

متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية

أ.د. / حسن الشافعي	أ.م.د. / نادي أحمد علي	د. محمد علي البنا
أستاذ متفرغ ورئيس مجلس قسم الإدارة الرياضية سابقاً كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية.	أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة كفر الشيخ	المدرس بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية للبنين بحلم - جامعة حلوان

مقدمة وأهمية البحث:

أن مفهوم الكايزن عبارة عن كلمة يابانية تعنى التحسين المستمر تتكون من كلمتين يابانيتين (كاى Kai) وتعنى التغيير أو التحسين و (زن Zen) للأفضل أو المستمر هي فلسفة إدارية ابتكرها تايشى أو هونو لقيادة المؤسسات ونشر هذا المفهوم الخبير الياباني " ماساكي إيماي " في ١٩٨٤. ويتحدد مفهوم الكايزن في إحداث تغيير بطى تدريجياً في العمل ولكن مستمر (٢-١٥)(٢٦-٤٤)

وتوجد أربعة مداخل أساسية للتميز للمؤسسات هي الإدارة الاستراتيجية وهي طريقة في التفكير والتصريف يؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها معتمدة على منهج متكامل للأنشطة ومشاركة الجميع لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر. إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير وهي من ضمن المداخل الأساسية وإيضاً المقياس المقارن بالأفضل: عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في مؤسسة معينة بأفضل الرواد في نفس المنتجات والخدمات. (٣-٢٥) (٢١-٦٦)

أن العديد من دول العالم لجأت لاستخدام مناهج غير إدارية متعددة للتحسين المستمر للوصول للتميز الإداري ومن هذه النماذج: النموذج الأوروبي للتميز EFQM. نموذج مالكوم بلدريدج .

نموذج كايزن للتحسين المستمر.

مفهوم التحسين المستمر: هو تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا لتحفيز العاملين في جميع المستويات بإيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة. أو هو عملية إحداث تحسينات على المدى القصير وإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف.

أهمية التحسين المستمر:

تتضح في الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الخدمة من خلال إجراء التحسينات المستمرة في الخدمة باستخدام الآتي استخدام تقنية المقارنة للبحث عن الأفضل بين المؤسسات التنافسية تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل الفحص المستمر للأنشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة توقع احتياجات المستفيدين لإجراء التحسينات بشكل تدريجي. تحسين كل من مستوى الأداء – الانتاجية – الجودة- ظروف البيئة للمؤسسة.

تخفيض الأخطاء. إرضاء العملاء والمستفيدين. تصحيح العمليات التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة تخفيض التكاليف والوقف. تحسين وزيادة كفاءة الموارد البشرية. (١٩-٣٥، ٣٤، ٣٣)

ومن شروط أو اجراءات تطبيق نموذج كايزن بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشكلات. ملاحظة ومعاينة الأشياء بشكل مباشر. تعميق الشعور وتحمي المسؤولية. لا يمر أى وقت دون تحسين. كل شئ قابل للتحسين. توقع رغبات واحتياجات العملاء والمستفيدين. استخدام العقل والحكمة أكثر من المال. (٤-٤٥)

كما أن خطوات تطبيق الكايزن تتكون من: straighten التصنيف : وهو يعنى التخلص من الأشياء التي لا يحتاجها العامل وذلك بعد التفرقة بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.

النظافة - التنظيف (shine) :

أى توافر مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الأداء وأن تكون نظافة المكان معيار ينظر إليه الآخرون. الترتيب set in order : أى وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة وهى خطة تتضمن قاعدة الـ ٣٠ ثانية أى لا شئ لا تجده خلال ٣٠ ثانية هذه الخطوة تعنى عملية البحث عن الأشياء المعيارية standardize : أى وضع الدرجات اللوحات الإرشادية والتحذيرية ووضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة (الشخص والبيئة). (٣٠-٤٦)

ويمكن عرض خطوات تطبيق الكايزن بطريقة اخرى من اجل تحسين جودة بيئة العمل لا بد من مراعاة الآتى: التنظيم (التصنيف organization) سهولة الاستخدام والتخلص من أدوات ومعدات العمل غير الضرورية.

الترتيب cleaning-up أى الفصل بين الأشياء حسب ضرورتها. التنظيف (النظافة cleaning) أى الفحص المستمر لكل شئ من آليات العمل وتنظيفها بالمعايير standardization أى وضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة على الصعيد الشخصى والبيئى. الإنضباط (الالتزام Discipline) أى جعل ما سبق سياق عمل وسلوك. (١٢-٣٥)

مشكلة البحث واسباب تناول الموضوع :

من نتائج الأبحاث العلمية السابقة في هذا الموضوع وجد ضرورة تناول تلك الموضوع للتعرف على متطلبات تطبيق نموذج كايزن اليابانى للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإدارى بالمؤسسات الرياضية ويتحدد مفهوم الكايزن في إحداث تغيير بطئ تدريجياً في العمل ولكن مستمر ومن دراسة (الدويرى ، غسان والروايدة ، محمد : ٢٠٠٦) (٦) استهدفت الى التعرف على مدى تطبيق إدارة التميز في المؤسسات الحكومية الأردنية وأهم المعوقات التى تواجهها من وجهة نظر المديرين وتوصلت إلى أن جوائز التميز تعزز ثقافة التميز في المؤسسات الحكومية.

ومن دراسة (خوالدة ، رياض حفيظى: ٢٠٠٨) (١٠) استهدفت التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العامة الأردنية ومستوى الإبداع الإدارى وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإدارى ومن دراسة (الكسر ، شريفة: ٢٠٠٨) (٨) استهدفت الى التعرف على إمكانية تطبيق إستراتيجية كايزن اليابانية وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية فى الإدارة وتوصلت إلى أهمية متطلبات استراتيجية الكايزن للإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر وتطوير العمل و من دراسة (قاسم العنزى : ٢٠٠٩) (٢٠) استهدفت الدراسة إلى فهم التحسين المستمر من وجهة نظر النظر اليابانية والأمريكية وتوصلت الى ضرورة استقطاب الكفاءات العلمية والتعرف على كيفية أداء المؤسسات والتي تؤدي عملها بشكل أفضل.

ومن دراسة (عزت ، ريزان ، محمد ، بززين : ٢٠١٠) (١٦) استهدفت إلى تطبيق أسلوب كايزن كأحد أدوات التحسين المستمر وعلاقته بتخفيض التكاليف وتوصلت الى مسئولية التطبيق تقتصر على الإدارة العليا.

ومن دراسة (يوسف ، داليا : ٢٠١٣) (٣١) استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة أسلوب جسيماً كايزن باعتباره أحد أساليب الحديثة في الجودة وتفهم مبادئ جسيماً كايزن وتوصلت الى اقتناع وإلتزام الإدارة العليا بالتغيير وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية مع التحسن المستمر. من دراسة (الفقهاء ، سام : ٢٠١٣) (٧) استهدفت دور تبنى استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالى وتوصلت إلى وجود ارتباط عالى بين تبنى استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم وبين تحقيق مؤسسات التعليم. من دراسة (محمد الحربي : ٢٠١٧) (٢٥) استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأسس الفلسفية جميعاً كايزن وتوصلت الى ضرورة ترسيخ ثقافة التحسن المستمر والعمل الجماعى وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية

من دراسة (النويقة ، عطا الله :٢٠١٨) (٩) استهدفت الدراسة التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف دراسة تطبيقية وتوصلت إلى وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي.

ومن دراسة (ريهام محمد على ابراهيم :٢٠١٨) (١١) استهدفت الدراسة الى وضع نموذج لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) لتحقيق التميز الإداري بكلية التربية الرياضية بنات – جامعة الاسكندرية وتوصلت الدراسة الى ضرورة تطبيق النموذج المقترح لمنهجية كايزن (التحسين المستمر).

أهداف البحث :

التعرف على متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية من خلال مفهوم وأهمية نموذج كايزن. مدخل التميز للمؤسسات. شروط أو اجراءات تطبيق نموذج كايزن. خطوات تطبيق نموذج كايزن. معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر.

