

متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد

* د/ محمود محمد سيد

** د/ محمد صلاح الدين عبد اللطيف

المخلص :

يهدف البحث إلي تحديد متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإسلوب "الدراسات المسحية"، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته. يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد (الفيوم، بني سويف، المنيا، أسيوط) والمتمثلة في الفئات الآتية أعضاء مجالس إدارة المناطق بالمحافظات قيد البحث والبالغ قوامهم (٢٠) عضواً، الحكام (دولي- قاري- درجة أولي) والبالغ قوامهم (١٥٨) حكماً، المدربين (درجة أولي - درجة ثانية) والبالغ قوامهم (٢٦٣) مدرباً، الإداريين والبالغ قوامهم (٣٢) إدارياً، وبذلك يبلغ قوام مجتمع البحث (٤٧٣) فرداً، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ قوامها (١٩٤) فرداً ونسبة مئوية بلغت (٤١%) من مجتمع البحث. إستخدم الباحثان إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (إعداد الباحثان). كانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن من متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المتطلبات العامة، مقومات تطبيق الجيمبا كايزن، المتطلبات الإدارية، المتطلبات الفنية، المتطلبات الإجتماعية والنفسية، متطلبات التقويم). كان من أهم التوصيات وضع آلية لترسيخ ثقافة إستراتيجية كايزن في الإدارة بالمؤسسات الرياضية، التوعية المستمرة وإقناع العاملين بأهمية وجدوى أسلوب كايزن في إحداث التغيير الفعال والمستمر وحل المشكلات التي قد تواجههم خلال العمل، إبراز دور وأهمية أسلوب كايزن في التحسين المستمر كرفع مستوى الأداء الإداري للعاملين لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم، العمل على إزالة جميع العقبات التي تضعف من إمكانية تطبيق متطلبات أسلوب الجيمبا كايزن في المجال الرياضي بشكل عام والإتحادات الرياضية بشكل خاص من أجل تعزيز إجراءات التقييم الذاتي لضمان الجودة وإستشراف المستقبل.

* مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا.

** مدرس بقسم الرياضات الجماعية والالعاب المضرب - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا.

المقدمة ومشكلة البحث :

يتسم العصر الحديث بالتقدم السريع في كل مجالات الحياة، ومع إزدياد التقدم زادت الحاجة إلى علوم الإدارة لتحقيق أهداف هذا التقدم بغرض الوصول إلى التنمية الشاملة، وأصبح الإهتمام بالإدارة بعكس الإهتمام بتنظيم حياة الأفراد في المجتمع (العقاوي، ٢٠١٤ : ٩).

أصبح التحسين والتطوير في المنظمات الإدارية الشغل الشاغل للإداريين والخبراء، فالإدارة التقليدية لم تعد تصلح إلى مواكبة ومسايرة التقدم العلمي الجديد دائم التجديد، لذا أصبح لابد من توفير وتشكيل إدارات جديدة تعمل وفق مفاهيم وأساليب مستحدثة التي من خلالها تتحقق الأهداف حيث يعتبر أسلوب الكايزن أحد الاساليب الإدارية التي تسهم في إستمداد قيمتها وفعاليتها من واقعية وشفافية العلاقات ضمن أركان العمل المؤسسي (أبو النصر، ٢٠١٧ : ١٢).

فأسلوب كايزن فلسفة إدارية أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة المختلفة، معتمدة على التحليل، لكن الخبير الياباني (ماسكاي إمامي) يرجع له الفضل في نشر مفهوم أسلوب الكايزن حيث أصدر كتاب (كايزن عام ١٩٨٦م) ثم كتاب (قمة كايزن عام ١٩٩٧)، فيما بعد دخلت طريقة وفلسفة إستراتيجية كايزن في الإدارة في كل مناحي الحياة اليابانية (أبو طربوش، ٢٠١٤ : ٩).

فإستراتيجية كايزن تعني التحسين المستمر الذي يشمل كل شخص في المنظمة، إبتداءً من الإدارة العليا إنطلاقاً إلى المدراء والرؤساء ومن ثم بقية الأفراد العاملين في مختلف الدرجات الوظيفية، لأهمية إستراتيجية كايزن أصبح معظم المؤسسات والمنظمات في اليابان يؤمنون بها ويقومون بتطبيقها بصورة تلقائية (عمر، ٢٠١٨ : ٧).

