

تطبيق منهجية كايزن " للتحسين المستمر " لتحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية

دكتور / محمد مصطفى عبد الباقي مدرس بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة دمياط	دكتور / حسن أحمد الشافعي أستاذ الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية
---	--

دكتور / نورة فايز القمحاوي
مدرس بقسم الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية بنات
جامعة الاسكندرية

مقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية و الرياضية وغيرها من المجالات ، حيث إنعكست تلك التغيرات علي طبيعة عمل هذه المؤسسات مما دعي للسعي في المنافسة علي المستوي المحلي والاقليمي والدلي للحفاظ علي مكانتها وتحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية .

فالميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمنظمة أو المؤسسة التفوق على منافسيها. فالاعتماد علي مبدأ تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء هو أحد طرق التحسين والتطوير للأداء والانتاج المقدمة بالسوق .

(٢٥)

فالتغيرات والتحديات الادارية التي فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة تشهدها جميع المجالات ومنها المجال الرياضي فأصبح التميز في الأداء هو العنصر المؤثر في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق التقدم في جميع جوانب الحياة . (١٧)

منهجية كايزن هي إحدى النماذج التي تعتمد علي عمليات التحسن والتطوير المستمر وهي عبارة عن كلمة نموذج ياباني يتكون من كلمتين "كاي" KAI وتعني التغيير ، " زن " ZEN وتعني الافضل أو الاحسن وترجم إجمالاً كايZEN الي CONYINUAL IMPROVEMENT أو التحسين المستمر (٢٨)(٣٠)

وتعتمد تلك المنهجية علي التغيير نحو الأفضل حيث تم اعتمادها من قبل بعض الشركات والمؤسسات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الانتاج والتشغيل وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إجراء تحسينات بصورة تدريجية وتعديلات في العمليات التي تمر بها الوحدات الانتاجية . فالهدف الاساسي هنا هو التركيز علي تخفيض التكاليف والمبالغ المالية التي يتم إنفاقها خلال فترة زمنية محددة مع الأخذ في الاعتبار إجراء عمليات التحسين المستمر . (٢٧) (٢٩)

فالتحسين المستمر هو تلك التقنية التي توجه أنظار الادارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه تخفيض التكاليف ومحاولة ارضاء العميل . (٢٦)

فاجراء تحسينات وتطويرات بالمؤسسة أو المنظمة من تجهيزات وموارد بشرية – وأنظمة العمل – وعمليات إنتاج وتشغيل لمحاولة التميز الاداري هو دور الادارة في الاستمرارية والتشجيع علي العمل والتطوير والارتقاء بالمنظمة مما يجعل عمليات التشغيل أكثر كفاءة وفاعلية (١)

ويشير "أحمد سيد مصطفى" عام ٢٠١٠م بأن إستراتيجية كايزن هي مجموعة من الإجراءات التنظيمية والفنية وطبيعة علاقات العمل والاتصال ومعرفة المراحل التي تعاني من قصور والمميزات التي يجب إستغلالها ووضع تصور للطريقة الافضل المقترحة وآليات التطوير والتحسين المستمر . (٢)

فالمؤسسات الرياضية في مصر طبقا للفلسفة العامة التي حددتها الدولة فإنها ترتبط بالاهداف الخدمية أكثر من الأهداف الربحية ،حيث ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا مع أهدافه كما أوضح الدستور والقوانين المنظمة لذلك .(١٢)

وتشير النشرة السنوية لاحصاء النشاط الرياضي في المنشآت الرياضية عام ٢٠١٧ بأن الدولة تتيح خطط للنهوض بمستوي الفرد المصري وإعداد أجيال سليمة من النواحي الجسمانية والخلقية والفكرية ، لذا تهتم بالتكوين السليم للشباب وإستغلال أوقات فراغهم بما يعود عليهم بشكل فائدة ، لذلك تعمل الدولة علي توفير الاندية الرياضية ومراكز الشباب في كافة المدن والقري بمحافظة الجمهورية حيث بلغ عدد الاندية الرياضية في هذا العام ٧٨٧ نادي مقابل ٨٠٢ نادي في عام ٢٠١٦م بنسبة إنخفاض ١.٩% ، كما بلغ عدد مراكز شباب المدن عام ٢٠١٧م " ٤٧٧ " مركز مقابل ٤٤٦ مركز عام ٢٠١٦م بنسبة زيادة ٧% ، كما بلغ عدد مراكز الشباب بالقري ٣٨٨٥ عام ٢٠١٧م حيث يعاني من نسبة إنخفاض ٠.٥% بواقع ٣٨٦٤ مركز

حيث بلغ إجمالي عدد المنشآت الرياضية ٥١٢٨ منشأة رياضية عام ٢٠١٧م ، متمثلة في ٤٣٤١ مركز شباب بنسبة ٨٤.٧% ، بلغت إجمالي عدد الاندية الرياضية مختلفة القطاعات ٧٨٧ نادي رياضي بنسبة ١٥.٣% من إجمالي عدد المنشآت الرياضية .

وتشير الاحصائيات إلي التوزيع النسبي للمنشآت الرياضية لعام ٢٠١٧م ، حيث كانت النسبة الأكبر لمراكز شباب القري البالغ عددهم ٣٨٦٤ مركز بنسبة ٧٥.٤% ولكن تعاني من نسبة إنخفاض - ٠.٥% بين العامين ٢٠١٧ : ٢٠١٦م من إجمالي عدد مراكز شباب القري .

ثم يليها أندية القطاع الخاص بنسبة ١٠.٥% بمواقع ٥٣٦ نادي حيث كانت نسبة الزيادة عن عام ٢٠١٦م لهذه الاندية ٠.٨% بواقع ٥٣٢ نادي عام ٢٠١٦م . ثم يليها في التوزيع النسبي مراكز شباب المدن بنسبة ٩.٢% من إجمالي المنشآت الرياضية وكانت نسبة الزيادة (٧.٠%) للأعداد بين العامين ٢٠١٦ : ٢٠١٧م حيث كان عدد مراكز شباب المدن عام ٢٠١٦م (٤٤٦) و عددهم عام ٢٠١٧م (٤٧٧) مركز . وتشير النسبة المئوية ٢.٩% من إجمالي المنشآت الرياضية لاعداد أندية القطاع العام والاعمال العام ولكنها تعاني من نسبة إنخفاض - ١٣.٠% بين العامين ٢٠١٦ : ٢٠١٧م حيث بلغ عددهم عام ٢٠١٦م (١٦٩) نادي وفي عام ٢٠١٧م (١٤٧) نادي قطاع أعمال . وكانت النسبة الاخيرة ٢.٠% لصالح الاندية الحكومية التي تسعى في الزيادة بنسبة ٣.٠% من إجمالي الاندية الحكومية حيث بلغ عددهم عام ٢٠١٦م (١٠١) نادي وبلغ عددهم عام ٢٠١٧م (١٠٤) نادي . (١٦)

ومن خلال العرض السابق للإحصائيات التي يوضحها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء يتضح لنا نسبة الانخفاض نتجة نحو أندية قطاع الاعمال ومراكز شباب القري . حيث تشير الدراسات في مجال الادارة الرياضية الي ان أسباب الفشل الاداري تعود الي طبيعة العمل المتغير والمتطور ، فضعف تطور الانشطة وإجراءات العمل والتشغيل يعتبر بمثابة تراجع للخلف مما يؤدي إلي الغلق أو التدهور . (٧)

كما تشير الابحاث العلمية بأن السبب الرئيسي لنجاح المؤسسات الرياضية هو الإدارة التي تعمل علي تقديم الاداء الاداري المتميز داخل وخارج المؤسسة ، فالاداء يُعد من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الاساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسة لان مخرجات هذا الاداء قد تكون آثار ضارة بالمؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية . (١٥)

ويري الباحثون بأن جودة الخدمة المقدمة بالاندية الرياضية ومراكز الشباب للأعضاء يُعد من العناصر الاساسية في المنافسة بين المنشآت الرياضية ، فالاستجابة السريعة والفاعلية لاحتياجات الاعضاء والعاملين تسمح بتحقيق الرضا المؤسسي وتعمل علي تحسين مستوي الجودة والقيمة الخدمية التي يتم تقديمها بالمشاة وذلك بهدف الارتقاء بالاداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة .

وتكمن الاهمية العلمية للبحث كونه من أولي البحوث في مجال الادارة الرياضية الذي يسعى من خلاله الباحثون للتعرف علي إمكانية تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية بالمشآت الرياضية التي أثبتت فاعليتها في العديد من المؤسسات والهيئات الاقتصادية والتعليمية ، وكذلك ندرة الابحاث العلمية التي إهتمت بتطبيق هذه المنهجية في المنشآت وقطاعات الرياضة المختلفة بجمهورية مصر العربية .

أسباب تناول مشكلة البحث :

يسعي الباحثون في التعرف علي امكانية توافر متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر في المنشآت الرياضية المختلفة بمحافظة الدقهلية بتطبيق المتطلبات الاستراتيجية لكاييزن في الإدارة بالاندية الخاصة والحكومية ومراكز شباب المدن وهي (التركيز علي حاجات ورغبات العملاء – نشر روح التعاون وفرق العمل – إتباع أساليب الادارة المرنة وتحسين معنويات العاملين – إزالة المعوقات وتحسين الجودة في بيئة العمل ، حيث تشير الدراسات المرجعية الي :

دراسة (ريهام محمد علي) ٢٠١١م : تهدف لتحقيق التميز الاداري بكلية التربية الرياضية من خلال منهجية كايزن وتشير النتائج ضرورة نشر ثقافة التغيير والتحسين بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والادارية والتعرف بأهميتها في نجاح المؤسسة وإستامتها ولتحقيق الميزة التنافسية. (٥)
دراسة (Henry Berry) ٢٠١٤م : بعنوان " دور التدريب المرن في نجاح تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر " حيث تهدف إلي تحليل العلاقة بين التدريب المرن ونجاح المنظمات في تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر . وتوصلت إلي وجود علاقة معنوية عالية بين التدريب المرن ونجاح المنظمات في تطبيق المدخل . (٢٢)

دراسة (محمد حسين همام) ٢٠١٥م : تهدف الدراسة الي التعرف علي طبيعة العلاقة المعنوية بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي مما ينعكس علي رضا العملاء من الجمهور أو فشلها في تحقيق هذا الرضا . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمي وتقديم أداء متميز. (١١)

دراسة (توفيق عبد المحسن) ٢٠١٥م : تهدف الدراسة الي إيجاد طبيعة تأثير الإدارة الابتكارية للجودة الشاملة والتحسين المستمر بالمنظمات . وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين توافر الإدارة الابتكارية للجودة الشاملة والتحسين المستمر بإدارات وأقسام المنظمة وتحسين مستوى الخدمات للعملاء. (٣)

دراسة (علي كرم الداودي) ٢٠١٦م : تهدف الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بالمنظمات وخلق قيادات متعلمة . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية مرتفعة بين المتغيرين مما يؤدي إلى بناء قيادات رشيدة تتصف بالمعرفة الفنية والالتزام الوظيفي والتعاون مع المجتمع. (٩)

دراسة (Chu Lu Binnin) ٢٠١٦م : تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين التنافسية وتطبيق إستراتيجية التحسين المستمر بالمنظمات . وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بينهما من خلال أن سعى المنظمة على التحسين المستمر يحقق أهداف التنظيم ولذلك هنا علاقة تكاملية بين تطوير العمل وتحديثه وبين تنافسية المنظمة. (١٩)

دراسة (محمد ظاهر الموجي) ٢٠١٧م : تهدف الدراسة الي فحص العلاقة بين إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر ورشد القرار الإداري بالمنظمة الحكومية. وتوصلت إلى أن إستراتيجية كايزن تعمل على تحسين بيئة العمل ودعم الثقة بين الإدارة العليا والعاملين وتوفير البيانات والمعلومات مما يعمل على سلامة ورشد القرار الإداري. (١٤)

دراسة (عبد الناصر محمد) ٢٠١٩م : تهدف الي تحديد مدجي توافر أو عدم توافر متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في قطاع الاتصالات بج.م.ع . حيث تشير النتائج الي الاهتمام بتطوير العلاقات منع العملاء وإجراء دراسات حول متطلبات العملاء لتقيق الرضا . (٦)
ومن خلال هذه الدراسات إتضح لنا قلة الدراسات التي إهتمت بتطبيق استراتيجية كايزن بالمنشآت والمؤسسات الرياضية
هدف البحث :

يهدف البحث لتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية بجمهورية مصر العربية وفقا لمتطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في الإدارة من خلال التعرف علي:

- مدي تطبيق متطلبات منهجية كايزن في إدارة الاندية الخاصة والحكومية ومراكز شباب المدن لتحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات البحث :

ما مدي تطبيق تطلبات منهجية كايزن في إدارة الاندية الخاصة والحكومية ومراكز شباب المدن لتحقيق الميزة التنافسية ؟

مصطلحات البحث :

- **الميزة التنافسية** : هي التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (٢٤)

- **كايزن** : هو منهجية يابانية لتحسين الأداء، والتي تتبني مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالمؤسسة اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد المالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة. (١٣)

منهج البحث :

إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بإستخدام الأسلوب المسحي لملائمتها لطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث :

يشتمل مجتمع البحث علي المنشآت المعنية بالرياضة داخل محافظة الدقهلية وعددهم (٣) جهات رياضية (نادي جزيرة الورد ممثل المنشآت الرياضية الخاصة) ، (نادي المنصورة الرياضي " نادي الشعب " ممثل المنشآت الرياضية الحكومية ") ، (ستاد المنصورة الرياضي ممثل لمنشآت مراكز شباب المدن) .