تساؤل البحث:

■ ما هي متطلبات تطبيق تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية؟

المصطلحات:

- الكايزن هو إحداث تغيير بطئ تدريجياً في العمل ولكن مستمر مستمر (٢-١١)(٢٦-٩)
- مفهوم التحسين المستمر بأنه تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء العاملين في جميع مستوياتها بإيجاد طريقة لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة. (٣٦-١٠) بأن التحسين المستمر (عملية إحداث تحسينات على المدى القصير وإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة الصغيرة المتكررة الحدوث قياساً بمعادلات معنية. (٣٨-٤٠).
- التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية. (١٥-١٦)
- التميز هو السعي المتواصل لتحسين الأداء والتركيز في جميع المجالات في المؤسسة. (٣٩-٢٠)

إجراءات البحث:

- منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي
- مجتمع البحث وبنية: استهدف الباحثون عينة عمدية من الأندية الرياضية المختلفة بالقاهرة والجيزة عينة الاندية الرياضية تتمثل في اعضاء مجالس الادارة للأندية الرياضية وبلغ اجمالي مجتمع البحث ٧٥ مفردة وقد بلغ عدد افراد المجموع الكلي لعينة البحث ٧٥ مفردة

ومن أسباب اقتصار الباحث على هذه العينة الممثلة من أعضاء مجالس الإدارة بالمؤسسات الرياضية سאלفة الذكر أنها: تمثل الإدارة العليا بهذه المؤسسات والتي لها صلاحية اتخاذ القرار . لها القدرة على إحداث التغيير والتطوير بما يتناسب ويسهم في تطوير العملية الإدارية بالمؤسسات الرياضية من أجل النهوض بالحركة الرياضية. في هذه الاندية
حجم العينة: بلغ أفراد عينة البحث (٧٥) فرد موزعة على الاندية الرياضية

جدول (١)
تصنيف وتوزيع عينة البحث (اندية الجيزة)

العدد الكلي لمجتمع البحث (الاندية)			أسم النادي
المجموع	مدير	أعضاء مجلس الإدارة	
٨	٢	٦	نادي الزمالك للألعاب الرياضية
٧	١	٦	نادي الترسانه
٨	٢	٦	نادي الصيد
٧	١	٦	نادي ٦ أكتوبر
٣٠	٦	٢٤	المجموع

جدول رقم (٢)
تصنيف وتوزيع عينة البحث (اندية القاهرة)

العدد الكلي لمجتمع البحث (الاندية)			أسم النادي
المجموع	مدير	أعضاء مجلس الإدارة	
٧	٢	٥	١- النادي الاهلي
٨	٢	٦	٢- نادي الشمس
٧	٢	٥	٣- نادي الجزيرة
٨	٢	٦	٤- نادي الزهور
٨	٢	٦	٥- نادي المقاولون العرب
٧	٢	٥	٦- اتحاد الشرطة الرياضي
٤٥	١٢	٣٣	المجموع

حجم العينة:

بلغ أفراد عينة البحث (٧٥) فرد موزعة على الاندية الرياضية السابق - العينة الاستطلاعية ٢٠ فرد-
العينة الأساسية ٧٥

أدوات جمع البيانات :

الاستبيان قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان لاستطلاع رأي اعضاء مجالس إدارة الاندية وافرع الاتحادات

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

أولاً: صدق الاستمارة : تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين:

■ **صدق المحتوى:** اعتمد الباحثون على صدق المحكمين – وذلك للتعرف علي مدي مناسبة المحاور والعبارات ومدي وضوحها – حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الاخر وفقا لأراء الخبراء، وارتضى الباحثون العبارات التي حصلت على نسبة إتفاق أعلى من ٨٠%.

■ **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بطريقة (بيرسون) بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور التي تندرج تحته العبارة، ويستخدم معامل الارتباط في الكشف عن العلاقة بين أي متغيرين

جدول (٣)
معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة (ن=٧٥)

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
						المحور الأول	
١	**٠.٧٨٧	٢	**٠.٧٦٨	٣	**٠.٧٣٩	د	**٠.٦٨٦
٢	**٠.٩٤١	٤	*٠.٥٥٨	٥	**٠.٧٢٠	ذ	**٠.٧٦٨
٣	**٠.٨٣٠	٦	**٠.٥٥٨	٧	**٠.٩٤١	ر	**٠.٨٠٥
٤	**٠.٤٨١	٨	**٠.٦١٣	٩	**٠.٥٥٠	ز	*٠.٤٨٧
٥	**٠.٩٠١	١٠	**٠.٦٢٩	١١	**٠.٨٣٧	س	**٠.٦١٣
٦	**٠.٨٧١	١٢	**٠.٦٢٨	١٣	**٠.٨٣٧	ش	**٠.٦٢٨
٧	**٠.٥٩٥	١٤	**٠.٧٧٠	١٥	*٠.٥٥٠	ص	**٠.٧٧٠
٨	**٠.٧٨٣	١٦	**٠.٥٨١	١٧	**٠.٨٣٧	ض	**٠.٧٨٣
٩	**٠.٦٦٦	١٨	*٠.٥٤٠	١٩	**٠.٨٣٧	ط	*٠.٥٩٠
١٠	**٠.٩٥٦	٢٠	**٠.٨٨٧	٢١	**٠.٨٨٧	م	**٠.٥٩٠
١١	**٠.٩١٥	٢٢	**٠.٩٢٢	٢٣	**٠.٨٠٨	ن	*٠.٤٨٤
١٢	**٠.٨٧٢	٢٤	**٠.٧٨٧	٢٥	**٠.٨٠٨	هـ	**٠.٨٨٧
١٣	**٠.٨٨٧	٢٦	**٠.٦٢٨	٢٧	**٠.٨٠٥	و	**٠.٨٠٨
١٤	**٠.٨٨٦	٢٨	**٠.٧٧٠	٢٩	*٠.٤٨٦	ز	**٠.٨٠٣
١٥	**٠.٩٢٢	٣٠	**٠.٥٨١	٣١	**٠.٦٧٠	ح	**٠.٨٥٦
١٦	**٠.٧٨٧	٣٢	*٠.٥٨٦	٣٣	**٠.٦٢٢	ج	**٠.٨٠٥
١٧	**٠.٥٥٨	٣٤	**٠.٦٨٢	٣٥	**٠.٧٠٦	ب	**٠.٥٥٠
١٨	**٠.٦٢٩	٣٦	**٠.٦٩٩	٣٧	**٠.٨١١	ث	**٠.٨٣٧
١٩	*٠.٥٤٠	٣٨	**٠.٨٨٧	٣٩	**٠.٧٣٩	ج	**٠.٧٣٩
٢٠	**٠.٦٨٦	٤٠	**٠.٨٠٨	٤١	**٠.٧٢٠	ح	**٠.٧٢٠
٢١	**٠.٧٦٨	٤٢	**٠.٨٠٥	٤٣	**٠.٨٨٧	خ	**٠.٨٨٧

يتضح من جدول (٣) أن معامل الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة ، وأن معامل الاتساق الداخلي لمفردات المحور قد بلغ ما بين (٠.٤٨١ إلى ٠.٩١٥) مما يؤكد أن العبارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور الذي تنتمي إليه وأنها تقاس ما يقبسه المحور. ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة جاءت دالة إحصائياً ما بين دلالة (٠.٠٥) في بعض العبارات و (٠.٠١) لمعظم العبارات) مما يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور

جدول (٤)
معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة (ن=٣٠)

م	المحور	معامل الارتباط
الأول	مفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني	٠.٦٧٠
الثاني	شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن	٠.٧١٠
الثالث	خطوات تطبيق نموذج كايزن (التحسين المستمر)	٠.٦٠١
الرابع	معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر	٠.٦٧٤

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى (٠.٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين درجات المحور والدرجة الكلية للاستبيان

ثانياً : حساب الثبات: تم تطبيق الاستمارة على عينة استطلاعية من نفس المجتمع وبلغ قوامها ٢٠ مفردة وذلك بفواصل زمني (الفترة البيئية) ١٥ يوم من التطبيق الأول خلال الفترة من ١٠/٨/٢٠١٩ والى ٢٠/٨/٢٠١٩ ثبات الاستمارة: تم حساب الثبات بطريقة الفال كرونباخ على عينة استطلاعية بلغ عددها (٢٠)

جدول (٥)

