

" متطلبات تطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري ببعض بالمؤسسات الرياضية "

١.د/ حسن احمد الشافعي

٢.أ.م.د/ سامح كمال عبد القادر

٣.م.د/ عمرو احمد عبد السلام

مقدمة البحث:

يرتبط الفكر الاداري بالمؤسسات الرياضية على ما هو قائم ومعتاد من الادارات السابقة في أنظمة الادارة المتبعة والتي قد لم تجد البيئة المهيئة لتقديم أفكار مبتكرة ومواجهة متطلبات التنافس المحلي والدولي تحت مسميات عدة كالحفاظ على الاستقرار والتوازن المؤسسي الى غيرها من الاعتبارات وايضاً الخوف من التغيير ومن ثم تجد المؤسسة الرياضية نفسها تقف في نفس النقطة وقد تتراجع خطوات للخلف بفضل التحركات السريعة في نظم تطور الادارة الرياضية في دول العالم لتحقيق المصلحة العامة والخاصة.

كايزن Kaizens: هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر يتكون المصطلح من جزأين - "Kai" وتعني التغيير Change و "Zen" وتعني إلى الأفضل For the better، التغيير إلى الأفضل أو الاحسن و المعنى الشائع هو التحسين التدريبي المستمر Continual Improvement في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية.(٢٠)

ويذكر احمد غنيم (٢٠١٥م) ان مفهوم الكايزن يتحدد في حدوث تغيير بطيء تدريجيا في النمط الوظيفي او في اداء العاملين بالمؤسسات ولكنه مستمر.(٥ : ١٥)

واتفق كلا من وقام علوان(٢٠٠١م)، احمد عبد الحفيظ (٢٠٠٣م) على اربع مداخل للتميز المستمر للمؤسسات وهي: (١٤ : ٢٢)

- اعادة الهندسة: هو اسلوب جديد للتفكير وتغير جذري بهدف التطوير.
- الادارة الاستراتيجية: وهي طريقة في التفكير الذي يؤدي الى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وغايتها على المدى البعيد.

* ١.د/ حسن احمد الشافعي: أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الإدارة سابقاً، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.

**٢.م.د/ سامح كمال عبد القادر: أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية بنين جنات، جامعة بورسعيد.

***٣.م.د/ عمرو احمد عبد السلام: مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية بنين جنات، جامعة بورسعيد.

• ادارة الجودة الشاملة: هى فلسفة ادارية ومدخل فكري لتامين جودة المؤسسة فى جميع مراحلها معتمدة على منهج متكامل للانشطة ومشاركة الجميع للعمل على التطور والتحسين المستمر فى الاداء.

ويذكر فريد النجار(٢٠١٤م) ان العديد من دول العالم لجأت لاستخدام مناهج تميز ادارية متعددة للتحسين المستمر للوصول الى للتميز الاداري (النموذج الاروبي- نموذج مالكوم بلديج- نموذج كايزن للتحسين المستمر).(١٣ : ٢٠)

ويشير kaplam,Robert (١٩٩٨م) ان التحسين المستمر هو تلك التقنية التى توجه انظار الادارة العليا للتفكير فى الكيفية التى يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين بايجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج او للخدمة.(١٦ : ٣٣)

ويشير weetman, Pauline (٢٠٠٦م)(١٩) الى ان التحسين المستمر هى عملية احداث تحسينات على المدى القصير واحداث تغييرات اساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتعددة الصغيرة المتكررة الحدوث قياسا بمعدلات معينة.

ويذكر اسماعيل التكريتي(٢٠٠٨م) ان التحسين المستمر اسلوب اداري هدفه التكلفة الاستراتيجية الذى يلتزم بموجبه المدراء والعاملين بالجوانب المتعلقة بالنوعية والتكلفة وادارة الوقت.(٣ : ٢٦)

ويرى ميسر الجيوري (٢٠١١م) ان التحسين المستمر هو مجموعة من العمليات لادخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج او الخدمة.(١٢ : ١٨)

ويذكر احمد غنيم(٢٠١٥م) ان التحسين المستمر هو اجراء تحسينات لا تتوقف فى كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات وتشمل هذه التحسينات كل من المبانى والتجهيزات والمواد وطرق ونظم العمل واداء سلوكيا العنصر البشري وهو فلسفة توضح دور الادارة فى استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة.(١ : ٢٦)

ويشير كاظم الركابي(٢٠٠٤م) ان الهدف من التحسين المستمر هو الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة فى الخدمة وذلك من اجراء التحسينات المستمرة فى الخدمة المقدمة ويستلزم ذلك الاتى(١١ : ٣٠):

- ١- استخدام تقنية المقارنة للبحث عن الافضل بين المؤسسات التنافسية
- ٢- تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل
- ٣- الفحص المستمر للأنشطة والخدمات التى لا تضيف قيمة
- ٤- توقع احتياجات المستفيدين لإجراء التحسينات بشكل تدريجي

- ٥- تحسين كل من مستوى الاداء والانتاجية والجودة وظروف البيئة للمؤسسة
- ٦- تخفيض التكاليف والايخطاء وعدم الوقوع فيها مرة اخرى
- ٧- التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة
- ٨- تحسين ورفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة

ويذكر احمد الكردي (٢٠١٥م) ان للتحسين المستمر مبادئ وهي (١ : ٢٥):

- ١- بناء ثقافة تنظيمية تشجع الفرد على الاعتراف بوجود المشكلات
- ٢- ملاحظة ومعاينة الاشياء بشكل مباشر
- ٣- تعميق الشعور للأفراد وتحمل المسؤولية
- ٤- كل شئ قابل للتحسين
- ٥- توقع رغبات واحتياجات العملاء او المستفيدين
- ٦- استخدام العقل والحكمة اكثر من المال

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الأساليب المتبعة التقليدية التي تتبعها بعض المؤسسات الرياضية في عمليات التطوير والتحسين وخاصة المقتصرة على التدخل فقط في احداث تغيير وتطوير داخل المؤسسة الرياضية عندما تحدث مشكلة أو أزمة وليس كعملية تحسين مستمر لضمان لتحقيق التميز والمنافسة والوصول للأهداف بدون اهدار للوقت والجهد والمال و عندما يحدث ذلك يكون بصورة مفاجئة بدون خطة مسبقة ومنهجية واضحة وهوما يعكس اوجه قصور كثيرة تنتج عن عدم تطبيق النظم العالمية في ادارة المؤسسات بما يتناسب مع بيئة العمل المصرية ومتطلبات سوق المنافسة الرياضية وتضييق حيز التطوير في اضيق الحدود حتى ولو بشكل تدريجي والخوف من اتخاذ اجراءات من شأنها ضمان استمرار النجاح والتقدم.