وعرفها (عيشوني، ٢٠١٠) هي أسلوب إداري ياباني يعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال مجموعة من المتطلبات الإدارية والفنية وغيرها للتواصل والتأثير الذهني المتعمق لتحقيق الرؤى والأهداف العامة بقصد تقليل الهدر في التكلفة وزمن التشغيل والأخطاء والمساحة المستخدمة في العمل (عيشوني، ٢٠١٠ : ١٨).

كما يعرفها (إبراهيم، ٢٠١٨) بأنها جميع الممارسات الإدارية الحديثة والفعالة للأداء في المؤسسات، وكيفية تجبير الطاقات لفريق العمل بطريقة سهلة وبمبسطة تعتمد على التأثير على الفعل والحركة والتصرف الفوري في مكان العمل أو الحدث (إبراهيم، ٢٠١٨ : ٩).

وعرفها أيضاً (أبو النصر، ٢٠١٥) بأنها أحد المناهج الإدارية الحديثة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها فيسعون إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة (أبو النصر، ٢٠١٥ : ٢٢).

وتتم إستراتيجية كايزن بإدخال تحسينات بسيطة وتدرجية وصغيرة تقلل تكاليف الهدر وتزيد من الإنتاجية، كما تعمل على حل المشكلات مكانياً وزمنياً وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وتقوم كايزن على العمل الجماعي والمشارك وتقدير المقترحات (يوسف، ٢٠١٣ : ٣٣).

فكايزن إستراتيجية لا تعني التحسين والتطوير التكنولوجي وإستخدام الأساليب المعقدة فقط، بل على العكس فإن أسلوب كايزن هو أحد أبعاد التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف وتقليل الإجراءات والسياسات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة كل ما يعوق العمل، كما أنها تعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي والبسيط على ما يتم داخل موقع الأحداث (الكسر، ٢٠١٧ : ٣٤).

بالإضافة إلى ذلك وضح "الهدلى" (٢٠١٥) بأن الكايزن أسلوب تتضح أهميته من خلال وضع قواعد التشغيل والتي بدورها عبارة عن مجموعة الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين وتطوير العمل، وعندما يتم ذلك ضمن أسلوب كايزن فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التحسين حتى يتم التخلص من أي هدر في الموارد والجهد والوقت، ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة (الهدلى، ٢٠١٥ : ٢٥).

ما يميز أسلوب كايزن عن غيرها من الأساليب الأخرى أنه يمكن أن تطبقها في أي مرحلة من مراحل عمر أي مؤسسة مهما كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك فرصة للتحسين والتطوير (رمضان، ٢٠١٦ : ٤٤).

كما أن المشكلة في التغيير هي تغيير أفكار مسؤولي الإدارة العليا لأي مؤسسة عن التغيير بحد ذاته، فإقتناع الإدارة بالتغيير بإستخدام أسلوب كايزن هو السر خلف نجاح أي تغيير لأنهم المنل والقدوة لباقي العاملين (جمال الدين والطوخي، ٢٠١٧ : ٣٣).

أسلوب كايزن يعتبر إحدى الوسائل الهامة في رفع مستوى رضا العملاء والعاملين، والوصول إلى النجاح الدائم نحو التجديد والابتكار والتحديث المستمر (غنيم، ٢٠٠٩ : ٧١).

وأسلوب كايزن يعتمد على التغييرات التدرجية وتحديد المشاكل في مصدرها والعمل على تغيير المعايير من أجل ضمان إستمراريتها والعمل على توفير الحلول للمشكلات في نفس الوقت والتي ترجع بفوائد كبيرة تؤدي إلى تحسين الإنتاج وتحسين النوعية وإنخفاض التكلفة وزيادة رضا العملاء والرضا الوظيفي (الأخضر، ٢٠١٧ : ٩).

بالإضافة إلى أن استخدام نمط الكايزن ينتج عنه تضافر الجهود أو مشاركة جميع العاملين، الرغبة في التغيير، الإنضباط الشخصي، تحسين المعنويات، العمل الجماعي بروح الفريق الواحد (عثمان، ٢٠١٨ : ١٩).