عينة البحث :

تم إختيار عينة عشوائية من قطاعات مجتمع البحث حيث تم تصنيف عينة البحث إلي (٣) فئات مَعْنِيَة وهم (أعضاء الجمعية العمومية – أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارات – العاملين بالإدارات والهيكل التنظيمي بكل قطاع)
توصيف عينة البحث :

جدول (١)
توصيف عينة البحث

مركز	نادي	نادي	عينة البحث
شباب المدينة	المنصورة	جزيرة الورد	عدد أعضاء الجمعية العمومية
٧٣	٣٠	٥٠	العاملين بالإدارات والهيكل التنظيمي بكل قطاع
٢١	١٢	٢٢	عدد أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارات
٦	٥	٧	الإجمالي
١٠٠	٤٧	٧٩	

المجال المكاني : تم تطبيق البحث (بستاد المنصورة الرياضي " مركز شباب المدينة " ، نادي جزيرة الورد الرياضي ، نادي المنصورة الرياضي " نادي الشعب ")

المجال الزمني : تم إجراء البحث خلال الفترة من شهر نوفمبر ٢٠٢٠ الي شهر فبراير ٢٠٢١ م

أدوات جمع البيانات :

١- تم استخدام إستمارات إستبيان من تصميم الباحثين وإتبعوا الخطوات والطرق العلمية لتصميمها:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية .
 - تحديد محاور الاستمارات حسب طبيعة أهداف البحث .
 - تحديد عبارات الاستمارات التي تعب عن محاور الاستمارات .
 - تم استخدام القياس الثلاثي للإستجابات (نعم / لا / إلي حدا ما)
- ٢- تم عمل مقابلة شخصية مقننة من خلال المقابلة الميدانية لعينة البحث الخاصة بأعضاء مجالس الإدارة ومديري الإدارات
- ٣- تم تصميم استمارة إلكترونية بإستخدام موقع Google Form خاصة بمقياس أعضاء الجمعية العمومية .

المعالجات الإحصائية :

- تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS في استخدام المعادلات التالية (المتوسط الحسابي - النسب المئوية - كا²)
عرض ومناقشة النتائج :
أ) عرض النتائج
أولاً عرض نتائج متطلبات تطبيق منهجية كايزن في الاندية الخاصة
١- مدي رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم .

جدول (٢)

النسبة المئوية وكا² ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من العبارات التميز بالخدمة المقدمة

ن = (٥٠)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		كا ²
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	الأولي	٢.٩٢	١٤٦	%٩٧	٤٧	%٩٤	٢	%٤	٨٢.٨٤
٢	الثانية	٢.٩٤	١٤٧	%٩٨	٤٧	%٩٤	٣	%٦	٨٣.٠٨
٣	الثالثة	٢.٥٤	١٢٧	%٨٥	٣٠	%٦٠	١٧	%٣٤	٢١.٨٨
٤	الرابعة	٢.٩٦	١٤٨	%٩٩	٤٨	%٩٦	٢	%٤	٨٨.٤٨
٥	الخامسة	٢.٩٦	١٤٨	%٩٩	٤٨	%٩٦	٢	%٤	٨٨.٤٨
٦	السادسة	٢.٩٦	١٤٨	%٩٩	٤٨	%٩٦	٢	%٤	٨٨.٤٨
٧	السابعة	٢.٩	١٤٥	%٩٧	٤٦	%٩٢	٣	%٦	٧٧.٥٦
٨	الثامنة	٢.٩٨	١٤٩	%٩٩	٤٩	%٩٨	١	%٢	٩٤.١٢
٩	التاسعة	٢.٩٦	١٤٨	%٩٩	٤٨	%٩٦	٢	%٤	٨٨.٤٨
١٠	العاشرة	٢.٨٦	١٤٣	%٩٥	٤٥	%٩٠	٣	%٦	٧٢.٢٨
١١	الحادية عشر	٢.٩٦	١٤٨	%٩٩	٤٨	%٩٦	٢	%٤	٨٨.٤٨
١٢	الثانية عشر	٢.٩٢	١٤٦	%٩٧	٤٧	%٩٤	٢	%٤	٨٢.٨٤
١٣	الثالثة عشر	٢.٩٦	١٤٨	%٩٩	٤٨	%٩٦	٢	%٤	٨٨.٤٨

قيمة كا² الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الجمعية العمومية بالاندية الخاصة المتمثلة في (نادي جزيرة الورد الرياضي) ، حيث جاءت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية

٢- آليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين

جدول (٣)

النسبة المئوية وكا٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز العنصر البشري

ن = (٢٢)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		٢كا
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	الأولي	٢.٩	٦٤	%٩٧	٢٠	%٩١	٢	%٩	٣٣.٠٩
٢	الثانية	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
٣	الثالثة	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
٤	الرابعة	٢.٩	٦٥	%٩٨	٢١	%٩٥	١	%٥	٣٨.٢٧
٥	الخامسة	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
٦	السادسة	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
٧	السابعة	٢.٩	٦٥	%٩٨	٢١	%٩٥	١	%٥	٣٨.٢٧
٨	الثامنة	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
٩	التاسعة	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
١٠	العاشرة	٢.٩	٦٤	%٩٧	٢٠	%٩١	٢	%٩	٣٣.٠٩
١١	الحادية عشر	٣	٦٦	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٠	%٠	٤٤.٠٠
١٢	الثانية عشر	٢.٩	٦٥	%٩٨	٢١	%٩٥	١	%٥	٣٨.٢٧
١٣	الثالثة عشر	٢.٩	٦٤	%٩٧	٢٠	%٩١	٢	%٩	٣٣.٠٩

قيمة كا٢ الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من العاملين بالإدارات والهيكل التنظيمي بكل قطاع بالاندية الخاصة ، حيث جاءت قيمة كا٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل

جدول (٤)

النسبة المئوية وكا٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز القيادي

ن = (٧)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		٢كا
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	الأولي	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
٢	الثانية	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
٣	الثالثة	٢.٨	٢٠	%٩٥	٦	%٨٦	١	%١٤	٨.٨٦
٤	الرابعة	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
٥	الخامسة	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
٦	السادسة	٢.٨	٢٠	%٩٥	٦	%٨٦	١	%١٤	٨.٨٦
٧	السابعة	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
٨	الثامنة	٢.٨	٢٠	%٩٥	٦	%٨٦	١	%١٤	٨.٨٦
٩	التاسعة	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
١٠	العاشرة	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
١١	الحادية عشر	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
١٢	الثانية عشر	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠
١٣	الثالثة عشر	٣	٢١	%١٠٠	٧	%١٠٠	٠	%٠	١٤.٠٠

قيمة كا٢ الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من عدد أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارات بالاندية الخاصة ، حيث جاءت قيمة كا٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية

ثانيا عرض نتائج متطلبات تطبيق منهجية كايزن في الاندية الحكومية

١- مدي رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم .

جدول (٥)

النسبة المئوية وكما ٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من العبارات التميز بالخدمة المقدمة

ن = (٣٠)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا	
					عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	الأولى	١.٠٣	٣١	%٣٤	٠	%٠	١	%٣
٢	الثانية	١.٠٦	٣٢	%٣٦	٠	%٠	٢	%٧
٣	الثالثة	١.٠٣	٣١	%٣٤	٠	%٠	١	%٣
٤	الرابعة	١	٣٠	%٣٣	٠	%٠	٠	%٠
٥	الخامسة	١	٣٠	%٣٣	٠	%٠	٠	%٠
٦	السادسة	١.٠٣	٣١	%٣٤	٠	%٠	١	%٣
٧	السابعة	١	٣٠	%٣٣	٠	%٠	٠	%٠
٨	الثامنة	١.٣	٣٩	%٤٣	٢	%٧	٥	%١٧
٩	التاسعة	١	٣٠	%٣٣	٠	%٠	٠	%٠
١٠	العاشرة	١	٣٠	%٣٣	٠	%٠	٠	%٠
١١	الحادية عشر	١.١	٣٥	%٣٩	٢	%٧	١	%٣
١٢	الثانية عشر	١	٣٠	%٣٣	٠	%٠	٠	%٠
١٣	الثالثة عشر	١.٣	٤٠	%٤٤	٢	%٧	٦	%٢٠

قيمة كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائيا بين إستجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الجمعية العمومية بالاندية الحكومية المتمثلة في (أعضاء نادي المنصورة الرياضي) ، حيث جاءت قيمة كا المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية.