أيضاً عدم القدرة على التمييز بين الأشياء الهامة في المؤسسة الرياضية من غيرها من الأشياء التي يمكن أن تمثل عبء على الادارة والمؤسسة لمجرد الابقاء على الأمر كما هو معتاد ومقاومة فكر التغيير لمصلحة العمل ومواكبة التطوير الخارجي .

اهمية البحث:

انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت مشكلات عمليات التطوير في المؤسسات الرياضية لدى الادارات والعاملين وموعدات تطبيق التحسين المستمر بمؤسساتهم تظهر أهمية البحث في :

- التعرف على متطلبات وشروط تطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر ببعض المؤسسات الرياضية

- ايجاد طرق فاعلة لتحقيق التميز الاداري ببعض المؤسسات الرياضية

- يختلف استخدام نموذج "كايزن" عن نماذج الادارة الأخرى في أن التطوير والتغيير يحدث في النماذج الأخرى في حالة فقط حدوث مشكلة و في القطاع الذي حدثت به المشكلة ، و يكون التطوير مهمة شخص واحد أو مجموعة دون وجود خطة عمل واضحة وموضوعة مسبقا من قبل الادارة ، ويؤكد النموذج على حذف اي عمل غير هام ومفيد والابقاء على الأعمال المفيدة فقط والفاعلة .

- وضع معايير لأداء المؤسسات الرياضية نحو الحسين المستمر وفقا للنموذج الياباني

هدف وتساؤلات البحث:

يهدف البحث للتعرف على متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري ببعض المؤسسات الرياضية من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي اهمية نموذج كايزن لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية؟
- ماهي شروط تطبيق نموذج كايزن والتميز الاداري بالمؤسسات الرياضية؟
- ماهي معايير تقييم أداء المؤسسات الرياضية نحو التحسين المستمر وفقا لنموذج كايزن؟
- ماهي متطلبات التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية ؟

الدراسات السابقة:

أ- دراسات باللغة العربية:

١- خالدة، رياض حفيظي: (٢٠٠٨م) (٨)، استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العامة بالاردن ومستوى الابداع ، ، هدفت الدراسة التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الابداع الاداري ،والذى توصل بدوره الى وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلمات والابداع الاداري مما كان له المردود في جودة الخدمة المقدمة للمستهلك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب المسحي وقد شملت العينة على ٢٠٠ فرد. (١)

٢- داليا يوسف: (٢٠١٣م) (٩)، اثر استخدام اسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة اسلوب جيمبا كايزن داخل التعليم بالجامعات المصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاسلوب المسحي، عينة البحث بعض من طلاب الجامعات المصرية المطبق عليهم اسلوب جيمبا كايزن، واستخدم المقابلات الشخصية والاستبيان في أدوات جمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة الى اقتناع الادارة العليا بالتغيير وتفهم ماهو مطلوب لانجاح هذه العمليات مع التحسين المستمر. (٢)

٣- برزين عزت ، ريزان محمد: (٢٠١٠م) (٦)، اسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض

التكاليف، هدفت الدراسة التعرف على ابعاد اسلوب كايزن ومبادئه لتخفيض التكاليف ، عينة بلغت ٢١٠ فرد، واستخدم الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج تطبيق اسلوب كايزن كاحد ادوات التحسين المستمر وعلاقته بتخفيض التكاليف ومدى مسنولية التطبيق تعتمد على الادارة العليا. (٧)

٤ - شريفة الكسر (٢٠١٨م) (١٠)، نظرية كايزن وامكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الادارية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، عينة البحث ٢٢٠ فرد، واستخدم الاستبيان والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج الى ان هناك اهمية متطلبات استراتيجية الكايزن للإدارة كأداة من ادوات التحسين المستمر وتطوير العمل.

ب- دراسات باللغة الاجنبية:

٥ - جليفر Gloveretal (٢٠١٣م) (١٥)، استخدام نموذج كايزن كأداة تعليمية لفريق الادارة " دراسة حالة" ، وتوصلت الدراسة الى استخدام نموذج كايزن للتطوير والتحسين المستمر لفريق العمل في الادارة والاشترك المتكامل لتطوير العملية التعليمية على عينة من المدراء تراوح عددهم (٥٠) فرد، واستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

٦ - مانويل سواريز برزا ، ديفـلا جـويس -suarez barraza,manaula,jose (٢٠١٤م) (١٨)، تقييم وتحسين مشاريع ادارة العمليات التجارية للحكومات المحلية باستخدام كايزن، وتم استخدام الاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات على عينة بلغت (٨٠) فرد من اعضاء مجالس الادارة للشركات التجارية، وكانت من اهم النتائج انه حدث تأثير مباشر على الانتاج للشركات التي استخدمت اسلوب كايزن .

إجراءات البحث :

منهج البحث:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي متبعين الأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث من ادارات النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية بمحافظة بورسعيد والبالغ عددها ٧١ مؤسسة رياضية (أندية، مراكز شباب، مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية ببورسعيد).

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المؤسسات الرياضية بمحافظة بورسعيد والتي تضم العدد الأكبر من العاملين بالقطاعات الرياضية المختلفة وهي (مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادي المصري، مركز شباب الزهور، نادي الصيد المصري فرع بورسعيد)، حيث قام الباحثين بسحب عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بالمؤسسات الرياضية (ادارات النشاط الرياضي) عينة البحث باجمالي (١٤٠) فرد (١١٠) فرد للعينة الأساسية و (٣٠) فرد للعينة الاستطلاعية وتم استبعاد ١٠ استبانة لعدم اكتمال البيانات، بنسبة استرجاع (استجابة) من قبل أفراد العينة بلغت (٩٨.١٦%)، لتصبح العينة الأساسية للبحث (١٠٠ فرد) جدول (١).

توصيف عينة البحث الأساسية

الإجمالي	مجتمع البحث			العينة
	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	مستبعدين	
١٤٠	٣٠	١٠٠	١٠	مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادي المصري، مركز شباب الزهور، نادي الصيد المصري فرع بورسعيد.