فالإتحادات الرياضية بحاجة إلى أساليب لتحسين وتطوير مستوى الأداء، بحيث يقف في مداخل التطوير والتحسين الأخرى موقفاً منفرداً، ويساعد في مواجهة المشكلات التي إرتبطت بغياب المعايير المنضبطة للأداء، وعدم الأخذ بالنظم والأساليب الإدارية الحديثة، وكثرة القيود الإدارية والتنظيمية، لذلك فتحتاج الإتحادات وخاصة الاتحاد المصري لكرة القدم إلى أساليب ونظم تستطيع من خلالها الحكم على فعالية أدائها، لتحقيق الأهداف والتوصل.

لذلك لابد من استخدام الإدارة كأداة تطوير، بحيث تعمل على إستغلال الطاقات المتوافرة، فما حدث في تقدم وما صاحبه من تقدم تكنولوجي، إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة، وتفهم ما هو مطلوب لنجاح هذه العملية، فالتحسين المستمر لابد أن يظل دائماً مستمراً، ولابد من مشاركة العاملين في المستويات في عملية التغيير وخلق الرغبة في التغيير للأفضل.

ومن خلال اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة كدراسة (بوسالم وشهيد، ٢٠١٧) ودراسة (Titu,2010) ودراسة (Masaaki,2012) ودراسة (Karkoszka,2009) ودراسة (Gupta,2014) ودراسة (برهمن، ٢٠١٢) ودراسة (الحربى، ٢٠١٧) ودراسة (Slobodan,2011) ودراسة (محمد، ٢٠١٨) ودراسة (توفيق وداود، ٢٠١٧) ودراسة (على، ٢٠١٣) ودراسة (ohno,2009) ودراسة (الشريف والسحت، ٢٠١٤) ودراسة (Mihail,2010) يتضح أهمية تطبيق أسلوب كايزن في الإدارة في المؤسسات، ومن هنا نشأت فكرة هذا البحث وهي تحديد متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصري لكرة القدم.

هدف البحث :

يهدف البحث إلي تحديد متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظات شمال الصعيد.

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحثان التساؤلات التالية :

- ١- ما المتطلبات العامة لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظات شمال الصعيد ؟

- ٢- ما مقومات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد ؟
- ٣- ما المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد ؟
- ٤- ما المتطلبات الفنية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد ؟
- ٥- ما المتطلبات الإجتماعية والنفسية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد ؟
- ٦- ما متطلبات تقويم منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد ؟

المصطلحات الرئيسية

- أسلوب الجيمبا كايزن Kaizen :

طريقة وفلسفة مبتكرة، تعتمد علي التحليل والعملية، والهدف منها هو تقليل الهدر في الموارد والوقت والجهد وزيادة الإنتاج، وهو مفهوم مرادف للجودة بمعناها الشامل في كل مناحي الحياة وتطبق إستراتيجية الكايزن بطريقة الخطوات الصغيرة وليس التغييرات الشاملة المكلفة (غنيم، ٢٠١٥ : ٣٦).

إجراءات البحث :

منهج البحث :

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإسلوب " الدراسات المسحية " .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالمناطق التابعة للإتحاد المصري لكرة القدم بمحافظة شمال الصعيد (الفيوم، بني سويف، المنيا، أسيوط) والمتمثلة في الفئات الآتية أعضاء مجالس إدارة المناطق بالمحافظات قيد البحث والبالغ قوامهم (٢٠) عضواً، الحكام (دولي - قاري - درجة أولى) والبالغ قوامهم (١٥٨) حكماً، المدربين (درجة أولى - درجة ثانية) والبالغ قوامهم (٢٦٣)، الإداريين والبالغ قوامهم (٣٢) إدارياً، وبذلك يبلغ قوام مجتمع البحث (٤٧٣) فرداً، تم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ قوامها (١٩٤) فرداً ونسبة مئوية بلغت (٤١%) من مجتمع البحث.

أدوات البحث :

قام الباحثان بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث كالتالي :

أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق.

ثانياً : إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (إعداد الباحثان)

قام الباحثان بتصميم إستبيان لتحديد متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم، حيث تم تحديد (٦) محاور (ملحق ٢)، ثم قام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) خبراء، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وتراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مناسبة المحاور (١٠٠%)، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان.

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور، وبلغ عدد العبارات (٦٨) عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣)، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٤) عبارة (ملحق ٤)، لتصحيح الإستبيان قام الباحثان بوضع ميزان تقدير رباعى، وقد تم تصحيح العبارات كالتالى : موافق بشدة (٤) درجات، موافق (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للإستبيان (ملحق ٥) :

(١) صدق المحتوى :

تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٨٩% : ١٠٠%)، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع المحاور، وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠%) من آراء الخبراء، كما تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٤) عبارات أرقام (٢٤، ٣٠، ٣٧، ٤٥) لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠%)، لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٤) عبارة.

