

نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن كمدخل لتحسين جودة خدمة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط

د/ محمد عبد المحسن أحمد

د/ إبراهيم أحمد عبد الوهاب

مقدمة ومشكلة البحث :

أصبح الحاجة إلى الإبداع والابتكار هو أحد المهارات الأساسية التي تعتمد عليها نجاح الإدارة في التطور المستمر للمؤسسات الرياضية والتي تعد هي الآلة الديناميكية في المجتمعات المعاصرة لبث الصورة الحقيقية للتطور التكنولوجي والمجتمعي على أرض الواقع، فإن الإيقاع السريع للتطورات المجتمعية ناتجة عن تقدم فكر الإنسان في أساليب الإدارة وحسن استخدام المهارات الإدارية لتقديم خدمة أفضل وبجودة أعلى مما يتطلب التنوع المناسب لطبيعة المؤسسات الرياضية من حيث الخدمات المقدمة للجمهور وطبيعة المجتمع المحيط.

كما إن المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات الرياضية بصفة عامة والأساليب الإدارية المستخدمة في إدارة تلك المؤسسات بصفة خاصة في ظل التنافس العالمي المتزايد والتطورات التكنولوجية الفائقة وما صحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر عجز الاساليب التقليدية الأساليب الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الاداء، مما أدى ذلك الى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا العميل والقدرة على الاحتفاظ بالعميل ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم ان الأساليب الإدارية التقليدية وحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المنشآت الرياضية. (١ : ٣٢٥)

وهذا ما يجعل دائماً المؤسسات الرياضية تسعى بصورة مستمرة للبحث عن أفضل الأساليب الإدارية التي تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق رؤيتها المؤسسية وتقديم الخدمات الاجتماعية في أحسن صورة.

وتعد منهجية كايزن هي أحد أفضل الأساليب الإدارية لتحسين الخدمات حيث أن مفهومها العام يتجه نحو التغيير للأفضل وتقليل الهدر من الموارد البشرية والمادية والزمنية وكذلك الحفاظ على المكاسب المحققة من خلال تقليل مصادر الخسارة أولاً بأول.

ولقد توصل الباحثان لمشكلة البحث تحديداً من خلال مقابلة شخصية "غير مقننة" مع بعض العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط لبحث مدى معرفتهم بعمليات منهجية كايزن

من خلال الاستفسار عنها بشكل غير مباشر واستنتج الباحثان لا توجد خلفية لديهم ببعض عمليات منهجية كايزن وأن الخدمة المقدمة للعملاء ليست ثابتة تارة تكون حاصلة على رضا العملاء بشكل مرضي وتارة لا تكون على مستوى جيد فليس هناك درجة ثابتة في مستوى الخدمة المقدمة بالمنشآت الرياضية لجامعة أسيوط وذلك مما دفع الباحثان لإجراء دراسة بعنوان : نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن كمدخل لتحسين جودة خدمة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط

هدف البحث:

يهدف البحث إلى "وضع نموذج مقترح باستخدام منهجية كايزن كمدخل لتحسين جودة خدمة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط".

تساؤلات البحث:

١- ما الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن؟

٢- ما متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط؟

المصطلحات المستخدمة بالبحث:

منهجية كايزن:

هي مدخل إداري متكامل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرار بغية إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل. (٤ : ٢١)

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من:

١- العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط (أعضاء مجلس الإدارة- الأخصائيين- المشرفين الإداريين) بعدد (١٢٠) فرداً.

٢- الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس بقسمي (إدارة الأعمال، الإدارة الرياضية) بكليات التجارة وكليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية. وبلغ عددهم (٤٥) عضو هيئة تدريس.

أدوات جمع البيانات:

١- استبيان للتعرف على الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن. (من تصميم الباحثان)

٢- استبيان للتعرف على متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط. (من تصميم الباحثان)

الاستبيان الأول :

توصل الباحثان لمجموعة من المحاور التي يمكن من خلالها تحقيق هدف الاستبيان وتم عرض محاور الإستمارة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال والذي بلغ عددهم (١٠) خبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي حول مدى مناسبة المحاور ووضوحها ومدى تحقيقها لهدف البحث (مرفق ٢). وفي ضوء آرائهم تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية

كايزن (ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	التخطيط	١٠	١٠٠
٢	التنفيذ	١٠	١٠٠
٣	التقييم والفحص	١٠	١٠٠
٤	الاستجابة للتحسينات	١٠	١٠٠

ينتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور لاستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن، بلغت جميعها (١٠٠%)، وبذلك تم الموافقة عليها جميعاً. وبذلك تم التوصل إلى عدد (٤) محاور نهائية للإستبيان وهي كالتالي :

١- محور التخطيط.