أدوات جمع البيانات:

أ- الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف البحث وجمع بياناته قام الباحثين بإعداد استمارة استبيان وفق الخطوات التالية:

مراجعة الأبحاث السابقة والمرتبطة والمتعلقة بموضوع البحث في مختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية.

- بناءً على مراجعة الأبحاث السابقة تم تحديد المحاور والعبارات بصورتها الأولية.

١ - تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قام الباحثين بتحديد محاور استبيان متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية في صورتها المبدئية وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء حيث تم الاستعانة بالسادة الخبراء للتعرف على مدى مناسبة المحاور وكفايتها، وبعد عرض الاستبانة على السادة الخبراء، قام الباحثين بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استبيان العدالة التنظيمية
وعلاقتها بالسلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية

(ن=١٠)

م	المحور	التكرار	النسبية المئوية %
١	اهمية نموذج كايزن الياباني لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية	٩	٩٠.٠٠
٢	شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية	١٠	١٠٠.٠٠
٣	معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر	١٠	١٠٠.٠٠
٤	متطلبات التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية	٩	٩٠.٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة المخاطر قد تراوحت ما بين (٩٠.٠٠% : ١٠٠%)، ولقد ارتضى الباحثين نسبة ٩٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء.

وفي ضوء ما وضعه الباحثين من نسبة لقبول رأى الخبير وهي نسبة اتفاق (٩٠%) على الأقل يتضح من الجدول السابق أن جميع محاور الاستبانة حازت على موافقة أكثر (٧٠%) من آراء الخبراء لذا تكونت الاستمارة من عدد اربع محاور وهي كالتالي:

- مفهوم واهمية نموذج كايزن الياباني

شروط تطبيق نموذج كايزن والتميز الاداري بالمؤسسات الرياضية

معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر

- متطلبات التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية "

٢- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، تم تحديد العبارات الخاصة بكل محور، بالاسترشاد ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة الخاصة بنموذج كايزن الياباني.

وتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية ، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة ، وعلى أثر تنقيح الاستبانة بناءً على مقترحات الخبراء أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

المعاملات العلمية للاستبانة:

أ- الصدق:

قام الباحثين باستخدام نوعين من الصدق هما:

١- صدق المحكمين:

لقد قام الباحثين بالتأكد من صدق المحكمين وذلك بعرض الاستبانة على (١٠) خبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس وذلك بقصد التأكد من صدق الاستبانة، من حيث:

- التأكد من كفاية وشمولية وموضوعية العبارات الخاصة بكل محور.
- التأكد من سلامة صياغة ووضوح المحاور والعبارات.
- إعادة صياغة أو تعديل أو حذف المحاور والعبارات التي تحتاج إلى ذلك.

وبعد جمع الأداة والاطلاع على ملاحظات الخبراء، تم تعديل صياغة بعض فقرات المحاور وحذف بعضها الآخر، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر من آراء الخبراء وقد تم بناء الصورة الأولية للأداة المقترحة وذلك للتعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية، ثم عرضت على نفس الخبراء، وبلغت نسبة الاتفاق على (١٠٠%)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

اختبر الباحثين صدق استمارة الاستبيان بتطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية بلغ قوامها (٣٠) فرد، وتم التحقق من الصدق باستخدام صدق الاتساق الداخلي بذلك بإيجاد كل من:

- معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة.

- معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة.

جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الأول (اهمية نموذج كايزن لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية).

ن = ٣٠

م	العبارات	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
١-	يدعم التقنية التي توجه لتحفيز جميع العاملين بالمؤسسة بايجاد طرق لتخفيض التكاليف بالمؤسسة الرياضية	٠.٨٧	٠.٩٠
٢-	اختيار افضل العاملين لحل المشكلات و تصحيح العيوب التي تواجه المؤسسة في خلال اسبوع أو اقل	٠.٩٢	٠.٩٣
٣-	التزام المدرين والعاملين بالمؤسسة الرياضية باهمية ادارة الوقت	٠.٨٢	٠.٨٤
٤-	تحفيز العاملين بالمؤسسة الرياضية على الابتكار والابداع على تقديم الخدمات الرياضية	٠.٨٨	٠.٩٠
٥-	اجراء التحسينات بالمؤسسة الرياضية داخليا وخارجيا (الالتزام- الموارد البشرية- نظم العمل- التواصل الخارجى)	٠.٨٥	٠.٨٨
٦-	الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة فى تقديم الخدمات الرياضية	٠.٩٠	٠.٩٠
٧-	توقع احتياجات المستهلك من الانشطة والخدمات الرياضية	٠.٩١	٠.٩٣
٨-	اشترك مجموعات عمل من الإدارة والموظفين بحيث يعملون كفريق واحد لانجاز الاهداف	٠.٩٠	٠.٩٢
٩-	التخلص من الانشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة الرياضية	٠.٨٧	٠.٩١
١٠-	تفويض العاملين بالمؤسسة الرياضية للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم	٠.٨٤	٠.٨٦

جدول (٥)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثاني (شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية).

ن = ٣٠

م	العبارات	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
١٠-	توجد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على الاعتراف بوجود مشكلة	٠.٩١	٠.٩٣
١١-	التفاعل المستمر وانجاز المهام بين العاملين بالمؤسسة له مبدأ المكافآت	٠.٩٠	٠.٩٢