٢- آليات التعاون الإداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين

جدول (٦)

النسبة المئوية وكما ٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز العنصر البشري

ن = (١٢)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا	
					عدد	نسبة	عدد	نسبة
١	الأولى	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠
٢	الثانية	١.٩	٢٣	%٦٤	٤	%٣٣	٥	%٤٢
٣	الثالثة	١.٣	١٦	%٤٤	٠	%٠	٤	%٣٣
٤	الرابعة	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠
٥	الخامسة	١.٤	١٧	%٤٧	١	%٨	٣	%٢٥
٦	السادسة	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠
٧	السابعة	١.٢٥	١٥	%٤٢	٠	%٠	٩	%٧٥
٨	الثامنة	١.٣	١٦	%٤٤	١	%٨	٢	%١٧
٩	التاسعة	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠
١٠	العاشرة	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠
١١	الحادية عشر	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠
١٢	الثانية عشر	١.١	١٤	%٣٩	٠	%٠	٢	%١٧
١٣	الثالثة عشر	١	١٢	%٣٣	٠	%٠	١٢	%١٠٠

قيمة كا الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائيا بين إستجابات أفراد عينة البحث من العاملين بالإدارات والهيكلة التنظيمي بكل قطاع بالاندية الحكومية ، حيث جاءت قيمة كا المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، فيما عدا العبارة رقم (٢) حيث جاءت قيمة كا المحسوبة أقل من الجدولية بقيمة ٠.٥٠

طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل

جدول (٧)

النسبة المئوية وكا٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز القيادي

ن = (٥)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		كا٢
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	الأولي	١.٤	٧	%٤٧	٠	%٠	٣	%٦٠	٢.٨٠
٢	الثانية	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠
٣	الثالثة	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠
٤	الرابعة	٢	١٠	%٦٧	١	%٢٠	١	%٢٠	١.٦٠
٥	الخامسة	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠
٦	السادسة	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠
٧	السابعة	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠
٨	الثامنة	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠
٩	التاسعة	١.٤	٧	%٤٧	٠	%٠	٥	%٨٣	٧.٠٠
١٠	العاشرة	١.٤	٧	%٤٧	٠	%٠	٣	%٦٠	٢.٨٠
١١	الحادية عشر	١	٥	%٣٣	٠	%٠	٥	%١٠٠	١٠.٠٠
١٢	الثانية عشر	٣	١٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٠	%٠	١٠.٠٠
١٣	الثالثة عشر	١.٢	٦	%٤٠	٠	%٠	٤	%٨٠	٥.٢٠

قيمة كا٢ الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من عدد أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارات بالاندية الحكومية ، حيث جاءت قيمة كا٢ المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ، فيما عدا العبارات رقم (٩،١١،١٢) كانت الفروق دالة إحصائياً حيث جاءت قيمة كا٢ المحسوبة أكبر من الجدولية

ثالثاً عرض نتائج متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مراكز شباب المدن

١- مدي رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم .

جدول (٨)

النسبة المئوية وكا٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز بالخدمة المقدمة

ن = (٧٣)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		كا٢
					عدد	نسبة	عدد	نسبة	
١	الأولي	٢.٠	١٥١	%٦٩	١٤	%١٩	٥٠	%٦٨	٤١.١٢
٢	الثانية	١.٢	٩٤	%٤٣	٦	%٨	٩	%١٢	٧٠.٠٥
٣	الثالثة	١.٥	١١١	%٥١	٨	%١١	٢٢	%٣٠	٢٥.٥١
٤	الرابعة	١.٦	١٢٢	%٥٦	١٧	%٢٣	١٥	%٢١	١٧.٢١
٥	الخامسة	١.٩	١٤١	%٦٤	١٠	%١٤	٤٨	%٦٦	٣٥.٠٤
٦	السادسة	١.٩	١٤١	%٦٤	٢٨	%٣٨	١٢	%١٦	٩.٨٩
٧	السابعة	٢.١	١٥٧	%٧٢	١٦	%٢٢	٥٢	%٧١	٤٩.٦٧
٨	الثامنة	٢.٤	١٧٩	%٨٢	٤٢	%٥٨	٢٢	%٣٠	٢٢.٧١
٩	التاسعة	١.٦	١٢٢	%٥٦	٦	%٨	٣٧	%٥١	٢١.٧٣
١٠	العاشرة	٢.٠	١٤٨	%٦٨	١٨	%٢٥	٣٩	%٥٣	١٣.٣٤
١١	الحادية عشر	٢.٠	١٥٢	%٦٩	٢٨	%٣٨	٢٣	%٣٢	٠.٨٥
١٢	الثانية عشر	٢.٠	١٤٩	%٦٨	١١	%١٥	٥٤	%٧٤	٥٤.٤٤
١٣	الثالثة عشر	٢.٨	٢٠٥	%٩٤	٥٩	%٨١	١٤	%١٩	٧٨.١١

قيمة كا٢ الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الجمعية العمومية بالاندية الخاصة المتمثلة في (مراكز شباب المدينة) ، حيث جاءت قيمة كا٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، فيما عدا العبارة رقم (١١) غير دالة إحصائياً حيث جاءت قيمة كا٢ المحسوبة أقل قيمتها الجدولية بقيمة (٠.٨٥)

آليات التعاون الإداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين

جدول (٩)

النسبة المئوية وكما ٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز العنصر البشري

ن = (٢١)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		٢٤		
					عدد	نسبة	عدد	نسبة			
١	الأولي	١.٧	٣٧	%٥٩	٤	%١٩	٨	%٣٨	٩	%٤٣	٢.٠٠
٢	الثانية	١.٧	٣٧	%٥٩	٣	%١٤	١٠	%٤٨	٨	%٣٨	٣.٧١
٣	الثالثة	٢.٢	٤٨	%٧٦	٦	%٢٩	١٥	%٧١	٠	%٠	١٦.٢٩
٤	الرابعة	٢.٠	٤٤	%٧٠	٧	%٣٣	٩	%٤٣	٥	%٢٤	١.١٤
٥	الخامسة	٢.٢	٤٧	%٧٥	٦	%٢٩	١٤	%٦٧	١	%٥	١٢.٢٩
٦	السادسة	٢.١	٤٥	%٧١	٧	%٣٣	١٠	%٤٨	٤	%١٩	٢.٥٧
٧	السابعة	٢.٢	٤٧	%٧٥	٦	%٢٩	١٤	%٦٧	١	%٥	١٢.٢٩
٨	الثامنة	٢.١	٤٦	%٧٣	٩	%٤٣	٧	%٣٣	٥	%٢٤	١.١٤
٩	التاسعة	٢.٣	٥٠	%٧٩	١٠	%٤٨	٩	%٤٣	٢	%١٠	٥.٤٣
١٠	العاشرة	٢.٠	٤٤	%٧٠	٥	%٢٤	١٣	%٦٢	٣	%١٤	٨.٠٠
١١	الحادية عشر	٢.٠	٤٤	%٧٠	٤	%١٩	١٥	%٧١	٢	%١٠	١٤.٠٠
١٢	الثانية عشر	٢.٢	٤٨	%٧٦	٦	%٢٩	١٥	%٧١	٠	%٠	١٦.٢٩
١٣	الثالثة عشر	٢.٣	٥٠	%٧٩	٨	%٣٨	١٣	%٦٢	٠	%٠	١٢.٢٩

قيمة كا ٢ الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من العاملين بالادارات والهيكل التنظيمي بكل قطاع مراكز الشباب ، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية. فيما عدا عبارات رقم (١، ٢، ٤، ٦، ٨، ٩) كانت غير دالة إحصائياً حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أقل من الجدولية.