٢- محور التنفيذ

٣- محور التقييم والفحص.

٤- محور الإستجابة للتحسينات.

إعداد عبارات استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن:

بعد تحديد محاور إستمارة الإستبيان قام الباحثان بوضع عدد من العبارات لكل محور من المحاور التي توصل لها الباحثان من خلال آراء السادة الخبراء وقد قام الباحثان بدراسة كل محور على حدة دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات المرجعية، وبلغ عدد عبارات إستمارة الإستبيان (٥٧) عبارة في صورتها المبدئية موزعة على المحاور المقترحة

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات إستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن (ن=١٠)

رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية
أولاً : التخطيط:								
١	١	١٠	٦	٩	٩٠	١١	٨	٨٠
٢	٩	٩٠	٧	٨	٨٠	١٢	٩	٩٠
٣	٨	٨٠	٨	٩	٩٠	١٣	٩	٩٠
٤	٩	٩٠	٩	١	١٠	١٤	١٠	١٠٠
٥	٨	٨٠	١٠	١	١٠	١٥	١٠	١٠٠
ثانياً : التنفيذ:								
١	٩	٩٠	٦	١٠	١٠٠	١١	١٠	١٠٠
٢	٨	٨٠	٧	١٠	١٠٠	١٢	١٠	١٠٠
٣	١٠	١٠٠	٨	١٠	١٠٠	١٣	١٠	١٠٠
٤	١٠	١٠٠	٩	١٠	١٠٠	١٤	١٠	١٠٠
٥	١٠	١٠٠	١٠	١٠	١٠٠	١٥	١٠	١٠٠
ثالثاً : التقييم والفحص:								
١	٥	٥٠	٧	٧	٧٠	١٢	١٠	١٠٠
٢	٩	٩٠	٨	٨	٨٠	١٣	١٠	١٠٠
٣	٨	٨٠	٩	١٠	١٠٠	١٤	١٠	١٠٠
٤	٩	٩٠	١٠	٨	٨٠	١٥	١٠	١٠٠
٥	١٠	١٠٠	١١	١٠	١٠٠	١٦	١٠	١٠٠
٦	١٠	١٠٠						
رابعاً : الاستجابة للتحسينات								
١	٢	٢٠	٥	٩	٩٠	٩	١٠	١٠٠
٢	٩	٩٠	٦	٩	٩٠	١٠	١٠	١٠٠
٣	٨	٨٠	٧	١٠	١٠٠	١١	١٠	١٠٠
٤	٧	٧٠	٨	١٠	١٠٠			

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن، تراوحت ما بين (١٠%:١٠٠%)، وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٧٠%، وبذلك تم حذف عدد (٥) عبارات، كما تم دمج عدد (٤) عبارات بناءً على رأي السادة الخبراء، وبذلك أصبح عدد العبارات (٥٠) عبارة.

المعاملات العلمية لاستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن :

١- الصدق :

صدق المحتوى:

لإيجاد صدق إستمارة الإستبيان استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن (مرفق ٤) على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (١٠) من أساتذة الإدارة والإدارة الرياضية بهدف إبداء الرأي في أن الاستبيان يقيس ما وضع من أجله.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الإستمارة على عينة إشتملت على عدد (١٥) فرد تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث.

- الثبات :

لحساب الثبات لاستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية لجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن مرفق (٤)، استخدم الباحث طريقة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للعينة السابق إستخدامها في حساب صدق الاتساق الداخلي.

ثانياً: إستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط :

جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط (ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
١	تحسين أداء الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية	٨	٨٠
٢	تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية	١٠	١٠٠
٣	تحسين أداء العمليات	١٠	١٠٠
٤	تحسين أداء المنشآت الرياضية	١٠	١٠٠

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط، تراوحت ما بين (٨٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحثان بالمحاور التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٧٠%، وبذلك تم الموافقة على عدد (٤) محاور. ثم توصل الباحثان لصياغة عبارات الاستبيان وبلغ عددها (٣١) عبارة تم توزيعها على محاور الاستبيان.