٠.٩٠	٠.٨٩	١٢- ادارة ضغط الوقت تعمل على التحسين المستمر في العمل
٠.٩٠	٠.٨٧	١٣- نشر روح فريق العمل تعد من العوامل الاساسية لنجاح الكيان التنظيمي بين العاملين
٠.٨٩	٠.٨٨	١٤- اتباع اسلوب الادارة المرنة يعمل على تحسين معنويات العاملين
٠.٩٤	٠.٩٥	١٥- المؤسسة تطلق الحرية للمدراء للقدرة على اتخاذ بعض القرارات الموقفية
٠.٨٨	٠.٨١	١٦- القيادات الحالية مؤهلة لتطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر بالمؤسسة
٠.٩٣	٠.٩١	١٧- المؤسسة تنظم ندوات لنشر ثقافة العمل بين العاملين للقدرة على انهاء الاعمال
٠.٩١	٠.٨٧	١٨- تساعد المبادرات الابداعية على الانضباط الذاتي للعاملين
٠.٩٣	٠.٩٢	١٩- للفرد القدرة على التخلص من الاشياء الغير ضرورية والتي لا يحتاجها
٠.٨٤	٠.٨٠	٢٠- توافر المناخ المناسب للعمل يساعد على جودة الاداء
٠.٩٣	٠.٩٢	٢١- توجد لوحات ارشادية وتحذيرية داخل المؤسسة
٠.٩٠	٠.٨٩	٢٢- توجد خطة واضحة يلتزم بها العاملين بالمؤسسة تعمل على الانضباط والالتزام
٠.٩٠	٠.٨٧	٢٣- يوجد موقع الكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت
٠.٩٣	٠.٩١	٢٤- المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين

جدول (٦)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتميه إليه والمجموع الكلي للاستمارة للمحور الثالث (معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر)

ن = ٣٠

م	العبارات	العبارة والمجموع الكلي	العبارة والمجموع الكلي
٢٥-	يكون التحسين المستمر في الاداء قابل للزيادة في خطوات انجاز العمل	٠.٩١	٠.٨٧
٢٦-	تكون خطواته تدريجية وثابتة للوصول لاهداف المؤسسة	٠.٩٠	٠.٨٩
٢٧-	توجد فرق عمل بالمؤسسة ولا تعتمد على العمل الفردي	٠.٩٣	٠.٩٢
٢٨-	التحسين المستمر بالعمل يجعل المؤسسة على دائرة النمو الاقتصادي المجتمعي	٠.٩٠	٠.٩٠
٢٩-	الاداء الكفاء والفعال يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة	٠.٨٦	٠.٨٤
٣٠-	توجد معايير للموارد البشرية (الخبرات - التخصصية - الكفاءة) للوصول الى الافضل في العمل	٠.٩٤	٠.٩٥
٣١-	توجد عقوبات للتقصير في الاداء الوظيفي	٠.٨٩	٠.٨٨
٣٢-	المؤسسة تعمل على تطوير الاداء الوظيفي بعمل دورات وندوات توضيحية لطرق العمل الوظيفي	٠.٩١	٠.٩٠

جدول (٧)

قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة المحور الرابع (التميز الاداري)

ن=٣٠

م	العبارات	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
١-	الادارة العليا تؤثر على العاملين مباشرة لتحثهم على الانجاز في العمل	٠.٨٧	٠.٩٠
٢-	تسعى المؤسسة على تقديم خدمات افضل للمستفيدين وتدريب العاملين على ذلك	٠.٨٨	٠.٩٣
٣-	المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين	٠.٩٠	٠.٩١
٤-	الجميع لهم القدرة على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار	٠.٨٥	٠.٨٨
٥-	توجد شبكة اتصالات فعالة بين العاملين وبعضهم	٠.٩٢	٠.٩٣
٦-	الافراد العاملين متخصصين وموهلين في المؤسسة	٠.٩٠	٠.٩١
٧-	جودة تقديم الخدمات من المؤسسة دليل على الوصول للأهداف	٠.٨٧	٠.٩٠
٨-	اتخاذ القرارات التعسفية في اتخاذ بعض الامور بالمؤسسة	٠.٨٦	٠.٩٠
٩-	يوجد شبكه الكترونية بين الادارات الداخلية لتوفير الوقت والجهد بالمؤسسة	٠.٩٣	٠.٩٤

جدول (٨)

قيمة معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان.

م	المحور	معامل الارتباط بين المحور والمجموع الكلي
١	اهمية نموذج كايزن الياباني لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية	٠.٩٦
٢	شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية	٠.٩٤
٣	معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر	٠.٩١
٤	التميز الاداري	٠.٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٩١)، (٠.٩٧) وهي دالة إحصائياً بين درجة كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

ب- الثبات:

للتحقق من ثبات استمارة الاستبيان تم استخدام التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا Alpha حيث يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة.

جدول (٩)

قيمة معامل الثبات ألفا Alpha لمحاور استمارة الاستبيان والمجموع الكلي للاستمارة.

م	المحور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	اهمية نموذج كايزن الياباني لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية	٠.٩٥
٢	شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية	٠.٩٧
٣	معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر	٠.٩١
٤	التميز الاداري	٠.٨٨
	الاستبيان ككل	٠.٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يوضح جدول (٩) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للمحاور ولاستمارة الاستبيان ككل قد تراوحت ما بين (٠.٨٨)، (٠.٩٧) لعينة البحث، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات.

الدراسة الاستطلاعية:

- قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٠) أفراد من خارج عينة البحث الأساسية، ولها نفس مواصفات العينة الأساسية، وقد تمت في الفترة من ٢٠١٨/٩/٢١ م إلى ٢٠١٨/١٠/١٥ م، حيث استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها، إيجاد الصدق، إيجاد الثبات.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

الدراسة الأساسية:

تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة البحث التي بلغت قوامها (١٠٠) فرد، وذلك تم في الفترة من الاحد الموافق ٢٠١٨/١٠/٢٠ إلى ٢٠١٨/١١/١٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) في إجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي.
 - النسبية المئوية.
 - الأهمية النسبية.
 - الوزن الترجيحي.
 - معامل ارتباط بيرسون.
 - معامل ثبات ألفا Alpha.
 - اختبار مربع كاي Chi square.
- عرض النتائج و مناقشتها :

يتضمن هذا الجزء الإجابة علي تساؤلات البحث من خلال العينة واعتمادا علي نتائج التحليل الإحصائي التي تتمشي مع طبيعة الدراسة الحالية.