معامل الفا كرونباخ للمحاور والاستمارة	
م	المحور
الأول	مفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني
الثاني	شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن
الثالث	خطوات تطبيق نموذج كايزن (التحسين المستمر)
الرابع	معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر
معامل ثبات الاستمارة	
٠.٦٦١	معامل الثبات

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الفا كرونباخ للمحاور و الاستبيان يوجد ارتفاع في قيم معامل الفا كرونباخ للمحاور الي ما بين (٠,٦٦١ الي ٠,٨٤٥) وهذه القيم اكبر من ٠,٦٠٠ مما يؤكد ان العبارات تتجانس فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة وتسهم في بناء المحاور كما بلغت قيم معامل الاستبيان ككل (٠,٦٦١) مما يؤكد ان هذه المحاور تتجانس وتتسم بالثبات في بناء الاستبيان وان أي حذف او اضافة لاي من هذه الابعاد من الممكن أن يؤثر سلبياً في بناء المحور تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية :- تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة البحث. وقد استغرقت فترة التطبيق من ٢٠/٩/٢٠١٩ إلى ٢٠/١٠/٢٠١٩

خطة المعالجة الإحصائية :

قد تمت المعالجة الإحصائية في ١٠/١٢/٢٠١٩ وقد اعتمد الباحث في المعالجات الإحصائية لنتائج البحث علي:

- ١- الأهمية النسبية للنسب المئوية لجميع العبارات التي وردت في الاستبيان
- ٢- النسبة المئوية

عرض ومناقشة النتائج:

جدول رقم (٦)

ن=٧٥

المحور الأول: مفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني:

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	-مفهوم نموذج كايزن الياباني " التحسين المستمر" (KAIZEN): - كلمة يابانية تعني التحسن المستمر وتتكون من كلمتين يابانيتين : كاي " kai " تعني التغيير أو التحسين. - وزن (Zen) للأفضل أو المستمر.أو هي فلسفة إدارية ابتكرها تايشتي أو هوفنون لقيادة المؤسسات. نشر هذا المفهوم الخبير الياباني " ماساكي إيماي" في ١٩٨٤.	٤٧	٦٤	١٦	٢٠	١٢	١٥	١٨٢	٨٣.٣٠
2	مداخل التميز للمؤسسات هي: أ-الإدارة الاستراتيجية: أي رسم الاتجاه العام وتصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد بهدف إتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.	٥٠	٦٨	١١	١٣	١٤	١٧	١٨٣	٨٣.٦٠
	ب-إدارة الجودة الشاملة : فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها تعتمد على منهج متكامل للأنشطة ومشاركة الجميع لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.	٥٨	٧٩	١٠	١٣	٧	٨	١٩٩	٩٠.٩٠
	ج-إعادة الهندسة: طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير.	٥٢	٧٠	١٠	١٣	١٣	١٧	١٨٣	٨٣.٦٠

تابع المحور الأول

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
4	مفهوم التحسين المستمر: هو: أ - هو تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا لتحفيز العاملين في جميع المستويات بإيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة.	٤٧	٦٤	١٦	٢٠	١٢	١٥	١٨٢	٨٣.١٥
	ب - عملية إحداث تحسينات على المدى القصير وإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف.	٨	٩	٢٠	٢٧	٤٧	٦٣	١٠٧	٤٨.٨٨
	ت - أسلوب من أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملين بجوانب النوعية والتكلفة والوقت.	٢٠	٢٦	١٦	٢٠	٣٩	٥٣	١٢٦	٥٧.٥٥
	ث - مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة.	١٠	١٣	٣٧	٥٠	٢٦	٣٥	١٣٠	٥٩.٣٦
	ج - تعد عملية تركيز على التحسين الدائم فهي تتميز بالتأثير الواضح.	٥١	٦٨	١١	١٣	١٣	١٧	١٨٣	٨٣.٥٨
	ح - إجراء تحسينات لا تتوقف في كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (في كل من المياني التجهيزات - المواد وطرق ونظم العمل وأداء سلوكيات العنصر البشري)	٤٤	٥٨	١١	١٣	٢٠	٢٧	١٦٩	٧٧.٢٠
٥	اهمية التحسين المستمر: تتضح في: الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الخدمة من خلال إجراء التحسينات المستمرة في الخدمة باستخدام الآتي: أ - تقنية المقارنة للبحث عن الأفضل. خ - إرضاء العملاء والمستفيدين.	٤٤	٥٨	٢١	٢٧	١٠	١٣	١٧٩	٨١.٧٦
	د - تصحيح العمليات.	٤٤	٥٨	٢٦	٣٤	٥	٦	١٨٤	٨٤.٠٥
	ذ - التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.	٥٢	٦٩	٧	٩	١٦	٢٠	١٨٢	٨٣.١٣
	ر - تخفيض التكاليف والوقف.	٥٨	٧٨	٨	١١	١٣	١٠	١٩٥	٨٩.٠٧
	ز - تحسين وزيادة كفاءة الموارد البشرية	٤١	٥٤	٢٣	٣١	١١	١٣	١٧٦	٨٠.٤٠

عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٦) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبيتي (٤٨.١٥%) - (٩٠.٤٨%) وأن جميع العبارات المحور الأول حققت نسبة اعلي من ٨٠% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا العبارة رقم (٤ الفقرة ب ،ت،ث،ح) حققت نسبة اقل من ٨٠%

مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٦) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه أعلي من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٦) والخاص بعبارات المحور الأول مفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني اتفقت آراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة أعلي من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي جميع العبارات والفقرات ما عدا العبارة رقم (٤ الفقرة ب ،ت،ث،ح) حققت نسبة اقل من ٨٠% وهذا يدل علي وجود وعي لمفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني لدي عينة البحث ماعدا العبارة رقم (٤ الفقرة ب ،ت،ث،ح) حققت نسبة اقل من ٨٠%

لعدم استيعاب عينة البحث لهذه العبارات والفقرات و بالنسبة للعبارات والفقرات التي حققت نسبة أعلى من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١٦، ٢، ٣، ٥) حيث ارتبطت بمفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني ويرى الخبير الياباني " ماساكي إيماي " في ١٩٨٤. أن نموذج كايزن الياباني هو كلمة يابانية تعنى التحسين المستمر تتكون من كلمتين يابانيتين (كاي Kai) وتعنى التغيير أو التحسين و (زن Zen) للأفضل أو المستمر ويؤكد ويذكر (أحمد غنيم : ٢٠٠٩) ن التحسين المستمر هو إجراء تحسينات لا تتوقف في كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات . وتشمل هذه التحسينات كل من المباني والتجهيزات والمواد وطرق ونظم العمل وأداء سلوكيات العنصر البشرى وهو فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة البسيطة والتي تتضمن كل فرد في المؤسسة

وحققت العبارة رقم (٢) نسبة اعلي من ٨٠% والتي تنص علي مداخل التميز للمؤسسات حيث أتفق كلاً من (احمد عبد الحفيظ : ٢٠٠٣) ، (قاسم علوان : ٢٠٠١) على أربعة مداخل أساسية هي:
١- الإدارة الاستراتيجية:- وهي طريقة في التفكير والتصرف يؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.
٢- إدارة الجودة الشاملة:- فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها معتمدة على منهج متكامل للأنشطة ومشاركة الجميع لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.
٣- إعادة الهندسة:- طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير.
٤- المقياس المقارن بالأفضل:- عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في مؤسسة معينة بأفضل الرواد في نفس المنتجات والخدمات

وتنص العبارة رقم ٣ علي ان هناك مناهج تميز ادارية متعددة للتحسين المستمر للوصول للتميز الإداري ويؤكد ذلك (فريد النجار: ٢٠١٤) أن العديد من دول العالم لجأت لاستخدام مناهج غير إدارية متعددة للتحسين المستمر للوصول للتميز الإداري ومن هذه النماذج:
١- النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
٢- نموذج مالكوم بلديج .
٣- نموذج كايزن للتحسين المستمر.

مفهوم التحسين المستمر:

ويذكر (اسماعيل التكريتي: ٢٠٠٨) أنه أسلوب من أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملين بالجوانب المتعلقة بالنوعية والتكلفة والوقت. ويذكر (ميسر الجبوري: ٢٠٠٨) بأنه مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما تتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل.