المعاملات العلمية لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط:

- الصدق :

- صدق المحتوى:

لإيجاد صدق إستمارة الإستبيان استخدم الباحثان صدق المحتوى حيث تم تطبيق إستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (١٠) من أساتذة الإدارة الرياضية وأساتذة إدارة الأعمال.

- صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق استمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي من خلال (١٥) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية..

- الثبات :

لحساب الثبات لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط، استخدم الباحث طريقة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للعينة السابق إستخدامها في حساب صدق الاتساق الداخلي.

التجربة الأساسية :

بعد الانتهاء من المعاملات العلمية لإدوات جمع البيانات قاما الباحثان بتطبيق الاستمارات على العيني الأساسية للبحث.
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما تم التوصل إليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحثان عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
- التساؤل الأول : ما الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن ؟

جدول (٤)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن قيد البحث محور التخطيط (ن=١٢٠)

رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٧	٧	٣٠٠	٨٣,٣٣	٢,٥٠	موافق	٥
٢	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	٦	٨	٣٢٠	٨٨,٨٩	٢,٦٧	موافق	١
٣	١٦٠	٤٤,٤٤	١,٣٣	غير موافق	٨	٩	٣٢٠	٨٨,٨٩	٢,٦٧	موافق	١
٤	١٤٠	٣٨,٨٩	١,١٧	غير موافق	١٢	١٠	١٥٥	٤٣,٠٦	١,٢٩	غير موافق	٩
٥	٣٢٠	٨٨,٨٩	٢,٦٧	موافق	١	١١	١٤٥	٤٠,٢٨	١,٢١	غير موافق	١٠
٦	٣١٥	٨٧,٥٠	٢,٦٣	موافق	٤	١٢	١٤٥	٤٠,٢٨	١,٢١	غير موافق	١٠
مجموع المحور	٢٢٢,٥	٦١,٨١	١,٨٥								

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التخطيط) في استبيان الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن لعينة البحث تراوحت ما بين (٣٨,٨٩% : ٨٨,٨٩%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦١,٨١%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١,١٧ : ٢,٦٧) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (١,٨٥).

جدول (٥)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن قيد البحث محور التنفيذ (ن=١٢٠)

الترتيب	التقدير	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	رقم العبارة	الترتيب	التقدير	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	رقم العبارة
١٤	غير موافق	١,١٧	٣٨,٨٩	١٤٠	٨	٥	غير موافق	١,٤٢	٤٧,٢٢	١٧٠	١
٥	غير موافق	١,٤٢	٤٧,٢٢	١٧٠	٩	١	غير موافق	١,٥٠	٥٠,٠٠	١٨٠	٢
١	غير موافق	١,٥٠	٥٠,٠٠	١٨٠	١٠	٩	غير موافق	١,٣٣	٤٤,٤٤	١٦٠	٣
٩	غير موافق	١,٣٣	٤٤,٤٤	١٦٠	١١	١٤	غير موافق	١,١٧	٣٨,٨٩	١٤٠	٤
١٤	غير موافق	١,١٧	٣٨,٨٩	١٤٠	١٢	٥	غير موافق	١,٤٢	٤٧,٢٢	١٧٠	٥
٥	غير موافق	١,٤٢	٤٧,٢٢	١٧٠	١٣	١	غير موافق	١,٥٠	٥٠,٠٠	١٨٠	٦
١	غير موافق	١,٥٠	٥٠,٠٠	١٨٠	١٤	٩	غير موافق	١,٣٣	٤٤,٤٤	١٦٠	٧
							غير موافق	١,٣١	٤٣,٥٠	١٥٦,٦١	مجموع المحور

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التنفيذ) في استبيان الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن لعينة البحث تراوحت ما بين (٣٨,٨٩% : ٥٠%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٤٣,٥٠%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١,١٧ : ١,٥٠) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (١,٤٣).

جدول (٦)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن قيد البحث محور التقييم والفحص (ن=١٢٠)

رقم العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٥	٨	١٤٠	٣٨,٨٩	١,١٧	غير موافق	١٤
٢	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١	٩	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٥
٣	١٦٠	٤٤,٤٤	١,٣٣	غير موافق	٩	١٠	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١
٤	١٤٠	٣٨,٨٩	١,١٧	غير موافق	١٤	١١	١٦٠	٤٤,٤٤	١,٣٣	غير موافق	٩
٥	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٥	١٢	١٤٠	٣٨,٨٩	١,١٧	غير موافق	١٤
٦	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١	١٣	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٥
٧	١٦٠	٤٤,٤٤	١,٣٣	غير موافق	٩	١٤	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١
مجموع المحور	١٣٩,٢٩	٣٨,٦٩	١,١٦	غير موافق							

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التقييم والفحص) في استبيان الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن لعينة البحث تراوحت ما بين (٣٨,٨٩% : ٥٠%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٣٨,٦٩%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١,١٧ : ١,٥٠) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (١,١٦).