١ - عرض ومناقشة تساؤل البحث:

"ماهى متطلبات تطبيق نموذج كايزن اليابانى للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري
ببعض المؤسسات الرياضية"
أ- المحور الأول: مفهوم واهمية نموذج كايزن اليابانى

جدول (١٠)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول
عبارات المحور الأول (اهمية نموذج كايزن لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات
الرياضية (ن=١٠٠)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	يدعم التقنية التي توجه لتحفيز جميع العاملين بالمؤسسة بإيجاد طرق لتخفيض التكاليف بالمؤسسة الرياضية.	٤٥	٤٥	٤٠	٤٠	٥	٥	١٠
٢	اختيار افضل العاملين لحل المشكلات و تصحيح العيوب التي تواجه المؤسسة في خلال اسبوع أو أقل	٦٠	٦٠	٢٥	٢٥	١٥	١٥	٧
٣	التزام المديرين والعاملين بالمؤسسة الرياضية باهمية ادارة الوقت	٥٠	٥٠	٤٥	٤٥	٥	٥	٧
٤	تحفيز العاملين بالمؤسسة الرياضية على الابتكار والإبداع على تقديم الخدمات الرياضية	٦٧	٦٧	٢٢	٢٢	١١	١١	٥
٥	اجراء التحسينات بالمؤسسة الرياضية داخليا وخارجيا (الالتزام- الموارد البشرية- نظم العمل- التواصل الخارجى)	٦٦	٦٦	١٩	١٩	١٥	١٥	٦
٦	الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة فى تقديم الخدمات الرياضية	٤٠	٤٠	٥٠	٥٠	١٠	١٠	٩
٧	توقع احتياجات المستهلك من الأنشطة والخدمات الرياضية	٦٤	٦٤	٣٣	٣٣	٣	٣	٤
٨	يؤدي الى تحسين مستوى الاداء والانتاجية بالمؤسسة الرياضية على المدى القصير والبعيد.	٧٢	٧٢	٢٠	٢٠	٨	٨	٣
٩	التخلص من الأنشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة الرياضية	٧٥	٧٥	٢٣	٢٣	٢	٢	٢
١٠	تفويض العاملين بالمؤسسة الرياضية للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة اليهم	٧٥	٧٥	٢٤	٢٤	١	١	١

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى مغنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩٩١)

يتضح من جدول (١٠) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول اهمية نموذج كايزن لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٧٣.٠) إلى (٩١.٣)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة

والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة ٢٤ المحسوبة أعلى من قيمة ٢٤ الجدولية في جميع العبارات.

مناقشة نتائج تساؤل البحث:

من خلال العرض السابق تبين اتفاق اراء عينة البحث حول اهمية نموذج كايزن لتحقيق التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١) " تفويض العاملين بالمؤسسة الرياضية للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم " بأهمية نسبية (٩١.٣) ، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٩) " التخلص من الانشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة الرياضية. " ، بواقع (٩١.٠) ، بينما جاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الثالثة "يؤدي الى تحسين مستوى الاداء والانتاجية بالمؤسسة الرياضية على المدى القصير والبعيد." بواقع (٨٨.٠).

وهو ما يؤكد اهتمام عينة البحث بالمشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر ومبدء التخلص من الانشطة الغير هامة من أجل الناتج النهائي الذي ينعكس مردوده مره أخرى على العاملين بالمؤسسة الرياضية .

ويرى حافظ العمري (٢٠١٥م) ان من اهداف استخدام نموذج كايزن تمكين الموارد البشرية من اكتشاف قدرات وتحسين ملموس في معنويات العاملين واستغلال طاقات الافراد وتكوين فرق عمل للوصول للأهداف المنشودة.(٧: ٥٥)

ويضيف ابراهيم الفقى (٢٠١٥م) ان ادارة ضغط العمل والوقت يدل على مدى تقدم المؤسسة فى انجاز المهام عن طريق تكوين فرق العمل لتقليل ضغوط الواجبات المطلوبة وتوزيعها على افراد العمل وليس على فرد واحد فقط وذلك يجعل بيئة العمل اكثر مصداقية وتوفير الوقت والجهد.(٢: ٦٦)

ب- المحور الثاني: شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية

جدول (١١)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني شروط تطبيق نموذج كايزن والتميز الاداري بالمؤسسات الرياضية

(ن=١٠٠)

الترتيب	٢٤	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
١٢	١١.١	٧٤.٣	٢٢٣	٢٦	٢٦	٢٥	٢٥	٤٩	٤٩	توجد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على الاعتراف بوجود مشكلة	١١
١٣	١٢.٨	٧٣.٧	٢٢١	١٧	١٧	٤٥	٤٥	٣٨	٣٨	التفاعل المستمر وانجاز المهام بين العاملين بالمؤسسة له مبادا المكفات	١٢
١٠	٢٢.٨	٧٨.٧	٢٣٦	١١	١١	٤٢	٤٢	٤٧	٤٧	ادارة ضغط الوقت تعمل على التحسين المستمر فى العمل	١٣

١١	٢٩.٩	٧٨.٠	٢٣٤	٨	٨	٥٠	٥٠	٤٢	٤٢	١٤	نشر روح فريق العمل تعد من العوامل الأساسية لنجاح الكيان التنظيمي بين العاملين
٤	٢٩.٩	٨٠.٧	٢٤٢	٨	٨	٤٢	٤٢	٥٠	٥٠	١٥	اتباع اسلوب الادارة المرنة يعمل على تحسين معنويات العاملين بالمؤسسات الرياضية
٨	٣١.٢٢	٨٠.٠٠	٢٤٠	٧	٧	٤٦	٤٦	٤٧	٤٧	١٦	المؤسسة تطلق الحرية للمدراء للقدرة على اتخاذ بعض القرارات الموقفية
١٥	٦.٨	٧٣.٠	٢١٩	٢١	٢١	٣٩	٣٩	٤٠	٤٠	١٧	القيادات الحالية موهلة لتطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر بالمؤسسة
١٣	٢٨.٧	٧٣.٧	٢٢١	١٢	١٢	٥٥	٥٥	٣٣	٣٣	١٨	المؤسسة تنظم ندوات لنشر ثقافة العمل بين العاملين للقدرة على اتمام الاعمال
٩	٢٥.١	٧٩.٣	٢٣٨	١٠	١٠	٤٢	٤٢	٤٨	٤٨	١٩	تساعد المبادرات الابداعية على الانضباط الذاتي للعاملين
٦	٢٨.٤٦	٨٠.٦	٢٤٢	٩	٩	٤٠	٤٠	٥١	٥١	٢٠	للفرد القدرة على التخلص من الاشياء الغير ضرورية والتي لا يحتاجها
٢	٥٦.٢	٨٦.٠	٢٥٨	١٠	١٠	٢٢	٢٢	٦٨	٦٨	٢١	توافر المناخ المناسب للعمل يساعد على جودة الاداء بالمؤسسة الرياضية
٤	٢٩.٨	٨٠.٧	٢٤٢	٨	٨	٤٢	٤٢	٥٠	٥٠	٢٢	توجد لوحات ارشادية وتحذيرية داخل المؤسسة الرياضية
٣	٣٣.٥	٨١.٧	٢٤٥	١٥	١٥	٢٥	٢٥	٦٠	٦٠	٢٣	توجد خطة واضحة يلتزم بها العاملين بالمؤسسة تعمل على الانضباط والالتزام
١	٦٨.٣	٨٧.٣	٢٦٢	١٠	١٠	١٨	١٨	٧٢	٧٢	٢٤	يوجد موقع الكتروني للمؤسسة الرياضية على شبكة الانترنت
٧	٢٩.٤٢	٨٠.٣	٢٤١	٨	٨	٤٣	٤٣	٤٩	٤٩	٢٥	المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١١) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٧٣.٠) إلى (٨٧.٣)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا ٢ المحسوبة أعلى من قيمة كا ٢ الجدولية في جميع العبارات.
مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