ويضيف (عبدالله تركستاني: ٢٠١٤) أنه بالإضافة لأن الاستراتيجية (الكايزن) تعد عملية تركز على التحسين الدائم فهي تتميز بالتأثير الواضح. وتشير العبارة رقم ٤ والخاصة بمفهوم التحسين المستمر والتي حققت نسبة اعلي من ٨٠% حيث يؤكد مفهوم التحسين المستمر: يذكر Kaplan , Report. S.f 1998 أن التحسين المستمر بأنه تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء العاملين في جميع مستوياتها بإيجاد طريقة لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة.

اتفق كل من إيدي ماكلانسي وبتر أثيريل (Mclang, Eddie, peter:2007) وبولين وبيتمان (Weetman Pauline:2006) بأن التحسين المستمر (عملية إحداث تحسينات على المدى القصير وإحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة الصغيرة المتكررة الحدود قياساً بمعدلات معنية).

كما يؤكد (أحمد غنيم : ٢٠٠٩) ن التحسين المستمر هو إجراء تحسينات لا تتوقف في كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات . وتشمل هذه التحسينات كل من المباني والتجهيزات والمواد وطرق ونظم العمل وأداء سلوكيات العنصر البشري وهو فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة البسيطة والتي تتضمن كل فرد في المؤسسة.

وتشير العبارة رقم ٥ والتي حققت نسبة اعلي من ٨٠ % علي أهمية التحسين المستمر حيث يؤكد (كاظم الركابي : ٢٠٠٤) أن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في الخدمة المقدمة ويستلزم لتحقيق ذلك الآتي:

- (١) استخدام تقنية المقارنة للبحث عن الأفضل بين المؤسسات التنافسية.
- (٢) تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل.
- (٣) الفحص المستمر للأنشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة.
- (٤) توقع احتياجات المستفيدين لإجراء التحسينات بشكل تدريجي.
- (٥) تحسين كل من مستوى الأداء – الانتاجية – الجودة- ظروف البيئة للمؤسسة.
- (٦) تخفيض الأخطاء.
- (٧) إرضاء العملاء والمستفيدين.
- (٨) تصحيح العمليات
- (٩) التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.
- (١٠) تخفيض التكاليف والوقف.
- (١١) تحسين وزيادة كفاءة الموارد البشرية.

جدول رقم (٧)

المحور الثاني: شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن ن=٧

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن تتمثل في: أ - بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشكلات.	٤٤	٥٨	٢١	٢٧	١٠	١٣	١٧٩	٨١.٧٧
	ب - ملاحظة ومعاونة الأشياء وبشكل مباشر.	٢١	٢٧	٣٩	٥٢	١٥	٢٠	١٥١	٦٨.٩٩
	ت - تعميق الشعور وتحمل المسؤولية.	٦٩	٩٣	٦	٧	-	-	٢١٤	٩٧.٧٥
	ث - لا يمر أي وقت دون تحسن.	١٦	٢٠	١٥	٢٠	٤٤	٥٨	١١٨	٥٣.٩٠
	ج - كل شيء قابل للتحسين.	٤٤	٥٨	٢١	٢٧	١٠	١٣	١٧٩	٨١.٧٧
	ح - توقع رغبات واحتياجات العملاء والمستفيدين.	٥٥	٧٣	١٥	٢٠	٥	٦	١٩٦	٨٩.٥٣
	خ - استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.	٥٤	٧٢	١٢	١٦	٩	١١	١٩١	٨٧.٢٤
	د - نشر روح التعاون وعمل الفريق.	٥٤	٧٢	١١	١٣	١٠	١٣	١٨٩	٨٦.٣٣
	ذ - إن فريق العمل تعد ركناً أساسياً من أركان الكيانات التنظيمية.	٥٣	٧٢	٧	٨	١٥	٢٠	١٨٤	٨٤.٠٥
	ر - إتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين.	٤٣	٥٨	١٧	٣١	١٥	١٩	١٧٥	٧٩.٩٤
	ز - إتخاذ القرارات وتمكين العاملين والمساهمة في جهود التحسين المستمر.	٤٧	٦٣	١٦	٢٠	١٢	١٦	١٨٠	٨٢.٢٢
	س - تبني الإدارة العليا نموذج كايزن والالتزام به.	٤٣	٥٨	٢٦	٣٤	٦	٧	١٨٤	٨٤.٠٥
	ش - اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق هذا النموذج.	٥٢	٦٩	٧	٩	١٦	٢٠	١٨٢	٨٣.١٤

تابع المحور الثاني

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
	ص - ملم بمهارات الانضباط وإدارة الوقت وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم والمشاركة والتواصل مع الآخرين.	٢١	٢٧	١٥	٢٠	٣٩	٥٢	١٢٨	٥٨.٤٨
	ض - نشر ثقافة الكايزن التي تهدف الى التحسين المستمر.	٥٢	٦٩	٧	٩	١٦	٢٠	١٨٢	٨٣.١٤
	ط - تعزيز ثقافة العمل الجماعي.	١٨	٢٣	٤٦	٦٤	١٠	١٣	١٥٣	٦٩.٨٩
	ظ - تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين من خلال: تشجيعهم ومكافأتهم- الانضباط الذاتي للعاملين - تعزيز التزامهم بقيم وثقافة المؤسسة - القضاء على الفاقد والهدر	٥٤	٧٢	١٦	٢٠	٥	٦	١٩٤	٨٨.٦١
٢	مظاهر الهدر تتلخص في :- أ - الانتظار - التخزين- النقل- التسدق (سلسلة الإمداد)- الحركة الزائدة- الأخطاء - القيمة الزائفة (خدمات غير مطلوبة)	٥١	٦٩	١٦	٢٠	٨	١٠	١٩٠	٨٦.٧٩

عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٧) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (٦٨.٩٩% - ٨٩.٥٣%) وأن جميع عبارات المحور الثاني: شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن حققت نسبة اعلي من ٨٠% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا الفقرات (ب- ث- ر - ص- ط) من العبارة رقم (١) حققت نسبة اقل من ٨٠%

مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٧) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة اعلي من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٧) والخاص بعبارات شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن اتفقت آراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة اعلي من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهذا يدل علي وجود وعي ومعرفة جيدة للشروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن لدي عينة البحث ماعدا الفقرات (ب- ث- ر - ص- ط) من العبارة رقم (١) حققت نسبة اقل من ٨٠% لعدم استيعاب عينة البحث لهذا العبارة و يؤكد ذلك (فتحى خليل :٢٠١٥). أن متطلبات تطبيق نموذج كايزن في الإدارة: عن طريق:

- ١- التركيز على حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين customer's orirntation: لذا يجب وضع نظام معلومات للتعرف على رغبات وميول وحاجات العملاء والمستفيدين
- ٢- نشر روح التعاون وعمل الفريق team work management : يذكر دانييل جونز (Jones :2005) أن فريق العمل تعد ركناً أساسياً من أركان الكيانات التنظيمية. ويشير (إبراهيم الفيي : ٢٠١٥) أن بناء فريق العمل يخفض من الضغوط ويعمل على إيجاد بيئة صحية وتوفير الوقت والجهد.
- ٣- إتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين.

يذكر كل من كارين مارتن (Martin, Karen:2015) وجورج ألوكال (Alukal, George:2015) ، (محمد وسيم:٢٠١٤) أن أسلوب الإدارة المرنة من أهم الأمور التي تساعد على تطبيق نموذج كايزن في الإدارة ويعمل على تحسين معنويات العاملين والمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات وتمكين العاملين والمساهمة في جهود التحسين المستمر ومن المبادئ التي يقوم عليها نموذج كايزن للتحسين المستمر:

- يذكر (أحمد الكردى: ٢٠١٥) مبادئ التحسين المستمر في :
- (١) بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشكلات.
 - (٢) ملاحظة ومعاينة الأشياء بشكل مباشر.
 - (٣) تعميق الشعور وتحمي المسؤولية.
 - (٤) لا يمر أى وقت دون تحسين.
 - (٥) كل شئ قابل للتحسين.
 - (٦) توقع رغبات واحتياجات العملاء والمستفيدين.
 - (٧) -استخدام العقل والحكمة أكثر من المال.