جدول (٧)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن قيد البحث محور الإستجابة للتحسينات (ن=١٢٠)

رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٤	٦	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١
٢	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١	٧	١٦٠	٤٤,٤٤	١,٣٣	غير موافق	٧
٣	١٦٠	٤٤,٤٤	١,٣٣	غير موافق	٧	٨	١٤٠	٣٨,٨٩	١,١٧	غير موافق	١٠
٤	١٤٠	٣٨,٨٩	١,١٧	غير موافق	١٠	٩	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٤
٥	١٧٠	٤٧,٢٢	١,٤٢	غير موافق	٤	١٠	١٨٠	٥٠,٠٠	١,٥٠	غير موافق	١
مجموع المحور	١٩٦,٩٣	٥٤,٧٠	١,٦٤	غير موافق		مجموع الإستمارة	١٧٨,٨٣	٤٩,٦٨	١,٤٩	غير موافق	

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الإستجابة للتحسينات) في استبيان الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن لعينة البحث تراوحت ما بين (٣٨,٨٩% : ٥٠%)، كما

بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٤,٧٠%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١,١٧ : ١,٥٠) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (١,٦٤).

- التساؤل الثاني ما متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط ؟

جدول (٨)

جدول يوضح فترات الثقة

فترة الثقة	٠,٠٧	٨٠,٧٤	٥٣,٢٦
------------	------	-------	-------

يشير عرض ومناقشة استمارة الإستبيان للإجابة على التساؤل الثاني وذلك من وجهة نظر عينة البحث (المحكمين) وسوف يستعرض الباحثان النتائج ومناقشتها من خلال عرض الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح أن الوزن النسبي لموافقة عينة البحث في إستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط قيد البحث تراوحت ما بين (٩٥,٥٦% : ١٠٠%) كما هو موضح بالجدول (٩) (١٠) (١١) (١٢) كالتالي :

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط قيد البحث محور (تحسين أداء الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية) (ن=٤٥)

رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	١٣٢	٩٧,٧٨	٢,٩٣	مناسب	٦	٦	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١
٢	١٣٣	٩٨,٥٢	٢,٩٦	مناسب	٥	٧	١٢٩	٩٥,٥٦	٢,٨٧	مناسب	٩
٣	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٣	٨	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٨
٤	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١	٩	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٣
٥	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٧	مجموع المحور	١٣٢,٦٧	٩٨,٢٧	٢,٩٥	مناسب	

يجب أن تعمل الإدارة العليا لتحقيق أهداف كايزن من خلال التالي :

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (تحسين أداء الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية) في استبيان متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط في ضوء منهجية كايزن لعينة البحث تراوحت ما بين (٩٥,٥٦% : ١٠٠%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٨,٢٧%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢,٨٧ : ٣) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢,٩٥).

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط قيد البحث محور (تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية) (ن=٤٥)

رقم العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	١٣٢	٩٧,٧٨	٢,٩٣	مناسب	٦	٦	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١
٢	١٣٣	٩٨,٥٢	٢,٩٦	مناسب	٥	٧	١٢٩	٩٥,٥٦	٢,٨٧	مناسب	٩
٣	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٣	٨	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٧
٤	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١	٩	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٣
٥	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٧	مجموع المحور	١٣٢,٦٧	٩٨,٢٧	٢,٩٥	مناسب	

يساعد تطبيق منهجية كايزن على تحسين أداء العاملين من خلال :

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية) في استبيان متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط لعينة البحث تراوحت ما بين (٩٥,٥٦% : ١٠٠%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٨,٢٧%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢,٨٧ : ٣) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢,٩٥).

