في ضوء أسلوب الكايزن : دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مركز تعليم الكبار، 3 (3).
- جامعة الفيوم: الخطة الاستراتيجية (2022-2027) متاح في.
 تاريخ الدخول 2023/7/12. <http://www.Fayoum.edu.eg>
- حاتم كاظم (2011). التحسين المستمر بأسلوب كلفه كايزن (Kaizen) وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، (21)، 159-188.
- حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد الموسوي (2016). أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العاليدراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (40).
- خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (23).
- سعد المحيميد (2016). الكفاءه الإدارية لعمداء وكليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، (26).

سعد بن عبد الرحمن بن إبراهيم آل حمود(2019). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة، *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 20 (7)* .
 سلوى حلمي يوسف(2019- أكتوبر) : آليات مقترحة لتحقيق جودة الحياة الجامعية لطلاب كلية التربية جامعة بني سويف في ضوء مدخل التحسين المستمر "الكايزن"، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بني سويف، 16(88)*.

سمير زهير الصوص: كايزن KAIZEN التحسينات التدريجية المستمرة، تم الاسترجاع من : [http:// www.Enssan gdeed](http://www.Enssan gdeed)

الشيخ الداري(2009) : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، *مجلة الباحث، ع (7)*.
 عاطف محمد عبد الباري مبروك (2019) . فرص ومعوقات تطبيق منهجية الكايزن في ضوء تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 43(2)*.
 عبد الستار محروس عبد الستار فايد، رشا عويس حسين أمين(2019- يونيو). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (62)*.
 عبير عيد العقبواوي (2014). الكايزن ، داركنوز، جدة المملكة العربية السعودية.
 علاء محمد ربيع (2018- أبريل). بعنوان تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، 34(4)، 180 - 248*.

على عبد الجليل الشوامرة (2016): استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، متاح في: تاريخ الدخول: 2023/3/22م

<https://www.Shawareh.boad>

ماهر محسن مرهج(2014) : التحسين المستمر، ورقة عمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.

محمد صالح (2003): إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن.

محمد محمد أحمد الحربي, (2017). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن, مجلة العلوم التربوية, كلية الدراسات العليا للتربية, جامعة القاهرة, 35(1), 234-262.

محمد محمود يوسف(2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر.

مدحت محمد أبو النصر(2017). استراتيجية كايزن اليابانية رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة, طه 2, دار الكتب المصرية, القاهرة .

مدحت محمد أبو النصر(2010): الأداء الإداري المتميز, المجموعة العربية للنشر والتدريب, القاهرة.

هبة الله أحمد ألهم (2019). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, جامعة الفيوم, كلية التربية, 12(3), 153-195.

معجم المعاني الجامع : تاريخ الدخول 2021/6/20 متاح في:

<http://www.almaany.com>

نانا الضوى أحمد, شيماء عادل يس , (2022- فبراير) بعنوان تحليل جودة التعليم برنامج الدراسات العليا بكلية التربية الرياضية للبنات في ضوء منهجية جيمبا كايزن Kaizen , المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة , جامعة حلوان, كلية التربية الرياضية للبنات, (70), 277-390.

هياف ناصر هياف, كايد محمد سلامة(2016) : برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية, مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. مج (4)، ع (16)، متاح في:

<http://shamaa.org/>

تاريخ الدخول 2023/7/6

Barraza& Others (2020). Kaizen–Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case Study. International Journal of Environmental Research and Public Health, May, Vol. 17, No. 9, Basel, Switzerland,3297-3315.

Glanz, Jeffery (2021). **Crises and pandemic leadership – implications for meeting the needs of students, teachers, and parents**, Row man & Littlefield Publishing ltd., Lanhm, Maryland, UK.

Imai Masaki (2012). Gemba Kaizen: Acommonsense Approach to a continuous Imrovement Strategy Mograow Hill, New York, , 2nd Ed,p1.

International Labour Organization (2017). Promoting Workers' Rights and Competitiveness in Egyptian Exports Industries 2017 Lean Manufacturing Techniques for Food Industries, North Africa.

Japan International Cooperation Agency (JICA) (2018). *Kaizen Handbook*, June, Standardizing KAIZEN Approaches in Africa, Swaziland: McGraw-Hill Education

Lala, F., Nadinya, A., Ogada, M., Chepkulei, B., Omido,. K. and Apollo, F.

(2018). Application Of Gemba Kaizen’s Total Quality Management Principle On Employee Performance In Kenya Wildlife Service, TsavoEast National Park, International Journal of Development andManagement Review (INJODEMAR), Vol. 14, No.1, June.

Ramnath, N.(2018). Thinking LEAN: The relevance of Gemba-Kaizen andvisual assessment in collection management, Association of Collegeand Research Libraries, SMU Libraries, p.p 100-106.

Shambaro, Mohamed ,G (2017). Influence Of GEMBA KAIZEN’S Principales on The Performace of Maternal Child Healthcare Projects: Acase Study Of The Beyond Zero Campaign Project In Tana River Country: Kenya, **International Journal of latest Research in Engineering and Technlogy**, Vol. 3, No. 12, December, pp. 4-16.

Sherif, A. M. (2019). Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative Study, International Journal of Humanities & Social Science Studies, Volume-V, Issue-II, January, pp. 48-52.

Soliman, A. M. (2019). Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative Study. Journal of Faculty of Education, Assiut University, vol. 35, p. 1, pp. 1-35.

Suárez-Barraza & Others. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. International Journal of Lean Six Sigma, Vol.2, No.41565-1576.