وتشير العبارة رقم ٢ والتي حققت نسبة اعلي من ٨٠ % أن مظاهر الهدر تتلخص في

(١) الانتظار	(٢) التخزين	(٣) النقل	(٤) التدفق (سلسلة الامداد)
(٥) الحركة الزائدة	(٦) الأخطار	(٧) القيمة الزائفة (خدمات غير مطلوبة)	ويؤكد ذلك محمد العامري (٢٠١٥)

جدول رقم (٨)
المحور الثالث: خطوات تطبيق نموذج كايزن (التحسين المستمر)

م	العبارات	نعم				لا				الاهمية النسبية
		إلى حد ما		لا		ك		ك		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	خطوات تطبيق نموذج كايزن تتضح في : أ-التصنيف straighten: يعنى التخلص من الأيياء التى لا يحتاجها العامل وذلك بعد التفرقة بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.	٣٥	٤٧	١٥	٢٠	٣٣	٤٥	١٦٨	٧٦.٧١	
	ب-النظافة – التنظيف shine: أى توافر مناخ مناسب للعمل، وهو يساعد على تحسين جودة الأداء. وأن تكون نظافة المكان معيار ينظر إليه الآخرون.	٥٣	٧٢	١٥	٢٠	٥	٦	١٩٤	٨٨.٥٨	
	ت-الترتيب set in order: أى وضع الأشياء فى أماكنها الصحيحة وهى خطوة تتضمن قاعدة الـ ٣٠ ثانية (أى شئ لا تجده خلال ٣٠ سنة). هذه الخطوة تعنى عملية البحث عن الأشياء.	٥١	٦٩	٧	٩	١٥	٢٠	١٨٢	٨٣.١١	
	ث- المعيارية standardize: أى وضع الدرجات اللوحات الإرشادية والتحذيرية. ووضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ونظيفة (الشخصى والبيئى).	٥١	٦٩	١٥	٢٠	٧	٩	١٩٠	٨٦.٧٦	
	ج - الانضباط – الإلتزام – الإستدامة: أى القيام بالعمل الصحيح. أو جعل ما سبق من العناصر السابقة عمل وسلوك.	٤٨	٦٥	٢٠	٢٧	٥	٦	١٨٩	٨٦.٣٠	

عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٨) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (٧٦.٧١% - ٨٨.٥٨%) وأن جميع العبارات المحور الثالث خطوات تطبيق نموذج كايزن (التحسين المستمر) حققت نسبة اعلي من ٨٠% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا الفقرة أ من العبارة رقم (١) حققت نسبة اقل من ٨٠%

مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٨) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة أعلى من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٨) والخاص بعبارات المحور الثالث: خطوات تطبيق نموذج كايزن (التحسين المستمر) اتفقت آراء عينة البحث على جميع العبارات حيث حققت نسبة أعلى من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي جميع فقرات العبارات رقم (١) وهذا يدل على وجود وعي خطوات تطبيق نموذج كايزن لدي عينة البحث ماعدا الفقرة أ من العبارة رقم (١) حققت نسبة اقل من ٨٠% لعدم استيعاب عينة البحث لهذا العبارة و يؤكد(نزيه العثماني :٢٠١٣) أن خطوات تطبيق نموذج الكايزن للتحسين المستمر في بيئة العمل: - يذكر أن خطوات تطبيق الكايزن تتكون من:

- ١-التصنيف straighten : وهو يعنى التخلص من الأشياء التى لا يحتاجها العامل وذلك بعد التفرقة بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.
- ٢-النظافة – التنظيف (shine) :أى توافر مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الأداء وأن تكون نظافة المكان معيار ينظر إليه الآخرون.
- ٣- التنظيم / الترتيب set in order : أى وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة وهي خطة تتضمن قاعدة الـ ٣٠ ثانية أى لا شئ لا تجده خلال ٣٠ ثانية هذه الخطوة تعنى عملية البحث عن الأشياء. ٤
- المعيارية standardize : أى وضع الدرجات اللوحات الإرشادية والتحذيرية ووضع معايير لإبقاء الأشياء منظمة ومرتبطة ونظيفة (الشخص والبيئة).
- ٥-الإلتزام / الاستدامة sustain : أى القيام بالعمل الصحيح.

ويؤكد (فتحى خليل :٢٠١٥). أن متطلبات تطبيق نموذج كايزن في الإدارة:

(١) تتم عن طريق: -التركيز على حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين customer's orirntation: لذا يجب وضع نظام معلومات للتعرف على رغبات وميول وحاجات العملاء والمستفيدين (فتحى خليل :٢٠١٥).

(٢) نشر روح التعاون وعمل الفريق team work management و يذكر دانييل جونس (Jones :2005) أن فريق العمل تعد ركناً أساسياً من أركان الكيانات التنظيمية. ويشير (إبراهيم الفبي :٢٠١٥) أن بناء فريق العمل يخفف من الضغوط ويعمل على إيجاد بيئة صحية وتوفير الوقت والجهد.

(٣) إتباع أسلوب الإدارة المرنة وتحسين معنويات العاملين.

يذكر كل من كارين مارتين (Martin, Karen:2015) وجورج أوكال (Alukal, George:2015)، (محمد وسيم:٢٠١٤) أن أسلوب الإدارة المرنة من أهم الأمور التى تساعد على تطبيق نموذج كايزن في الإدارة ويعمل على تحسين معنويات العاملين والمشاركة في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات وتمكين العاملين والمساهمة في جهود التحسين المستمر.

جدول رقم (٩)

المحور الرابع :- معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	الفرق بين التحسين المستمر والإبداع يتضح من حيث الأثر: أ - التحسين المستمر: يتم على المدى الطويل وبشكل تدريجي. الإبداع: يتم على المدى القصير وبشكل مفاجئ.	٤٦	٦٢	٢٣	٣٢	٦	٦	١٨٨	٨٥.٩٣
	ب - من حيث السرعة: التحسين المستمر: يتم بخطوات صغيرة. الإبداع: يتم بخطوات كبيرة.	٥٤	٧٢	١٦	٢٠	٥	٦	١٩٦	٨٩.٥٨

تابع : جدول رقم (٩)
المحور الرابع :- معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
	ت - من حيث الوقت المحدد: التحسين المستمر: مستمر وقابل للزيادة الإبداع: متقطع وغير قابل للزيادة.	٢٨	٣٦	٢٣	٣١	٢٤	٣١	١٥٢	٦٩.٥٠
	ث - من حيث التغييرات: التحسين المستمر: يتم بطريقة تدريجية ثابتة. الإبداع: مفاجئة وسريعة الزوال.	٤٢	٥٦	٢٥	٣٤	٨	١٠	١٨٢	٨٣.٢٢
	ج - من حيث المساهمة: التحسين المستمر: الجميع. الإبداع: بعض الإرادي ذوى الصفات المميزة	٥٢	٦٩	١٦	٢١	٧	٩	١٩٢	٨٧.٧٨
	ح - من حيث المدخل: التحسين المستمر: مجموعة فرق جماعية. الإبداع: طريقة أفكار وجهود فردية	٤١	٥٤	٢٥	٣٤	٩	١١	١٨٠	٨٢.٣٠
	خ - من حيث الآلية: التحسين المستمر: المحافظة على ما هو موجود وتحسينه. الإبداع: إجراء تعديلات جوهرية.	٢١	٢٨	٢٨	٣٨	٢٦	٣٥	١٤٣	٦٤.٤٠
	د - من حيث الآلية: التحسين المستمر: المحافظة على ما هو موجود وتحسينه. الإبداع: إجراء تعديلات جوهرية.	٤٩	٦٦	٢٠	٢٧	٦	٧	١٩١	٨٧.٣٢
	ذ - من حيث القواعد : التحسين المستمر قواعد مقرر ومعرفة. الإبداع: قاعدة غير معروفة	٣٩	٥٣	٣٠	٤١	٦	٧	١٨١	٨٢.٧٦
	ر - من حيث المتطلبات العملية: التحسين المستمر: استثمارات قليلة والجهود للاستمرارية والمحافظة عليها. الإبداع: استثمارات كبيرة وجهود قليلة للمحافظة عليها.	٨	١٠	١٠	١٣	٥٧	٧٧	٩٩	٤٥.٣١
	ز - من حيث الأخطاء: التحسين المستمر: شخصية. بينما الإبداع: تقنية.	٥٤	٧٣	١١	١٤	١٠	١٣	١٩١	٨٦.٣٢
	س - من حيث المدخل: التحسين المستمر: مجموعة فرق جماعية. الإبداع: طريقة أفكار وجهود فردية	٥٤	٧٣	١٠	١٣	١١	١٤	١٩١	٨٧.٣٢
	ش - من حيث عناصر التغيير: التحسين المستمر: عمليات للوصول إلى أفضل النتائج. الإبداع: نتائج وآليات تلك النتائج.	٦٩	٩٤	٦	٧	-	-	٢١٦	٩٧.٧٤
	ص - من حيث الانعكاس الاقتصادي: التحسين المستمر: نمو الاقتصاد بشكل متدرج. الإبداع: نمو سريع الاقتصاد.	٢٨	٣٧	٢٤	٣٢	٢٣	٣١	١٥٢	٦٩.٥١
٢	الأداء الإدارى المتميز: يتضح في: هو الأداء الإدارى الذى يتسم بصفات وخصائص التميز.	٥٢	٧٠	٧	٩	١٦	٢٠	١٨٤	٨٤.١٣
	أنه الأداء الكفاء والفعال الذى يحقق الأهداف التى نسعى لتحقيقها.	٥١	٦٩	١٦	٢١	٨	١٠	١٩٢	٨٧.٧٤
	عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة حكومية وغير حكومية تقدم خدمة وسلعة.	٤٢	٥٦	٢٦	٣٥	٧	٩	١٨٢	٨٣.٢١
	مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو التميز.	٥٢	٧٠	١٦	٢١	٧	٩	١٩٢	٨٧.٧٢