٢- طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل

جدول (١٠)

النسبة المئوية وكما ٢ ومجموع الدرجات ونسبة التحقق من عبارات التميز القيادي

ن = (٦)

م	العبارات	متوسط	مجموع الدرجات	نسبة تحقق العبارة	نعم		لا		٢٤		
					عدد	نسبة	عدد	نسبة			
١	الأولي	٣	١٨	%١٠٠	٦	%١٠٠	٠	%٠	٠	%٠	١٢.٠٠
٢	الثانية	٢.٨	١٧	%٩٤	٥	%٨٣	١	%١٧	٠	%٠	٧.٠٠
٣	الثالثة	٢.٨	١٧	%٩٤	٥	%٨٣	١	%١٧	٠	%٠	٧.٠٠
٤	الرابعة	٣	١٨	%١٠٠	٦	%١٠٠	٠	%٠	٠	%٠	١٢.٠٠
٥	الخامسة	٣	١٨	%١٠٠	٦	%١٠٠	٠	%٠	٠	%٠	١٢.٠٠
٦	السادسة	٣	١٨	%١٠٠	٦	%١٠٠	٠	%٠	٠	%٠	١٢.٠٠
٧	السابعة	٢.٨	١٧	%٩٤	٥	%٨٣	١	%١٧	٠	%٠	٧.٠٠
٨	الثامنة	٢.٦	١٦	%٨٩	٤	%٦٧	٢	%٣٣	٠	%٠	٤.٠٠
٩	التاسعة	٢.٨	١٧	%٩٤	٥	%٨٣	١	%١٧	٠	%٠	٧.٠٠
١٠	العاشرة	٢.٦	١٦	%٨٩	٤	%٦٧	٢	%٣٣	٠	%٠	٤.٠٠
١١	الحادية عشر	٢.٦	١٦	%٨٩	٤	%٦٧	٢	%٣٣	٠	%٠	٤.٠٠
١٢	الثانية عشر	٣	١٨	%١٠٠	٦	%١٠٠	٠	%٠	٠	%٠	١٢.٠٠
١٣	الثالثة عشر	٢.٨	١٧	%٩٤	٥	%٨٣	١	%١٧	٠	%٠	٧.٠٠

قيمة كا ٢ الجدولية عند ٠.٠٥ = ٥.٩٩٠

يتضح من الجدول السابق بأن جميع الفروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد عينة البحث من عدد أعضاء مجلس الإدارة ومديري الادارات مراكز الشباب ، حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، فيما عدا عبارات رقم (٨، ١٠، ١١) كانت الفروق غير دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة حيث جاءت قيمة كا ٢ المحسوبة أقل من الجدولية (٤.٠٠) لكل من العبارات

مناقشة النتائج

أولا مناقشة نتائج متطلبات تطبيق منهجية كايزن في الاندية الخاصة
تشير نتائج الجدول رقم (٢، ٣) الخاصة باستمارات الاستبيان المعنية باعضاء
مجلس إدارة والمدير التنفيذي للنادي والموظفي بمختلف الادارات بالنادي. فيما يختص بطرق
التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل بالنادي ، وآليات التعاون الاداري و فرق العمل
وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين. يتضح لنا بأن مجلس إدارة الاندية
الخاصة يسعى لوضع يوجد آليات محددة للتقييم الاداري والفني بإدارات النادي المختلفة ، كما
إنها يعمل علي معالجة نقاط الضعف الإدارية والفنية بشكل مستمر ، بالإضافة إلي مقارنة
مستويات الأداء الاداري والفني بمختلف المواسم والقطاعات ، كما إنها تعمل علي تقديم
التغذية الراجعة حول الاداء الاداري والفني لمختلف القطاعات بنسبة إتفاق لاراء عينة البحث
من بنسبة ٨٦% : ١٠٠% ، وينعكس ذلك علي أساليب الإدارة المرنة المتبعة من قبل مديري
الادارات التي تهدف الي التعاون الاداري و فرق العمل لتحقيق التميز في العنصر البشري
داخل النادي.

حيث كانت نسبة إتفاق آراء عينة البحث من مديري الادارات ٩٨% : ١٠٠% حول
إستجابة إدارة النادي إلي شكاوي مقترحات الجهاز الاداري والفني ، بالإضافة الي أن إدارة
النادي تُمكن الموارد البشرية للمشاركة في وضع خطط التطوير والتحسين المستمر الادارية
والفنية ، كما إنها تتيح طرق وأساليب مُبتكرة لحل المشاكل الادارية والفنية .

كما تشير النتائج الي إتفاق آراء عينة البحث من أعضاء مجلس إدارة النادي
حول أن طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل هي من أهم العناصر التي تسعى إليها
إدارة النادي لتحقيق (التميز القيادي) بإدارة النادي وكانت نسبة الإتفاق من ٨٦% الي
١٠٠% ، حيث إنها تمتلك سياسات وإجراءات واضحة لعمليات التوظيف والتعاقدات
وساعات العمل داخل النادي ، كما أنها تمتلك لوائح محددة للترقيات بالهيكل الاداري كما انها
تهتم بعمليا التوصيف الوظيفي واضح لجميع فئات الهيكل الاداري كما إنها تقدم التقدير المادي
والمعنوي للأداء الاداري والفني علي مختلف القطاعات بالنادي ، وإنعكست النتائج علي آليات
التعاون الاداري و فرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين
لتحقيق (تميز العنصر البشري) داخل النادي حيث تشير نتائج آراء عينة البحث من مديري
الادارات المختلفة بأن إدارة النادي تكتلك الكفاءة الفنية والإدارية في مختلف المجالات
والقطاعات ، كما أنها تعمل علي إستحداث الادارات الادارية والفنية بالهيكل
الاداري بشكل مستمر ، ، بالإضافة الي بان إدارة النادي توفر فرص للتحفيز المادي
والمعنوي التي تساعد علي زيادة الكفاءة الادارية والفنية ، كما إنه يتم تخصيص ميزانية
لتأهيل وتطوير الموارد البشرية بالنادي بنسبة إتفاق ٩١% الي ١٠٠% بنسبة تحقيق لتمييز
العنصر البشري ٩٧% الي ١٠٠% ، كما تشير نتائج طرق التحسين المستمر والجودة في
بيئة العمل لتحقيق (التميز القيادي) بأن إدارة النادي تعمل علي وضع رؤية ورسالة وأهداف
واضحة بجميع إدارات الهيكل التنظيمي ، تدعم إستمرارية العمل نحو التطوير والتحسين
المستمر . بنسبة إتفاق ١٠٠% ، وإنعكست النتائج علي آليات التعاون الاداري و فرق العمل
وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين لتحقيق (تميز العنصر البشري)
داخل النادي حيث تشير نتائج آراء عينة البحث من مديري الادارات المختلفة بأن إدارة النادي
تدعم عمليات الابتكار والإبداع الاداري والفني في مختلف القطاعات كما إنها تعمل علي
التشجيع للعمل بمدأ روح الفريق والعمل الجماعي بنسبة إتفاق ١٠٠% . كما تشير نتائج طرق
التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل لتحقيق (التميز القيادي) بأن إدارة النادي تعمل
بشكل مستمر علي تحديث رؤية ورسالة النادي العامة وفقا للمتغيرات البيئية المستحدثة بنسبة
إتفاق لاراء عينة البحث بنسبة ١٠٠% ، وإنعكست النتائج علي آليات التعاون الاداري و فرق
العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين لتحقيق (تميز العنصر
البشري) داخل النادي حيث تشير نتائج آراء عينة البحث من مديري الادارات المختلفة بأن
إدارة النادي توفر بيئة عمل مهنية آمنة وسالمة وصحية للجهاز الاداري والفني ، وتسهم في