من خلال العرض السابق تبين اتفاق اراء عينة البحث حول شروط تطبيق نموذج كايزن بالمؤسسات الرياضية حيث جاءت في المرتبة الاولى العبارة رقم (٢٤) يوجد موقع الكتروني للمؤسسة الرياضية على شبكة الانترنت بأهمية نسبية (٨٧.٣) بينما جاءت العبارة رقم (٢١) " توافر المناخ المناسب للعمل يساعد على جودة الاداء بالمؤسسة الرياضية " بواقع (٨٦.٠) وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم

(٢٣) توجد خطة واضحة يلتزم بها العاملون بالمؤسسة تعمل على الانضباط والالتزام " بواقع (٨١.٧).

وهو ما يدل على الأولوية الملحة للتكنولوجيا والاتصال كشرط رئيس لتحقيق التطوير الإداري وفي نفس الوقت هي من محددات توافر المناخ المناسب للعمل الي جانب التخطيط العلمي .

تذكر خوالدة رياض (٢٠١٣ م) ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات فى المؤسسات يعمل على توفير الوقت والجهد فى الحصول على البيانات التى تسهل على الافراد من ادارة الى اخرى الاجراءات الروتينية التى كانت تتبع من قبل.(٨ : ١٢٥)

وتشير داليا يوسف (٢٠١٣ م) ان اقتناع الادارة العليا للمؤسسة بتطبيق اسلوب جيمبا كايزن باعتباره احد احدث الاساليب الادارية الناجحة فى الوصول الى الاهداف وان مرونة فى العمل تسهل تفادى العقبات الادارية.(٩ : ١٤٠)

جـ- المحور الثالث معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر:

جدول (١٢)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثالث (معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر).

(ن=١٠٠)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
٢٦	يكون التحسين المستمر فى الاداء قابل للزيادة فى خطوات انجاز العمل	٥٧	٥٧	٣٠	٣٠	١٣	١٣	٥
٢٧	تكون خطوات التحسين تدريجية وثابتة للوصول لاهداف المؤسسة الرياضية	٥٥	٥٥	٣٥	٣٥	١٠	١٠	٤

٦	٢٤.٣	٨٠.٠	٢٤٠	١٢	١٢	٣٦	٣٦	٥٢	٥٢	توجد فرق عمل بالمؤسسة ولا تعتمد على العمل الفردي	٢٨
١	٤٦.٥	٨٥.٠	٢٥٥	٨	٨	٢٩	٢٩	٦٣	٦٣	التحسين المستمر بالعمل يجعل المؤسسة الرياضية على دائرة النمو الاقتصادي	٢٩
٢	٣٩.٤	٨٣.٣	٢٥٠	٥	٥	٤٠	٤٠	٥٥	٥٥	ربط إدارة الأداء بأهداف واستراتيجيات المؤسسة الرياضية	٣٠
٧	١٤.٠	٧٦.٧	٢٣٠	٢٠	٢٠	٣٠	٣٠	٥٠	٥٠	توجد معايير للموارد البشرية (الخرات - التخصصية - الكفاءة) للوصول الى الافضل في العمل	٣١
٢	٤٣.٣	٨٣.٣	٢٥٠	١٤	١٤	٢٢	٢٢	٦٤	٦٤	وجود مبدأ الثواب والعقاب في الاداء الوظيفي	٣٢
٨	٢٨.٧	٧٣.٧	٢٢١	١٢	١٢	٥٥	٥٥	٣٣	٣٣	المؤسسة تعمل على تطوير الاداء الوظيفي بعمل دورات وندوات توضحه لطرق العمل الوظيفي	٣٣

قيمة كا ٢٨ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٢) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٧٣.٧) إلى (٨٥.٠) ، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا ٢٨ المحسوبة أعلى من قيمة كا ٢٨ الجدولية في جميع العبارات.
مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

من خلال العرض السابق تبين اتفاق اراء عينة البحث حول معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٢٩) " التحسين المستمر بالعمل يجعل المؤسسة الرياضية على دائرة النمو الاقتصادي " بأهمية نسبية (٨٥.٠) ، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٢) " وجود مبدأ الثواب والعقاب في الاداء الوظيفي " بواقع (٨٣.٣) ، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٣٠) " ربط إدارة الأداء بأهداف واستراتيجيات المؤسسة الرياضية " بواقع (٨٣.٣).

ومما سبق يتضح أن المرودود الاقتصادي يعتبر أحد أهم مؤشرات ونواتج التحسين المستمر في العصر الحديث والمحك الرئيس في عملية تقييم الاداء المؤسسي ربط أداء الادارة بأهداف المؤسسة المحددة باستراتيجيات العمل.