تابع : جدول رقم (٩)
المحور الرابع :- معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
	حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ لجميع العمليات في المؤسسة.	٤١	٥٦	٢٦	٣٥	٨	١٠	١٨٢	٨٣.٢١
٣	أهمية التميز الإداري: تتضح في: أ- التعرف على العقاب التي تواجه المؤسسة و إتخاذ القرارات الهامة	٤٠	٥٥	٢٦	٣٤	٩	١١	١٨٠	٨٢.٣٠
	تطوير العاملين بصفة مستمرة وتحقيق الإبداع والتميز مع الإلتزام بمبادئ الإدارة الجودة الشاملة	٥٠	٦٦	٢١	٢٨	٥	٦	١٩١	٨٧.٣٢
	الفعالية بمعنى تحقيق أهداف المؤسسة. بينما الكفاءة أي حسن استغلال الموارد المتاحة.	٢٦	٣٥	٤٢	٥٧	٧	٩	١٦٦	٨٧.٧٢
	د - الإبداع والابتكار من خلال التجديد والتغيير الإيجابي في العمل. و مراعاة قيم وأخلاقيات المؤسسة والمجتمع.	٥٢	٧٠	٧	١٠	١٦	٢٠	١٨٤	٨٤.١٣
٤	أنواع التميز الإداري: هو: أ- التميز القيادي: أي أن القيادة العليا تؤثر على التميز تأثيراً مباشراً من خلال: تنمية قدرات الأفراد وتشجيعاً لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز.	٢١	٢٨	٢٩	٤٠	٢٥	٣٤	١٤٢	٦٦.٤٠
	ب- التميز البشري: يتضح في: العنصر البشري هو البنية الأساسية لأي مؤسسة. والمسئول عن التجديد والابتكار وسيط التعلم في المؤسسة كما انه العنصر الحاكم في إتخاذ القرارات.	٥٥	٧٤	١٢	١٥	١٠	١٣	١٩٢	٨٨.٣٤
	ج- التميز بالخدمة المقدمة: أي تميز الخدمات والأنشطة يعد مؤشراً للتغلب على الأخطاء وتصحيح الأخطاء بصفة مستمرة.	٥١	٦٩	١١	١٤	١٣	١٧	١٨٤	٨٤.٥٨
٥	محاور القيادة المتميزة هي: تفجير الطاقات - التمكن - التحفيز - الرضا الوظيفي - خدمة المستفيدين- تدريب العاملين.	٤١	٥٥	٢٥	٣٤	٩	١١	١٨٠	٨٢.٣٠
٦	مؤشرات قياس التميز منها: النمو - التوسع - الانتاجية - الفعالية الكفاءة- المرونة - الريادة - الاستدامة	٥٧	٧٨	٩	١١	٩	١١	١٩٧	٨٩.٠٨

عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٩) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (٤٥.٣١%- ٩٧.٧٤%) وأن جميع العبارات المحور الرابع حققت نسبة اعلي من ٨٠% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا الفقرات (ت-خ- ر-ظ) من العبارة رقم ١ والعبارة رقم (٤) حققت نسبة أقل من ٨٠%

مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٩) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه أعلي من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٩) والخاص بعبارات المحور الرابع : معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر اتفقت اراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة أعلي من ٨٠% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١:١٠) وهذا يدل علي وجود وعي ومعرفة معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر لدي عينة البحث ماعدا الفقرات (ت-خ- ر-ظ) من العبارة رقم ١ والعبارة رقم (٤) حققت نسبة أقل من ٨٠% لعدم استيعاب عينة البحث لهذا العبارة وقد حققت العبارة رقم ١ والتي تنص علي ان الفرق بين التحسين المستمر والإبداع

يتمثل في عدة نقاط حيث حققت نسبة اعلي من ٨٠% ماعدا الفقرات (ت-خ- ر-ظ) من العبارة رقم ١ والعبارة رقم (٤) حققت نسبة اقل من ٨٠% و يؤكد ذلك . ميسر الجبوري : (٢٠٠٨)

الفرق بين التحسين المستمر والإبداع

عناصر التغيير	التحسين المستمر Kaizen	الإبداع Innovation
١- من حيث الأثر	على المدى الطويل وبشكل تدريجي	على المدى القصير وبشكل مفاجئ
٢- السرعة	التحسين بخطوات صغيرة	التحسين بخطوات كبيرة
٣- الوقت المحدد	مستمر وقابل للزيادة	متقطع وغير قابل للزيادة
٤- التغييرات	تدرجية وثابتة	مفاجئة وسريعة الزوال
٥- المساهمة	الجميع	بعض الأفراد ذوى الصفات المميزة
٦- المدخل	مجموعة فرق جماعية	طريقة أفكار وجهود فردية
عناصر التغيير	التحسين المستمر Kaizen	الإبداع Innovation
٧- الآلية	المحافظة على ما هو موجود وتحسينه	اجراء تغييرات جوهرية
٨- القواعد	قواعد مقررّة ومعروفة	قاعدة غير معروفة – نظرية جديدة
٩- المتطلبات العملية	استثمارات قليلة والجهود للاستمرارية والمحافظة عليها	استثمارات كبيرة وجهود قليلة للمحافظة عليها
١٠- الأخطاء	شخصية	نقدية
١١- تقييم المعايير	عمليات للوصول الى أفضل النتائج	نتائج وآليات تلك النتائج
١٢- الانعكاس	نمو الاقتصاد بشكل متدرج	نمو سريع الاقتصاد

وقد حققت العبارة رقم ٢ نسبة اعلي من ٨٠% وتشير العبارة رقم ٢ الي أن الأداء الإداري المتميز: يتضح في عدة نقاط ويؤكد ذلك محمد القريوني : (٢٠٠٩):
أن الأداء الإداري المميز (الأداء الإداري): يشير إلى قيام العاملين بالمؤسسة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك بتحقيق وظائف الإدارة من التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة وصنع القرار بصورة رشيدة أى بأقل جهد ووقت وتكاليف.

الأداء غير المتميز:

هو الأداء الذي يتسم بصفات وخصائص التميز وأنه الأداء الكفل والفعال الذي يحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
ويذكر (Ajait mona:2008) عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة أو سلعة.
ويشير (محفوظ جودة: ٢٠٠٨) أن التميز في الأداء يعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول الى الأداء الأفضل أو المتميز.
ويضيف (على السلمي : ٢٠٠١) ان التميز المؤسسي بأنه " حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ لجميع العمليات في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون. وتشير العبارة رقم ٣ الي أهمية التميز الإداري ويؤكد عادل زايد: ان أهمية التميز الإداري ٢٠٠٣ تتركز في
١) التعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة.
٢) اتخاذ القرارات المهمة.
٣) تطوير العاملين بصفة مستمرة للمديرين والعاملين.
٤) تحقيق الإبداع والتميز.