جدول (١١)

الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط قيد البحث محور (تحسين أداء العمليات) (ن=٤٥)

رقم العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
يساعد تطبيق منهجية كايزن على تحسين أداء العمليات من خلال :											
١	١٣٣	٩٨,٥٢	٢,٩٦	مناسب	٧	٤/ب	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١
٢	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٥	٤/ج	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١
٣/أ	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٨	٥	١٢٩	٩٥,٥٦	٢,٨٧	مناسب	١٢
٣/ب	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١	٦	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٨
٣/ج	١٢٩	٩٥,٥٦	٢,٨٧	مناسب	١٢	٧	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٥
٣/د	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٨	٨	١٣٢	٩٧,٧٨	٢,٩٣	مناسب	١١
٤/أ	١٣٥	١٠٠,٠٠	٣,٠٠	مناسب	١	مجموع المحور	١٣٢,٦٢	٩٨,٢٤	٢,٩٥	مناسب	

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (تحسين أداء العمليات) في استبيان متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط لعينة البحث تراوحت ما بين (٩٥,٥٦% : ١٠٠%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٨,٢٤%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢,٨٧ : ٣) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢,٩٥).

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية لجامعة أسيوط قيد البحث محور (تحسين أداء المنشآت الرياضية) (ن=٤٥)

رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب	رقم العبارة	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
لدى المنشآت الرياضية بالجامعة القدرة على :											
١	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٤	٣ / ج	١٢٩	٩٥,٥٦	٢,٨٧	مناسب	٨
٢ / أ	١٢٩	٩٥,٥٦	٢,٨٧	مناسب	٨	٣ / د	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٤
٢ / ب	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٤	٤	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٢
٣ / أ	١٣١	٩٧,٠٤	٢,٩١	مناسب	٤	٥	١٣٤	٩٩,٢٦	٢,٩٨	مناسب	٢
٣ / ب	١٣٥	١٠٠,٠	٣,٠٠	مناسب	١	مجموع المحور	١٣١,٦٧	٩٧,٥٣	٢,٩٣	مناسب	
مجموع الإستهبان	١٣٢,٤١	٩٨,٠٨	٢,٩٤	مناسب							

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (تحسين أداء المنشآت الرياضية) في استبيان متطلبات تطبيق منهجية كايزن في المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط لعينة البحث تراوحت ما بين (٩٥,٥٦% : ١٠٠%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٩٨,٠٨%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢,٨٧ : ٣) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢,٩٤).

الإستنتاجات :

إستنتاج الباحثان ما يلي :

- ١- عدم تبني الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط مبادئ منهجية كايزن كأسلوب للتحسين المستمر.
- ٢- لا تضع الإدارة العليا خطة للتحسين وتطوير الأعمال ضمن رؤيتها وإستراتيجتها واهدافها.

- ٣- تهتم الإدارة العليا بتقييم المنشآت الرياضية لجامعة أسيوط من خلال مقارنة الأرباح المالية عن الفترات الزمنية أو الموسمية لتشغيل المنشآت الرياضية.
- ٤- في ضوء ما سبق عرضه من تحليل النتائج ومناقشتها توصل الباحثان إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق منهجية كايزن بالمنشآت الرياضية بجامعة أسيوط قاما بوضع (الرؤية العامة- الفلسفة- أهداف- التوصية- متطلبات التنفيذ- المسئول عن التنفيذ- مقاييس أو مؤشرات النجاح)

التوصيات :

- بناءً على عرض ومناقشة النتائج تقدم الباحثان التوصيات للمسئولين بإدارة الجامعة ومجلس إدارة المنشآت الرياضية بجامعة أسيوط بمجموعة من التوصيات كالتالي :
- ١- تطبيق النموذج المقترح لتطبيق منهجية (كايزن) كأسلوب إداري للتحسين المستمر من كفاءة الأداء وتقديم الخدمات للعملاء.
- ٢- ضرورة اقتناع وتبني الإدارة العليا بأهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة للإدارة كعمليات التحسين المستمر لأنهم المثل والقُدوة لباقي العاملين فهم من يضعوا الأهداف والاستراتيجيات ويوفروا الموارد لإجراء التحسين.
- ٣- تبني الإدارة العليا مبدأ زيادة الوعي الثقافي للعاملين تجاه فلسفة التحسين المستمر ضمن خطوات وإجراءات تنفيذية يتم تطبيقها على أرض الواقع.