وفي هذا الصدد يذكر جليفرت (Gloveret al) (٢٠١٣م)، ان تطبيق نموذج كايزن في المؤسسات يعمل على رفع كفاءة العاملين عن طريق التحسين المستمر ولو تدريجياً والاشترك المتكامل لتطوير الاداء في العمل.(١٥ : ١٢٦)

ويشير مانويل سواريز برزا، ديفلا جويس -suarez barraza,manaula,jose (٢٠١٤م)، الى انه عن طريق تقييم اداء العاملين والوقوف على نقاط القوى والضعف في الاداء وكيفية الانتهاء من الاعمال للوصول الى الاهداف المنشودة يعمل على تحفيز الافراد من تطوير انفسهم لعدم الوقوع في مشكلات ادارية. (١٢٨ : ١٨)

جدول (١٣)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الرابع (متطلبات التميز الاداري). ن=١٠٠

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	كا	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	الإدارة العليا تؤثر على العاملين مباشرة لتحثهم على الاجتز في العمل	٤٥	٤٥	٣٨	٣٨	١٧	١٧	٩	١٢.٨	٦٧.٠	٢٢٨
٢	تسعى المؤسسة على تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وتدريب العاملين على ذلك	٤٨	٤٨	٣٤	٣٤	١٨	١٨	٥	١٣.٤	٧٦.٧	٢٣٠
٣	المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين	٥٥	٥٥	٣٠	٣٠	١٥	١٥	٣	٢٤.٤	٨٠.٠	٢٤٠
٤	الجميع لهم القدرة على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار	٣٨	٣٨	٤٩	٤٩	١٣	١٣	٧	٢٠.٥	٧٥.٠	٢٢٥
٥	توجد شبكة اتصالات فعالة بين العاملين وبعضهم	٤٠	٤٠	٥٠	٥٠	١٠	١٠	٥	٢٦.٠	٧٦.٧	٢٣٠
٦	الأفراد العاملين متخصصين وموهلين في المؤسسة	٥٨	٥٨	٣٨	٣٨	٤	٤	١	٤٤.٨	٨٤.٧	٢٥٤
٧	جودة تقديم الخدمات من المؤسسة الرياضية دليل على الوصول للأهداف	٥٠	٥٠	٤٢	٤٢	٨	٨	٢	٢٩.٨	٨٠.٧	٢٤٢
٨	اتخاذ القرارات التسفوية في اتخاذ بعض الامور بالمؤسسة	٤٠	٤٠	٤٥	٤٥	١٥	١٥	٧	١٥.٤	٧٥.٠	٢٢٥
٩	يوجد شبكة الكترونية بين الإدارات الداخلية لتوفير الوقت والجهد بالمؤسسة	٤٨	٤٨	٤٢	٤٢	١٠	١٠	٤	٢٥.١	٧٩.٣	٢٣٨

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٣) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث متطلبات التميز الاداري بالمؤسسات الرياضية ، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (٦٧.٠) إلى (٨٤.٧) ، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمة كا الجدولية في جميع العبارات.

مناقشة نتائج المحور الرابع:

من خلال العرض السابق تبين اتفاق اراء عينة البحث حول متطلبات التميز الاداري جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٦) " الافراد العاملين متخصصين وموهلين في المؤسسة " بأهمية نسبية (٨٤.٧) ، بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (٧) " جودة تقديم الخدمات من المؤسسة الرياضية دليل على الوصول للأهداف " بواقع (٨٠.٧) ، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (٣) " المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين - " بواقع (٨٠).

وفي هذا الصدد يذكر جليفرا Gloveret al (٢٠١٣م)، ان تطبيق نموذج كايزن في المؤسسات يعمل على رفع كفاءة العاملين عن طريق التحسين المستمر ولو تدريجياً والاشترك المتكامل لتطوير الاداء في العمل.(١٥ : ١٢٦)

ويشير — مانويل سواريز برزا ، ديفلا جويس -suarez barraza,manaula,jose (٢٠١٤م)، الى انه عن طريق تقييم اداء العاملين والوقوف على نقاط القوى والضعف في الاداء وكيفية الانتهاء من الاعمال للوصول الى الاهداف المنشودة يعمل على تحفيز الافراد من تطوير انفسهم لعدم الوقوع في مشكلات ادارية.(١٨ : ١٢٨)

ومن هنا يتضح أهمية العنصر البشري المتخصص في تحقيق التميز الاداري الى جانب التدريب المستمر للعاملين من اجل الوصول الى غاية التميز المتمثلة في مستوى تنافسي من الخدمة المقدمة للجمهور. ويرى الباحثين مما سبق أن متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري ببعض المؤسسات الرياضية تكمن في اعداد استراتيجية تحسين ، اشراك جميع افراد المؤسسة، المحافظة على الكفاءة المهنية ، تحفيز العاملين. وبذلك تحقق الإجابة علي تساؤل البحث " ما هي متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري ببعض المؤسسات الرياضية"

الاستنتاجات والتوصيات:

١ - الاستنتاجات :

المحور الاول " مفهوم واهمية نموذج كايزن الياباني:

تفويض العاملين بالمؤسسة الرياضية للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم، التخلص من الأنشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة الرياضية ، يؤدي الى تحسين مستوى الاداء والانتاجية بالمؤسسة الرياضية على المدى القصير والبعيد ، تحفيز العاملين بالمؤسسة الرياضية على الابتكار والابداع على تقديم الخدمات الرياضية، اجراء التحسينات بالمؤسسة الرياضية داخليا وخارجيا (الالتزام- الموارد البشرية- نظم العمل- التواصل الخارجى).

المحور الثاني شروط تطبيق نموذج كايزن والتميز الإداري بالمؤسسات الرياضية :
وجود موقع الكتروني للمؤسسة الرياضية على شبكة الانترنت، توافر المناخ المناسب للعمل يساعد على جودة الاداء بالمؤسسة الرياضية ، وجود خطة واضحة يلتزم بها العاملين بالمؤسسة تعمل على الانضباط والالتزام ، اتباع اسلوب الادارة المرنة يعمل على تحسين معنويات العاملين بالمؤسسات الرياضية

المحور الثالث معايير تقييم الاداء المؤسسي نحو التحسين المستمر:
التحسين المستمر بالعمل يجعل المؤسسة الرياضية على دائرة النمو الاقتصادي، ربط إدارة الأداء بأهداف واستراتيجيات المؤسسة الرياضية ، وجود مبدأ الثواب والعقاب في الاداء الوظيفي، يكون التحسين المستمر في الاداء قابل للزيادة في خطوات انجاز العمل تكون خطوات التحسين تدريجية وثابتة للوصول لأهداف المؤسسة الرياضية

المحور الرابع متطلبات التميز الإداري بالمؤسسات الرياضية :