مقومات الأداء الإداري المتميز : مدحت أبو النصر: (٢٠٠٨):

- ١) الالتزام بمبادئ الإدارة.
- ٢) موجه لتحقيق وظائف الإدارة (من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع القرارات).
- ٣) الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- ٤) الفعالية بمعنى تحقيق الأهداف.
- ٥) الكفاءة أى حسن استغلال الموارد المتاحة.
- ٦) الإبداع والابتكار والتغيير الإيجابي في العمل.
- ٧) مراعاة قيم واخلاقيات المؤسسة والمجتمع.

وتشير العبارة رقم ٤ حيث حققت نسبة اقل من ٨٠% الي أنواع التميز الإدارى يذكر أندريا بورغيني وآخرون (Borgh ini. Et al: 2013) من أنواع التميز الإدارى

- ١) التميز القيادى: أن القيادة العليا تؤثر على التميز تأثيراً مباشراً من خلال : -تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز يذكر (على غازى :٢٠١٤):
- ٢) أن التميز البشرى من أنواع التميز الإدارى علي اساس أن العنصر البشرى هو النبتة الأساسية لأى مؤسس
- ٣) التميز بالخدمة المقدمة: يذكر (محمد النعمى وراتب صويص: ٢٠٠٨) :-تميز الخدمات يعد مؤشراً للتغلب على الأخطاء وتصحيح الأخطاء بصفة مستمرة-كما حققت العبارة رقم ٥ نسبة اعلي من ٨٠% والتي تنص علي أن محاور القيادة المتميزة هى تفجير الطاقات ، التمكن، التحفيز والرضا الوظيفى.كما يؤكد ذلك أندريا بورغيني وآخرون (Borgh ini. Et al: 2013) علي وجود بعض محاور القيادة المتميزة المتمثلة في خدمة العملاء ، تدريب العاملين ، تحسين الكفاءة والفعالية والجودة والمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- الاتصالات الفعالة إدارة التغيير والتجديد التنظيمى.
- الاستقرار التنظيمى والنمو والتوسع والانتشار والمسئولية الاجتماعية والمشاركة في التنمية المستدامة.
- تكون فرق العمل والروح المعنوية وقيادة الأداء المتميز ، التخطيط الاستراتيجى وتسجيع الابتكار والتجديد.
- بناء القدرات التنافسية للتميز، زيادة السوق بإدارة الجودة الشاملة.

كما حققت العبارة رقم ٦ نسبة اعلي من ٨٠% والتي تنص علي أن مؤشرات قياس التميز منها النمو - التوسع - الانتاجية - الفعالية الكفاءة- المرونة - الريادة - الريادة g- الاستدامة - الاستدامة ويؤكد ذلك (فريد النجار: ٢٠١٤) أن هناك مؤشرات لقياس التميز فيها:

- ١-النمو Growth.
- ٢-التوسع Expansion.
- ٣-الإنتاجية Productiving
- ٤-الفعالية Effectiveness
- ٥-الكفاءة Effectiveness
- ٦-المرونة flexibility
- ٧-الريادة Leading
- ٨-الاستدامة sustainability

الاستخلاصات والتوصيات:

قام الباحثون بوضع النتائج التي توصلوا إليها من عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها في صورة عدد من الإستخلاصات تحقق الأهداف التي سعي البحث لتحقيقها ، ووضع عدد من التوصيات بناء علي الإستخلاصات

الاستخلاصات:

من عرض ومناقشة النتائج نستخلص الآتي:

- بالنسبة للمحور الأول: توصلت الدراسة الي ان مفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني
- كلمة يابانية تعنى التحسن المستمر وتتكون من كلمتين يابانيتين : كاي " kai" تعنى التغيير أو التحسين.
- وزن (Zen) للفضل أو المستمر.أو هى فلسفة إدارية ابتكرها تايشتى أو هوفنون لقيادة المؤسسات.
- نشر هذا المفهوم الخبير اليابانى " ماساكى إيمائى" في ١٩٨٤

بالنسبة للمحور الثاني: توصلت الدراسة الي ان شروط أو اجراءات تطبيق نموذج كايزن تتمثل في: بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد على الاعتراف بوجود مشكلات.

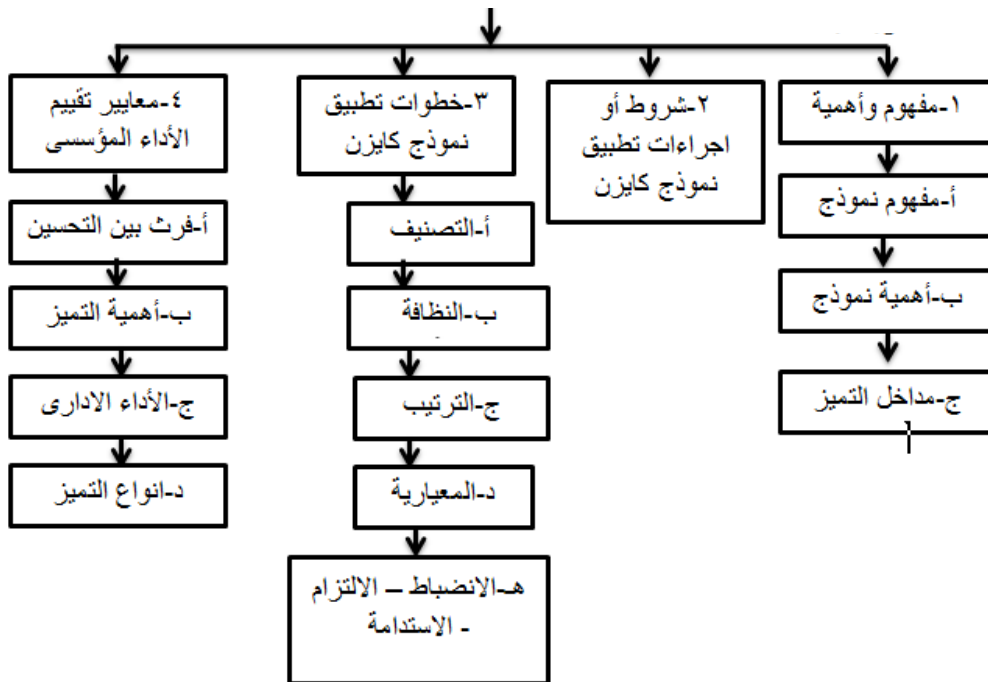
بالنسبة للمحور الثالث: توصلت الدراسة الي ان خطوات تطبيق نموذج كايزن (التحسين المستمر) خطوات تطبيق نموذج كايزن تتضح في: أ-التصنيف straighten:

يعنى التخلص من الأيياء التى لا يحتاجها العامل وذلك بعد التفرة بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية.

بالنسبة للمحور الرابع: توصلت الدراسة الي ان معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر ان الفرق بين التحسين المستمر والإبداع يتضح من حيث الأثر: أ - التحسين المستمر: يتم على المدى الطويل وبشكل تدريجي. وأن الإبداع: يتم على المدى القصير وبشكل مفاجئ وأن مؤشرات قياس التميز منها النمو - التوسع - الانتاجية - الفعالية الكفاءة- المرونة - الريادة - الريادة - الاستدامة - الاستدامة

التوصيات:

- من عرض ومناقشة النتائج و الاستخلاصات نوصي بالآتي:
- أولاً: بالنسبة للمسئولين ووزارة الشباب والرياضة و الأندية و افرع الاتحادات - ضرورة تطبيق النموذج المقترح
- النموذج المقترح :
- متطلبات تطبيق نموذج كايزن اليابانى للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإدارى بالمؤسسات الرياضية



- ثانيا : لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان الخاصة بالدراسة على النحو التالي مرفق رقم (٢)