نشر القيم والمعتقدات الاخلاقية بشكل مُعلن داخل النادي بمختلف القطاعات الادارية والفنية . بنسبة إتفاق ٩٧% : ١٠٠% . وتؤكد نتائج أعضاء مجلس إدارة النادي بأنها تعمل علي تحديث قواعد البيانات الخاصة بأعضاء الجمعية العمومية بشكل مستمر ، كما أهداف النادي العامة تتوافق مع المتغيرات التكنولوجية المستحدثة بسوق العمل بنسبة إتفاق ١٠٠% لان هذا من آليات وطرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل لتحقيق (التميز القيادي) ، وإنعكست النتائج علي آليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين لتحقيق (تميز العنصر البشري) داخل النادي حيث تشير نتائج آراء عينة البحث من مديري الإدارات المختلفة بأن إدارة النادي تسعى لتعديل الانظمة والضوابط واللوائح الداخلية للعمل وللتشغيل نحو تطبيق الادارة الالكترونية . كما إنها توفر الانظمة الالكترونية للتواصل مع الجهاز الاداري والفني بنسبة إتفاق لآراء عينة البحث ٩٨% : ١٠٠% للتاكيد علي آليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين (تميز العنصر البشري) .

وهذا تأكيداً لدانييل جونز عام ٢٠١٥ Daniel Jones بأن فريق العمل أصبح ركناً من أركان الكيانات التنظيمية وأثبتت فرق العمل كفاءتها وفعاليتها التي تتفق مع أساليب الادارة المرنة . (٢٠)

ويؤكد كلا من كارتن مارتن Karen Martin ، جورج أوكال George Alukal عام ٢٠١٥ بأن أسلوب الادارة المرنة من أهم الامور التي تساعد علي تطبيق منهجية كايزن في الادارة وتعمل علي تحسين معنويات العاملين والسماح لهم بإبداء اقتراحات للتطوير والمشاركة في وضع الاهداف وإتخاذ القرارات وتمكين العاملين وأن يساهمو بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر (٢٣)، (٢١)

ويؤكد الباحثون علي الاهتمام بحاجات ورغبة العملاء من أعضاء الجمعية العمومية كإحدي متطلبات تطبيق منهجية كايزن في الادارة ، حيث يُعد التركيز علي إحتياجات ورغبات العملاء هو حجر الزاوية في تحقيق تطبيق تلك المنهجية ، حيث تم الإتصال المباشر مع العملاء من أعضاء الجمعيات العمومية بالنادي للتعرف علي مدي تحقيق الرضا . حيث تشير نتائج الجدول رقم (٤) الخاص مدي رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم (التميز بالخدمة المقدمة لديهم بالنادي) حيث كانت أقل نسبة تحقيق الرضا ٨٥% حول الرغبة في مشاركتكم لاتخاذ القرارات الادارية والفنية حيث حصلت علي إستجابات عينة البحث ٦٠% نعم و ٣٤% الي حدا ما و ٦% لا يتم مشاركتهم ، وكانت النسبة الأعلى لمدي تحقيق الرضا ٩٩% .

ويؤكد الباحثون هنا علي التحسين المستمر الذي يعد أحد مفاهيم الادارة لاستراتيجيه ودوره في تحقيق الميزة التنافسية و الذي احتلت مكانة واسعة في بيئة الاعمال الرياضية المعاصرة بسبب ما تشهده هذه البيئة من تغيرات و تطورات سريعة و مستمرة، تطالبت هذه الاعمال الاستجابة لها من خلال السعي لتحسين أداءها و زياده القيمة المقدمه لعملائها و الذي سينعكس على زيادة الحصة السوقية وتخفيض التكاليف و تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً مناقشة نتائج متطلبات تطبيق منهجية كايزن في الاندية الحكومية

تشير نتائج الجدول رقم (٥ ، ٦) الخاصة بإستمارات الاستبيان المعنية بأعضاء مجلس إدارة والمدير التنفيذي للنادي و الموظف بمختلف الإدارات بالنادي. فيما يختص بطرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل بالنادي ، وآليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين. يتضح لنا ضعف نتائج تحقيق طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل (التميز القيادي) من قبل مجلس الادارة حيث ترواحت نسبة تحقيق التميز القيادي بين ٣٣% : ١٠٠% حيث تشير نتائج آراء عينة البحث من أعضاء مجلس الادارة بأن النادي يعاني من عدم وجود آليات محددة للتقييم الاداري والفني بإدارات النادي المختلفة بنسبة ٦٠% كما أن النادي يعاني من وضع طرق لمعالجة نقاط الضعف الادارية والفنية بشكل مستمر بالاضافة الي عدم إمتلاك النادي القدرة علي مقارنة مستويات الأداء الاداري والفني بمختلف المواسم والقطاعات كما أن مجلس

الإدارة الحالي لا يقدم التغذية الراجعة حول الاداء الاداري والفني لمختلف القطاعات بنسبة ٨٠% من آراء عينة البحث . وأثرت تلك النتائج علي آليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين حيث كانت نسبة تحقيق (تميز العنصر البشري) من ٣٣% الي ٦٤% حيث تشير النتائج الي ٤٢% من آراء عينة البحث من مديري الإدارات يؤكدون علي أن إدارة النادي لا تستجيب إلي شكاوي مقترحات الجهاز الاداري والفني ، وبنسبة ٦٧% من آراء العينة يؤكدون أن إدارة النادي لا تُمكن الموارد البشرية للمشاركة في وضع خطط التطوير والتحسين المستمر الادارية والفنية ، وبنسبة ١٠٠% يؤكدون بأن إدارة النادي لا تتيح طرق وأساليب مُبتكرة لحل المشاكل الادارية والفنية

كما تؤكد نتائج آراء عينة البحث من أعضاء مجلس الإدارة لا تمتلك سياسات وإجراءات واضحة لعمليات التوظيف والتعاقدات وساعات العمل . ولا تمتلك لوائح محددة للترقيات بالهيكل الاداري بالاضافة الي عدم وجود توصيف وظيفي واضح لجميع فئات الهيكل الاداري بالنادي بنسبة ٨٠% ، وكانت آراء عينة البحث بأن إدارة النادي تعمل علي التقدير المادي والمعنوي لاداء الاداري والفني علي مختلف القطاعات بالنادي احيانا بنسبة ٦٠% .