يجب أن يكون الأفراد العاملين متخصصين ومؤهلين في المؤسسة ، جودة تقديم الخدمات من المؤسسة الرياضية دليل على الوصول للأهداف، المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين، وجود شبكة الكترونية بين الإدارات الداخلية لتوفير الوقت والجهد بالمؤسسة وكذلك شبكة اتصالات فعالة بين العاملين وبعضهم ،تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وتدريب العاملين على ذلك

٢ - التوصيات :

- ١ - التأكد من أهمية تطبيق نموذج كايزن والتحسين المستمر نظرا لدوره الكبير في تحقيق التميز الإداري لدي العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- ٢ - تبني استراتيجية من شأنها دعم فرق العمل ما بين كل من الإدارة والعاملين ، وما بين العاملين وبعضهم البعض بما يضمن تعزيز سلوكيات الابداع والابتكار في المؤسسات الرياضية .
- ٣ - أهمية تنمية القدرات الإبداعية ، عن طريق التدريب علي الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية والذهنية المختلفة والتركيز علي المشاركة والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- ٤ - تصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لكافة المسؤولين في المؤسسات الرياضية للعمل علي تنمية الوعي لدي العاملين بمفهوم وأهمية نموذج كايزن للتحسين المستمر وأثاره علي مستوي الفرد أو علي مستوي المؤسسة مما ينعكس علي نجاح وتقدم المؤسسة بشكل ملحوظ .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

- ١ - احمد الكردي: (٢٠١٥م) ، اسلوب كايزن لتحسين العمليات الادارية ، منتدى التنمية الادارية.
- ٢ - ابراهيم الفقي: (٢٠١٥م)، كايزن مفتاح النجاح التنافسي لليابان.
- ٣ - اسماعيل التكريتي: (٢٠٠٨م) محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة).
- ٤ - احمد عبد الحفيظ: (٢٠٠٣م)، الهندرة، دار وائل للنشر ، الاردن.
- ٥ - احمد غنيم: (٢٠١٥م)، دليل العمل للتحسين المستمر، مكتبة المدينة، السعودية.
- ٦ - برزين عزت، محمد ريزان: (٢٠١٠م)، اسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، العدد الخامس الاصدار العاشر، جامعة بغداد.
- ٧ - حافظ العمري: (٢٠١٥م)، طرق تحسين الجودة الشاملة (الكايزن).
- ٨ - خوالدة رياض: (٢٠٠٨م)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الابداع الاداري في المؤسسات الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية.
- ٩ - فريد النجار: (٢٠١٤م)، التميز والتفوق المؤسسي، دار المعارف، القاهرة.
- ١٠ - شريفة الكسر: (٢٠١٨م)، نظرية كايزن وامكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الادارية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية .
- ١١ - كاظم الركابي: (٢٠٠٤م) الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر الاردن.
- ١٢ - ميسر الجيبوري : (٢٠١١) ادارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- ١٣ - داليا يوسف : (٢٠١٣م)، اثر استخدام اسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد الخامس والثلاثون الجزء الرابع.
- ١٤ - وقام علوان: (٢٠٠١م)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو: دار الفا للنشر ، الاردن

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Kaplan, Robert s : 1998, Advanced management
accounting 3 rd ed, prentice
hall, inc 65- 68
١٥ ,Atkinson, antony

- Miller,A 2014, Redefining operation excellence new york – book collection. waterman peters.
- 16 -
- Suarez- : 2014, Assessing the design management and improvement of kaizen projects in local governments business process management
- 17 - barraza, manuel, davila, jose
- Golver et al, : 2011a case study on kaizen as a learning tool for a management team
- 18 -
- Weetman, pauline : 2006, Management accounting 1.st ed Pearson education limited.
- 19 -
- ثالثاً: شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :

٢٠ - محمد عدنان ، مها رشيد: ٢٠١٦ ، ماهو منهج الجودة الياباني الكايزن

<https://sst5.com/Article/1962/25>

" متطلبات تطبيق نموذج كايزن للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري
ببعض بالمؤسسات الرياضية "

^٤ أ.د/ حسن احمد الشافعي

^٥ أ.م.د/ سامح كمال عبد القادر

^٦ م.د/ عمرو احمد عبد السلام

هدف وتساؤلات البحث:

يهدف البحث للتعرف على متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري ببعض المؤسسات الرياضية استخدم الباحثين المنهج الوصفي متبعين الأسلوب المسحي لملامته لطبيعة البحث تمثل مجتمع البحث من ادارات النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية بمحافظة بورسعيد والبالغ عددها ٧١ مؤسسة رياضية (أندية ، مراكز شباب ، مديرية الشباب والرياضة ، المدينة الرياضية ببورسعيد) وكانت من اهم النتائج تفويض العاملين بالمؤسسة الرياضية للقيام بالتحسينات المستمرة على

^٤ * أ.د/ حسن احمد الشافعي: أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الإدارة سابقاً، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.

^٥ ** أ.م. د/ سامح كمال عبد القادر: أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية بنين جنات ، جامعة بورسعيد.

^٦ *** م.د/ عمرو احمد عبد السلام: مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية بنين جنات ، جامعة بورسعيد.

المهام اليومية الموكلة إليهم، التخلّص من الانشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة الرياضية وكذلك يجب أن يكون الافراد العاملين متخصصين وموهلين في المؤسسة ، جودة تقديم الخدمات من المؤسسة الرياضية دليل على الوصول للأهداف، المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفاعلية الجودة للعاملين

The requirements for applying the Kaizen model for continuous improvement to achieve administrative excellence in some sports institutions".

Prof. Dr. Hassan Ahmed El Shafei

Prof. Dr. Sameh Kamal Abdel Qader

Dr. / Amr Ahmed Abdel Salam

Research goal and questions:

The research aims to identify the requirements of applying the Japanese Kaizen model for continuous improvement to achieve administrative excellence in some sports institutions. The researchers used the descriptive method, following the survey method for its suitability to the nature of the research. The research community represents one of the sports activity departments in the sports institutions in Port Said governorate, which are 71 sports institutions (clubs, youth centers, youth directorate And sport, Port Said Sports City) and one of the most important results was to authorize the workers of the sports institution to make continuous improvements in the daily tasks entrusted to them, to get rid of activities and services that do not add value to the sports institution, as well as the working personnel must be specialized and qualified in the institution, the quality of service provision from the sports institution Evidence of reaching the goals, the institution has the ability to provide programs and courses to raise the efficiency and quality effectiveness of workers