(٢) صدق الإتساق الداخلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠,٥١ : ٠,٨٤)، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان ما بين (٠,٥٥ : ٠,٨١)، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً، تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٤ : ٠,٩١)، وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق.

ب- الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدم الباحثان طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٣٠) من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٧٥ : ٠,٨١)، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٨)، وهى معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

خطوات البحث :

قام الباحثان بأجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة ٢٠٢٠/١٢/٢٠م إلى ٢٠٢٠/١٢/٢٧م، وبعد تحديد العينة وإختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثان بتطبيقها على جميع أفراد العينة فى الفترة من ٢٠٢١/١/٣م إلى ٢٠٢١/٢/١٤م. عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما المتطلبات العامة لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم ؟

جدول (٨)

الوزن النسبى ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور الأول : المتطلبات العامة) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبى	الإستجابة				رقم العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
٠.٨٦	٦٦٨	-	٩	٩٠	٩٥	١
٠.٨٩	٦٩١	-	-	٨٥	١٠٩	٢
٠.٩٥	٧٣٨	-	-	٣٨	١٥٦	٣
٠.٨٩	٦٩٣	-	-	٨٣	١١١	٤
٠.٩٢	٧١٥	-	-	٦١	١٣٣	٥
٠.٩٣	٧٢٤	-	-	٥٢	١٤٢	٦
٠.٩٢	٧١٦	-	-	٦٠	١٣٤	٧
٠.٩٥	٧٣٧	-	-	٣٩	١٥٥	٨

تابع جدول (٨)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المحور الأول: المتطلبات العامة) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة				رقم العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
٠.٩٠	٧٠٠	-	-	٧٦	١١٨	٩
٠.٨٧	٦٧٦	-	٦	٨٨	١٠٠	١٠
٠.٨٨	٦٨١	-	-	٩٥	٩٩	١١
٠.٩٠	٧٧٣٩	الدرجة الكلية للمحور				
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٩		الحد الأعلى للثقة = ٠,٨١		

يتضح من جدول (٨) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الإستجابة لآراء عينة البحث في عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المحور الأول: المتطلبات العامة) ما بين (٠,٨٦ : ٠,٩٥).

كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق المتطلبات العامة لمنهجية الكايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم، يرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري، فعلي إدارة الإتحاد أن تقوم بتوفير أنظمة معلومات وإتصالات جيدة تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة، هو ما أشارت إليه نتائج دراسة (Gupta,2014) ودراسة (برهمن، ٢٠١٢) أن إستخدام ونجاح أسلوب كايزن في أية وحدة إقتصادية يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، إذ أن هذه الإدارة هي التي تضع هذا الأسلوب كإستراتيجية وأسلوب لها.

وهو ما أوصت به دراسة "بوسالم وشهيد" (٢٠١٧) ودراسة (Titu,2010) على ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التقليدية ومحاولة تطبيق أساليب حديثة لمواكبة الإرتقاء المعرفي وفي سبيل الإرتقاء بمستوى القرارات التي يتم إتخاذها في المستقبل والتي من أبرزها أسلوب كايزن.

هذا ما أوصت به دراسة "محمد" (٢٠١٨) ودراسة "توفيق وداود" (٢٠١٧) إلى ضرورة وجود إدارة مؤهلة تسهم في ابتكار أساليب جديدة للتحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق التوازن المطلوب بين تطبيق أساليب حديثة لتحسين وتطوير العمل من أبرزها

أسلوب كايزن، كما أكدت نتائج دراسة (Masaaki,2012) ودراسة (Karkoszka,2009) أن فلسفة كايزن للجودة اليابانية تساعد على التحسين المستمر للأداء واتخاذ القرارات الدقيقة السريعة

الإجابة على التساؤل الثانى والذي ينص على :

- ما مقومات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم ؟

جدول (٩)