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم الفقي : كايزن : " مفتاح النجاح التنافسي لليابان ". تم الاسترداد من arabcast . org . ٢٠١٠م
- ٢- أحمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى استفادة المنظمات العربية، منه. دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، (٢٠٠٩)
- ٣- أحمد عبد الحفيظ: الهندرة، الأردن، دار النشر والتوزيع، ٢٠٠٣
- ٤- أحمد الكردي: أسلوب، كايزن لتحسين العمليات الإدارية منتدى التنمية الإدارية، ٢٠١٠
- ٥- اسماعيل التكريتي: محاسبة التكاليف المتقدمة في قضايا معاصرة، ٢٠٠٨
- ٦- السويدي، غسان وإبراهيم، محمد: إدارة التميز في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. الأردن. ٢٠٠٠
- ٧- الفقهاء سام: ورقة علمية مقدمة إلى " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي - جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول " استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية". (٢٠١٢).
- ٨- الكسر، شريفة: نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ١٥٤-١٨٧، ٢٠١٨
- ٨- النويقة، عطا الله: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٠١٨
- ١٠- خوالدة، رياض وحنيطي، محمد: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٠(٢)، ٣٤٢، ٢٠٠٨
- ١١- ريهام محمد علي إبراهيم: وضع نموذج لمنهجية كايزن لتحقيق التميز الإداري، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية
- ١٢- سعيد الزهراني وآخرين: نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر. عمان: دار قرطبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣
- ١٣- عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣
- ١٤- عبدالله تركستاني: أسلوب الكايزن في تحسين العمليات الإدارية، ورشة عمل. الرياض. ٢٠١٤
- ١٥- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، مصر، دار غريب، ٢٠٠١
- ١٦- عزت، ريزان، محمد، بززين: أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف. مجلة دراسات محاسبية ومالية ن العدد ٥، الإصدار ١٠، جامعة بغداد، ٢٠١٠
- ١٧- علي، غازي: الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشرائح كأحد معايير الممكّنات التحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، عدد ٣، ٨-١٢، ٢٠١٤
- ١٨- فتحي خليل : كايزن كمنهج للتحسين المستمر. منتدى السودان الفكري، ٢٠١٠
- ١٩- فريد النجار : التميز والتفوق المؤسسي. القاهرة: منشأة المعارف، ٢٠١٤
- ٢٠- قاسم العنزي: إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي دراسة ميدانية، جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ١ (١٢)، ١٠٠-١٧٩، ٢٠٠٩
- ٢١- قاسم علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، الأردن، دار الفاء للنشر والإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة. عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع. ٢٠٠٩
- ٢٢- كاظم الركابي: الأداء الإداري المتميز. القاهرة: ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨
- ٢٣- مدحت ابو النصر : إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، القاهرة، مصر : الطبعة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨
- ٢٤- محفوظ جودة: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Gemba : - محمد الحربي : Kaizen، العلوم التربوية، العدد الأول، ج ٢، (٢٠١٧).

- ٢٦- محمد العامري: الاستراتيجية اليابانية للتحسين المستمر. تم الاسترداد من مهارات النجاح للتنمية البشرية. ٢٠١٠
- ٢٧- محمد النعيمي وايت صويض راتب: "Six Sigma، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات". عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع ٢٠٠٨.
- ٢٨- محمد وسيم: دور سلوك القيادة التحويلية في تقرير مبادئ التحسين المستمر (كايزن). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. دمشق، ٢٠١٤
- ٢٩- ميسر الجبوري: نظم إدارة الجودة. ١، ٢٣١، ٢٠٠٨
- ٣٠- نزية عثمان: التحسين المستمر باستراتيجية الكايزن والكايكو اليابانية مدونة نزيه العثماني، ٢٠١٣
- ٣١- يوسف، داليا: أثر استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الرابع، ٢٠١٣

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 32-Ajaif, Mona ..Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai .Paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities: Challenges &Strategies .Dubai، e-TQM College
- 33- Alukal, George.(2015).Kaizen or How We Beat Science Direct.com.
- 34- Borghini et al. (2013).Framework for the tudy of relationship between organizational characteristics and organizational innovation The Journal of Creative Behaviour، Vol. 31-226-289.
- 35-Jones, Daniel . (2015).Kaizen is Approach to Productivity Improvements A Giletrail.com. Joshi, A.(2013) Imlementation of Kaizen as a continuous improvement tool : A case study International Journal of Management Research and IT ISSN-2320-0065.
- 36-Kaplan, Robert S & Atkinson, Antony A. (1998). Advanced Management Accounting: rd ED., prentic Hall, Inc :65-68.
- 37-Martin, Karen . (2015). The Spirit of Kaizen - or How to Be Successful Educational-Business Articles.com.
- 38-Mclany, Eddie & Atrill, Peter (2007).Management Accounting for dexision makers 5 Ed، prentic Hall Co.
- 39-Miller, A.(2014). Redefining Operational Excellence, New York, e-book Collection).T.& Waterman, R. Peters New York.

متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية

أ.د. / حسن الشافعي	أ.م.د. / نادي أحمد علي	د. محمد علي البنا
أستاذ متفرغ ورئيس مجلس قسم الإدارة الرياضية سابقاً كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية.	أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة كفر الشيخ	المدرس بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية للبنين بحلم - جامعة حلوان

ملخص البحث

استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية من خلال: مفهوم وأهمية نموذج كايزن – مدخل التميز للمؤسسات – شروط أو إجراءات تطبيق نموذج كايزن- خطوات تطبيق نموذج كايزن – معايير تقييم الأداء المؤسسي نحو التحسين المستمر – إجراءات الدراسة – استخدام المنهج الوصفي المسحي – والمجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث:

استهدف الباحثون عينة عمدية من الأندية الرياضية المختلفة بالقاهرة والجيزة
عينة الأندية الرياضية تتمثل في اعضاء مجالس الادارة للأندية الرياضية وبلغ اجمالي مجتمع البحث ٧٥ مفردة وقد بلغ عدد افراد المجموع الكلي لعينة البحث ٧٥ مفردة
■ استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات والمعالجة الاحصائية المناسبة.
■ الاستخلاصات والتوصيات: توصلت الدراسة الي ان مفهوم وأهمية نموذج كايزن الياباني
■ كلمة يابانية تعنى التحسن المستمر وتتكون من كلمتين يابانيتين : كاي " kai " تعنى التغيير أو التحسين.
■ وزن (Zen) للأفضل أو المستمر. أو هي فلسفة إدارية ابتكرها تايشتي أو هوفنون لقيادة المؤسسات. نشر هذا المفهوم الخبير الياباني " ماساكي إيماي " في ١٩٨٤

التوصيات:

بالنسبة للمسؤولين ووزارة الشباب والرياضة و الأندية و افرع الاتحادات - ضرورة تطبيق النموذج المقترح

Research Summary

Requirements for applying the Japanese Kaizen model for continuous improvement to achieve administrative excellence in sports institutions

Prof. Dr.	Assis. Frop. Dr.	Dr.
Hassan Al-Shafei	NadyAhmed Ali Assistant	Mohammed Ali Al-Banna
<i>Professor Emeritus and former Head of Sports Administration - Faculty of Physical Education for Girls - Alexandria University</i>	<i>Assistant Professor Department of Sports Management - Faculty of Physical Education - University of Kafr El Sheikh</i>	<i>Lecturer at the Department of Sports Management - Faculty of Physical Education for Boys in Helm - Helwan University</i>

The study aimed to identify the requirements for applying the Japanese Kaizen model for continuous improvement to achieve administrative excellence in sports institutions through: the concept and importance of the Kaizen model - the entrance to excellence for institutions - conditions or procedures for applying the Kaizen model - steps for applying the Kaizen model - criteria for evaluating institutional performance toward continuous improvement - study procedures - Using the survey descriptive approach - society and study sample research community:

The researchers targeted an intentional sample of different sports clubs in Cairo and Giza

The sample of sports clubs is represented in the members of the boards of directors of sports clubs. The research community totaled 75 items. The total number of individuals for the research sample was 75 items.

-Use the questionnaire to collect data, information and appropriate statistical treatment.

Conclusions and recommendations: The study concluded that the concept and importance of the Japanese Kaizen model

-Japanese word for continuous improvement, and it consists of two Japanese words: "kai" means change or improvement. - Zen weight for better or continuous. Or it is an administrative philosophy that was created by Taishatti Ohovnun to lead the institutions. This concept was published by Japanese expert "Masaki Emai" in 1984

Recommendations: For officials, the Ministry of Youth, Sports, Clubs and Branch Associations - the necessity to apply the proposed model

Requirements for applying the Japanese Kaizen model for continuous improvement to achieve administrative excellence in sports institutions