وأثرت تلك النتائج علي آليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين حيث كانت نسبة تحقيق (تميز العنصر البشري) حيث أكدت نتائج البحث بنسبة ١٠٠% من آراء عينة البحث تؤكد علي أن إدارة النادي لا تعمل علي إستحداث الإدارات الادارية والفنية بالهيكل الاداري بشكل مستمر . ولا يوجد تخصيص ميزانية لتأهيل وتطوير الموارد البشرية بالنادي ، ونسبة ٧٥% من آراء عينة البحث تؤكد بأن إدارة لا فرص للتحفيز المادي والمعنوي التي تساعد علي زيادة الكفاءة الادارية والفنية ، وبنسبة ٦٧% من آراء عينة البحث تؤكد علي أن إدارة النادي لا تمتلك الكفاءة الفنية والإدارية في مختلف المجالات والقطاعات

كما أكدت نتائج طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل (التميز القيادي) بالاندية الحكومية بأن لا تعمل إدارة النادي علي دعم إستمرارية العمل نحو التطوير والتحسين المستمر . بنسبة ٨٣% ، كما إنها لا تعمل علي وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة بجميع إدارات الهيكل التنظيمي بنسبة ٦٠% ، وأثرت تلك النتائج علي آليات التعاون الاداري وفرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين حيث كانت نسبة تحقيق (تميز العنصر البشري) حيث أكدت نتائج البحث بنسبة ١٠٠% من آراء مديري الإدارات المختلفة بأن إدارة النادي الحالي لا تدعم عمليات الابتكار والإبداع الاداري والفني في مختلف القطاعات ، كما أن الإدارة الحالية للنادي لا تشجع علي العمل بمدأ روح الفريق والعمل الجماعي بنسبة إتفاق لآراء عينة البحث ٧٥% . فعدم سعي إدارة النادي علي تحديث رؤية ورسالة النادي العامة وفقا للمتغيرات البيئية المستحدثة . بنسبة إتفاق لآراء عينة البحث ١٠٠% ، كما أن أهداف النادي العامة لا تتوافق مع المتغيرات التكنولوجية المستحدثة بسوق العمل بنسبة إتفاق ٨٠% من آراء عينة البحث فبذلك لاتوفر إدارة النادي بيئة عمل مهنية آمنة وسالمة وصحية للجهاز الاداري والفني ، كما أنها لاتسهم في نشر القيم والمعتقدات الاخلاقية بشكل مُعلن داخل النادي بنسبة إتفاق لآراء عينة البحث ١٠٠% من مديري الإدارات حيث أن في الفترة الحالية لا تسعى لتعديل الانظمة والضوابط واللوائح الداخلية للعمل وللتشغيل نحو تطبيق الادارة الالكترونية . بنسبة إتفاق ١٠٠% من آراء عينة البحث ، كما أن إدارة النادي لا توفر الانظمة الالكترونية للتواصل مع الجهاز الاداري والفني بنسبة إتفاق ٨٣% . ولكن كانت نتائج عمليات تحديث قواعد البيانات الخاصة بأعضاء الجمعية العمومية بشكل مستمر بنسبة إتفاق ١٠٠% من آراء عينة البحث من أعضاء مجلس الإدارة

ومن خلال نتائج أعضاء مجلس الإدارة المعنين بالنادي الحكومي المتمثل في نادي الشعب بأنه لا يتوفر تطبيق (التميز القيادي) كإحدى طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة

العمل مما أثرت بالسلب علي عدم تميز العنصر البشري كإحدى آليات التعاون الإداري و فرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين ويؤكد أندريا بورغي وآخرون Borghini عام 2013م بأن القيادة العليا تؤثر تأثير مباشر علي التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز ، فالقائد المتميز الذي يستطيع تقديم رؤية واضحة لحل المشكلات وغيرها من القدرات التنافسية للتميز وريادة السوق بادارة الجودة الشاملة . (١٨)

ويؤكد علي غازي ٢٠١٤م ، بأن البنية الأساسية لاي منظمة هو العنصر البشري وترجع أهمية العنصر البشري إلي عدة أسباب الانسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط المؤسسة فهناك علاقة بين العنصر البشري والاداء المتميز يترجمها الابداع كظاهرة إنسانية فلذا يجب توجة العاملين لتحقيق الاداء المتميز من خلال تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرونة تجاة التغيير(٨)

فكانت نتائج تحقيق رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم من خلال آراء عينة البحث بنسبة ٣٣ % : ٤٤ % وهذا دليل لعدم الرضا وعدم (التميز بالخدمة المقدمة) داخل النادي كشرط أساسي لتحقيق تطبيق متطلبات منهجية كايزن كما هو موضح بالجدول رقم (٧) السابق

ويؤكد محمد النعيمي وراتب صويص ٢٠٠٨ بأن في ظل تميز الخدمات فإن اللجوء إلي هذه النتائج يعد مؤشرا علي أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة وهذا يتطلب خطط عمل لتصحيح هذه الاخطاء أو نواحي القصور . (١٠)

ثالثا مناقشة نتائج متطلبات تطبيق منهجية كايزن في مراكز شباب المدن تشير نتائج طرق التحسين المستمر والجودة في بيئة العمل بمراكز شباب المدن المتمثل في مركز شباب المدينة "ستاد المنصورة " كما هو موضح بالجدول رقم (٨ ، ٩) بأن نسبة تحقيق (التميز القيادي) من ٨٩% الي ١٠٠% وتشير استجابات عينة البحث بين نسبة الاتفاق علي عبارات التحسن المستمر في بيئة العمل بين ٦٧% الي ١٠٠% من إجمالي عينة البحث ، كما تشير النتائج الي إلي حد ما يتم التحسين والتطوير ببيئة العمل ١٧% الي ٣٣% من إجمالي عينة البحث، وإنعكست النتائج علي آليات التعاون الإداري و فرق العمل وأساليب الإدارة المرنة المتبعة لتحسين معنويات العاملين لتحقيق داخل مراكز الشباب حيث تشير نتائج آراء عينة البحث من مديري الإدارات المختلفة بأن إدارة ستاد المنصورة بأن نسبة تحقيق (تميز العنصر البشري) من ٥٩% الي ٧٩% .

وتؤكد نتائج دراسة داليا يوسف عام ٢٠١٣م بأن اقتناع والتزام الادارة العليا بالتغيير هو أحدي أسباب خلق النجاح الإداري فلا بد من وجود رؤية واضحة للتحسين المستمر . (٤)

حيث تابينت إستجابات افراد عينة البحث من مديري الإدارات بين نعم والي حدا ما يتم تميز العنصر البشري وكانت من أكثر الاستجابات موافقة بأن الإدارة الحالية تعمل علي توفير بيئة عمل مهنية آمنة وسالمة وصحية للجهاز الإداري والفني بنسبة ٤٨% في حين بان ٤٣% من آراء عينة البحث البالغ عددهم ٢١ فرد بأن البيئة الي حدا ما مهنية . وكانت أقل إستجابات عينة البحث حول أن الإدارة الحالية تستجيب إلي شكاوي مقترحات الجهاز الإداري والفني في حين أن ٤٨% يؤكدون علي إحمالية الإدارة للإستجابة للشكاوي ، و ٣٨% يؤكدون علي أن الإدارة الحالية لا تستجيب إلي المشاكل والشكاوي المقترحة .