الوزن النسبى ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور الثانى : مقومات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبى	الإستجابة			رقم العبارات		
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق			
٠.٩١	٧٠٥	-	-	٧١	١٢٣	١٢	
٠.٨٩	٦٩٢	-	-	٨٤	١١٠	١٣	
٠.٨٨	٦٨٤	-	-	٩٢	١٠٢	١٤	
٠.٨٧	٦٧٥	-	-	١٠١	٩٣	١٥	
٠.٩٣	٧٢٠	-	-	٥٦	١٣٨	١٦	
٠.٩٢	٧١٣	-	-	٦٣	١٣١	١٧	
٠.٩٤	٧٣٣	-	-	٤٣	١٥١	١٨	
٠.٩٣	٧٢٤	-	-	٥٢	١٤٢	١٩	
٠.٩٥	٧٤١	-	-	٣٥	١٥٩	٢٠	
٠.٩٥	٧٣٨	-	-	٣٨	١٥٦	٢١	
٠.٩٠	٧٠٠	-	-	٧٦	١١٨	٢٢	
٠.٨٨	٦٨٢	-	-	٩٤	١٠٠	٢٣	
٠.٩١	٨٥٠٧	الدرجة الكلية للمحور					

يتضح من جدول (٩) ما يلى: تراوحت نسبة متوسط الإستجابة لآراء عينة البحث فى عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور الثانى: مقومات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن) ما بين (٠,٨٧ : ٠,٩٥).

كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق مقومات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم.

يرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أنه يوجد العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري، من أهمها لابد أن يعي العاملين رسالتهم بشكل يعكس على أدائهم، ممارسة العاملين أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها، أن يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسؤولون عن تحقيقها، وهو ما أثبتت نتائج دراسة (الحربي، ٢٠١٧) ودراسة (Slobodan,2011) أن إستراتيجية كايزن تعد من أفضل الأساليب في التحسين المستمر، من خلال خطوات صغيرة، مما يؤثر إيجابياً على النتائج الخاصة بالمؤسسات.

هو ما أوصت به دراسة (على، ٢٠١٣) ودراسة (ohno,2009) أنه لابد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري يسعى إلى التغيير التدريجي ولو كان بطيء ولكن يكون مستمر، وذلك لعمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، عن طريق جعله أكثر تبسيطاً بدراسته والقيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر وهذا الأسلوب الإداري هو ما يعرف بإستراتيجية كايزن في الإدارة.

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

- ما المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم؟

جدول (١٠)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المحور الثالث : المتطلبات الإدارية) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة				رقم العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
٠.٩٦	٧٤٢	-	-	٣٤	١٦٠	٢٤
٠.٩٣	٧٢١	-	-	٥٥	١٣٩	٢٥
٠.٩٥	٧٣٨	-	-	٣٨	١٥٦	٢٦
٠.٩٤	٧٣٣	-	-	٤٣	١٥١	٢٧
٠.٩٠	٧٠٠	-	-	٧٦	١١٨	٢٨
٠.٩٣	٧٢٤	-	-	٥٢	١٤٢	٢٩
٠.٨٩	٦٩٣	-	-	٨٣	١١١	٣٠
٠.٩٤	٧٢٦	-	-	٥٠	١٤٤	٣١
٠.٩٤	٧٢٧	-	-	٤٩	١٤٥	٣٢
٠.٨٥	٦٦١	-	-	١١٥	٧٩	٣٣
٠.٩٢	٧١٥	-	-	٦١	١٣٣	٣٤
٠.٩٢	٧٨٨٠	الدرجة الكلية للمحور				
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٩		الحد الأعلى للثقة = ٠,٨١		

يتضح من جدول (١٠) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الإستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور الثالث: المتطلبات الإدارية) ما بين (٠,٨٥ : ٠,٩٦). كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق المتطلبات الإدارية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم.

يرجع الباحثان تلك النتيجة أن هناك العديد من المتطلبات المتعلقة بالمتطلبات الإدارية ومنها دراسة جوانب القوة والضعف في الأداء في ضوء الفرص والتهديدات، توفير بيئة مريحة تشجع على العمل، صياغة إستراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا الهامة وتحقيق الأهداف، إستخدام قاعدة البيانات كدليل لتحسين خدماتها وأنشطتها، أن تتسم الأهداف بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية المتوفرة، وجود نظام للقياس مبني على إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الأداء، إمتلاك الإدارة مهارات إدارية عالية تساعدها على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.