((المراجع))

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم أحمد عبد الوهاب، محمد بدر عبد التواب: تصور مقترح لتقويم الأندية ومراكز الشباب بمحافظة الوادي الجديد وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، جامعة حلوان، ٢٠١٩م.
- ٢- أحمد الشريف: الرياضة والحوكمة، التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٨م.
- ٣- أحمد عبد السلام موسى (٢٠١٦): تأثير الخطة الاستراتيجية للكيانات الاقتصادية على التسويق، الطبعة الاولى، دار النشر للجامعات، القاهرة
- ٤- أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩م.

- ٥- **أيمن محمود المرجوشي:** تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٦- **أيمن عبد الحميد:** خطة تنفيذية لتطوير الاداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية فى ضوء متطلبات تطبيق معايير الجودة لسيجما سته، مجلة كلية تربية رياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٣م.
- ٧- **توايتية الطاهر:** أثر مبادئ استراتيجية كايزن (Kaizen) فى تفعيل تكنولوجيا الانتاج الانظف، دراسة حالة شركة الاسمنت ببلدية الماء الابيض فى تبسة الجزائر، بحث منشور بمجلة البحوث الاقتصادية، مجلد (٤)، عدد (٢)، جامعة العربى بن مهيدى، الجزائر، ٢٠١٧م.
- ٨- **حسن أحمد عطية الشافعى:** دليل التنظيم وشبكة التطوير التنظيمى والتمكين، الادارة الحديثة ونظريتها فى التربية البدنية والرياضة، الطبعة الاولى، مؤسسة عالم الرياضة، الإسكندرية، ٢٠١٨م.
- ٩- **داليا طه محمود يوسف:** كيفية استخدام أسلوب جيما كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى، بحث منشور بمجلة الدراسات العربية فى التربية وعلم النفس، العدد (٣٥)، الجزء (٤)، مصر، ٢٠١٣م.
- ١٠- **ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد:** أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف، بحث منشور بمجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (٥)، الاصدار (١٠)، جامعة بغداد، ٢٠١٠م.
- ١١- **ريهام محمد على إبراهيم:** نموذج مقترح لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) لتحقيق التميز الإدارى بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الاسكندرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٩م.
- ١٢- **سعد بن عبد الرحمن آل حمودة:** التحسين المستمر بمنهجية الجيما كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه فى كليات جامعة المجمع، مجلة البحث العلمى فى التربية، ع ٢٠، ج٧، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م.

- ١٣- ماهر محسن مرهج: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، التحسين المستمر (Kaizen)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٤م.
- ١٤- محمد محمد الحربى أحمد: متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن- جامعة القاهرة- كلية الدراسات العليا للتربية مج٢٥، ع١٤، ٢٠١٧م.
- ١٥- مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: ٢٠١٥م.
- ١٦- مزمل على محمد عثمان: اختبار أثر استراتيجية الكايزن kaizen على أداء الجامعات - تطبيقاً على جامعة سنة مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك) الولايات المتحدة الأمريكية، ع٢٥ مج المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧م.
- ١٧- مسعودة شريقي: الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية بيئات عمل جاذبة، بحث منشور بالمؤتمر الدولي السادس، نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة، جامعة طاهري محمد، الجزائر، ١٣-١٤ نوفمبر ٢٠١٨م.
- ١٨- وليد عبد الحفيظ: أسلوب سته سيجما كنموذج مقترح لتطوير العمل الإدارى برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادى وأسوان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.
- ١٩- ياسمين صابر محمد، خالد قدرى السيد: دور نموج كايزن في تحسين الإعتمادية والإستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمة بالتطبيق على البنوك المصرية، بحث منشور، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، يوليو ٢٠٢٠م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 20- Chu: Lu Binbin: The Impact of The Continuous Improvement on the Organization Excellency(Ph. D. Ohio University, 2016.

- 21- **Dobi, S.:** The Kaizen And The Productivity, Hungary, Budapest, 5th International Conference On Management, Enterprise And Benchmarking, 2007.
- 22- **Duffy, G.:** Modular Kaizen Continuous and Breakthrough Improvement, USA, Quality Press, 2014.
- 23- **Luis, J., Maldonado, A., Oropesa, M.:** Kaizen Planing, Implementing and Controlling, USA, Springer International Publishing, 2017.
- 24- **Maarof, M., Mahmud, F.:** A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises, **7th International Economics & Business Management Conference**, Malaysia, 5th & 6th October, 2015, Universiti Tenaga Nasional, 2016 .
- 25- **Medinilla, A.:** Agile Kaizen, USA, Springer Publisher, 2016 .