كما تشير نتائج البحث رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم تراوحت نسبة تحقيق الرضا بين ٤٣% : ٩٤% من آراء عينة البحث ، كما تابينت إستجابات آراء عينة البحث حول التميز بالخدمة المقدمة بمراكز الشباب حيث كانت النسبة الاقل حول رغبة مجلس الإدارة الحالي في التجديد والتطوير المستمر بالاداء الإداري والفني في حين أن عدم ٧٩% لا يشعرون برغبة المجلس الحالي في التطوير كما هو موضح بنتائج جدول رقم (١٠)

الاستخلاصات :

أولا : مدي تطبيق منهجية كايزن في الاندية الخاصة .

- وجود سيايات واضحة من إدارة النايد للربعة في التطوير والتحسين المستمر في بيئة النادي
- الاهتمام بتشكيل فرق العمل لتحقيق التميز في العنصر البشري
- رضا أعضاء الجمعية العمومية من الخدمات المقدمة لديهم .
- يوجد دافعية لدي الادارة العليا والوسطي والتنفيذية بالنادي لتطبيق منهجية كايزن لتحقيق الميزة التنافسية.

أولا : مدي تطبيق منهجية كايزن في الاندية الحكومية ومراكز شباب المدن .

- عدم وجود طرق وآليات محددة لتمييز العنصر البشري بإدارة النادي
- القصور في تمكين الموارد البشرية بالاندية الحكومية ومراكز الشباب يؤدي إلي عدم التميز الاداري .
- عدم وجود إستراتيجيات وخطط عمل واضحة لتحقيق رضا أعضاء الجمعيات العمومية

التوصيات :

- إجراء دراسات تجريبية علي منهجية كايزن في الادارة بمختلف المؤسسات والمنشآت الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية .
- تبني الادارة العليا للأندية الخاصة والحكومية ومراكز الشباب منهجية كايزن والالتزام بها بالتطبيق .
- إختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية التحين والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي بجميع قطاعات المنشآت الرياضية .
- التشجيع علي تعزيز الافكار والمبادرات الابداعية داخل المنشآت الرياضية
- القضاء علي مسببات الهدر والفاقد في الادارة والتشغيل لتحسين جودة الخدمة المقدمة
- توفير بنية تحتية تكنولوجية متوافقة مع متطلبات أعضاء الجمعيات العمومية والمستفيدين بالخدمات داخل الاندية والمنشآت الرياضية .
- تطبيق نظم الرقابة والمتابعة والتغذية الراجعة حول الاداء بالمنشآت الرياضية بصورة منتظمة وبناءة تسهم في التطور والتحسين .
- السعي الدائم والمستمر لتحقيق رضا أعضاء الجمعيات العمومية من خلال تلبية احتياجاتهم ورفبتهم ومواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة بسوق العمل

- المراجع:
أولا : المراجع العربية
- ١ أحمد غنيم : المدخل الياباني للتحسين المستمر kaizen ومدى إستفادة المنظمات العربية منة ، دار الادارة للبحوث والتدريب والاستشارات ، ٢٠٠٩م .
 - ٢ أحمد سيد مصطفى : الادارة التنافسية في المنظمات ، كيف تنتج التنافس في عالم متغير ، المكتبة الحديثة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٠م
 - ٣ توفيق عبد المحسن : إطار مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالمنظمات الحكومية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، عدد يوليو ، ٢٠١٥م
 - ٤ داليا يوسف : أثر إستخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري ، دراسة عربية في التربية وعلم النفس ، العدد ٣٥ الجزء الرابع ، ٢٠١٣م
 - ٥ ريهام محمد علي : نموذج مقترح لمنهجية كايزن للتحسين المستمر لتحقيق التميز الاداري بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الاسكندرية ، رسالة دكتوراة ، قسم الادارة الرياضية كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠١١م
 - ٦ عبد الناصر محمد : متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج.م.ع ، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة ٢٠١٩م
 - ٧ عزة يوسف سلامة : متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر ، رسالة دكتوراة في التربية ، تخصص أصول التربية ، مجلة البحث في التربية ، العدد العشرون لسنة ٢٠١٩م
 - ٨ علي غازي : الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح ، سلسلة التميز ، عدد رقم ٣ ، ٢٠١٤م
 - ٩ علي كرم الداودي : أثر تطبيق حلقات الجودة علي بناء قيادات متعلمة ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جتمع الازهر ، ٢٠١٦م
 - ١٠ محمد النعيمي وراتب صويص : تحقيق الدقة في إدارة الجودة ، مفاهيم وتطبيقات ، إثراء دار النشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ٢٠٠٨م
 - ١١ محمد حسين همام : أثر مدخل كايزن للتحسين المستمر في الالتزام التنظيمي بالمنظمات العامة ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة عين شمس ، القاهرة ٢٠١٥م
 - ١٢ محمد عبد العظيم : إدارة المؤسسات الرياضية في العصر الحديث ، الطبعة الاولى ، أسبوط ، ٢٠١٤م .
 - ١٣ محمد عدنان أبو الراغب ، مهارشيد شاويش : منهج الجودة الياباني "الكايزن" في تطوير وتحسين الانتاجية ، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ١٤٢٦ هـ
 - ١٤ محمداظهر الموجي : أثر استراتيجيّة كايزن للتحسين المستمر في رشد القرار الإداري بالمنظمة الحكومية، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، القاهرة . ٢٠١٧م

- ١٥ معالي حيدرة : نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
- ١٦ النشرة السنوية : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٧م
- الرياضيات في المنشآت الرياضية
- ١٧ يحي محمد الجيوشي : نموذج مقترح لخصخصة مشروعات الرياضة للجميع بوزارة الشباب والأندية الرياضية ومراكز الشباب ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين ٢٠١١ م

ثانيا : المراجع الاجنبية

- 18 **Borghini et al** Framework for the study of relationship between organizational characteristics and organizational innovation . the journal of creative behavior , vol. 31,226-289
- 19 **Chu Lu Binnin** The Impact of The Continuous Improvement on the Organization Excellency(Ph. D. Ohio University2016).
- 20 **Daniel Jones** kaizen is Approach to Productivity Improvements .A Giletrail .com . 2015
- 21 **George Alukal** Kaizen or how we beat . sxience direct.com 2015
- 22 **Henry Berry:** The Role of the Organization Culture on the Continuous Improvement(Business Management Review, Vol 3, June 2014).
- 23 **Karen Martin** : the spirit of kaizen – or how to be successgul . educational Business ARTICLES .COM 2015
- 24 **Michael E. Porter** : **The Competitive Advantage of Nations. Free Press. ISBN 0-684-84147-9 (1990).**
- 25 **Porter, Michael E. (1985)** **Competitive Advantage. Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5**
- 26 **Robert Kaplan & Antony Atkinson** advanced management accounting.rd.ED.,prentice Hall, Inc.65-68
- 27 **Ronald Hilton** Managerial Accounting .6th Ed.,Mc Grow-Hill Co.Inc.Imai,M.(2003)
- 28 **SALONIKI** kaizen definition & principles in brief a concept & tool for employess involvement . 2006

ثالثا : شبكة المعلومات الدولية

- 29- <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer>.
- 30- WWW.michailolidis.gr.