هو ما أوصت به دراسة "الشريف والسحت" (٢٠١٤) ودراسة (Mihail,2010) على ضرورة إعتاد المنظمات والمؤسسات على أسلوب الجيمبا كايزن لتحسين العمليات الإنتاجية لما لها من دور كبير وبارز في تعزيز القدرات التنافسية لهذه الوحدات في مواجهة البيئة الحالية متسارعة التغيير، وما ينعكس من تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو والإستمرار في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وهو ما أثبتتة نتائج دراسة "الحربى" (٢٠١٧) ودراسة (Slobodan,2011) أن إستراتيجية كايزن تعد من أفضل الأساليب في التحسين المستمر، من خلال خطوات صغيرة، مما يؤثر إيجابياً على النتائج الخاصة بالمؤسسات.

الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

- ما المتطلبات الفنية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم ؟

جدول (١١)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المحور الرابع: المتطلبات الفنية) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة				رقم العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
٠.٩٠	٧٠٠	-	-	٧٦	١١٨	١٢
٠.٩١	٧٠٤	-	-	٧٢	١٢٢	١٣
٠.٨٧	٦٧٥	-	-	١٠١	٩٣	١٤
٠.٩٢	٧١١	-	-	٦٥	١٢٩	١٥
٠.٨٩	٦٩١	-	-	٨٥	١٠٩	١٦
٠.٨٥	٦٦٠	-	-	١١٦	٧٨	١٧
٠.٩١	٧١٠	-	-	٦٦	١٢٨	١٨
٠.٩٣	٧٢٤	-	-	٥٢	١٤٢	١٩
٠.٩٢	٧١٥	-	-	٦١	١٣٣	٢٠
٠.٨٨	٦٨١	-	-	٩٥	٩٩	٢١
٠.٩٤	٧٢٦	-	-	٥٠	١٤٤	٢٢
٠.٩١	٧٠٥	-	-	٧١	١٢٣	٢٣
٠.٩٢	٧١٣	-	-	٦٣	١٣١	٢٤
٠.٩٠	٩١١٥	الدرجة الكلية للمحور				
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٩		الحد الأعلى للثقة = ٠,٨١		

يتضح من جدول (١١) ما يلي: تراوحت نسبة متوسط الإستجابة لآراء عينة البحث في عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المحور الرابع : المتطلبات الفنية) ما بين (٠,٨٥ : ٠,٩٤). كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق المتطلبات الفنية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم.

يرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات المرتبطة بالمتطلبات الفنية منها تقديم برامج تدريبية وتوعية للعاملين، تدريب العاملين تبعاً لإحتياجات العمل ومهام الخطط الجديدة، تزويد العاملين بطرق وأساليب غير تقليدية لأداء العمل من خلال التدريب، تحديد أهداف الدورات التدريبية، تدريب العاملين على كيفية العمل في فرق جماعية، تدريب العاملين على كيفية التحسين والتطوير المستمر، تدريب العاملين على كيفية إستغلال جميع الموارد المالية والمادية، تدريب العاملين على كيفية القضاء على الهدر في الوقت والجهد والموارد، تشجيع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين بالتدريب.

كذلك ضرورة إختيار حقائب تدريبية تلامس واقع العمل، التدريب على إستخدام الأجهزة والبرامج الخاصة بنظام المعلومات، أن تتوافر لدى العاملين المعرفة بعمليات الإدارة بإستخدام أسلوب كايزن، توفير فريق من المدربين المختصين لتدريب العاملين.

هو ما أوصت به دراسة (على، ٢٠١٣) ودراسة (ohno,2009) أنه لا بد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري يسعى إلى تحقيق التغيير التدريجي ولو كان بطئ ولكن يكون مستمر، وذلك لعمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم، عن طريق جعله أكثر تبسيطاً بدراسته ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري هو ما يعرف بإستراتيجية كايزن في الإدارة.

الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

- ما المتطلبات الإجتماعية والنفسية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصرى لكرة القدم ؟

جدول (١٢)

الوزن النسبى ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور الخامس: المتطلبات الإجتماعية والنفسية) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبى	الإستجابة			رقم العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	
٠.٨٩	٦٩١	-	-	٨٥	٢٥
٠.٩٣	٧٢٤	-	-	٥٢	٢٦
٠.٩٢	٧١٥	-	-	٦١	٢٧
٠.٨٦	٦٦٨	-	٩	٩٠	٢٨
٠.٩٣	٧٢١	-	-	٥٥	٢٩
٠.٩٥	٧٣٧	-	-	٣٩	٣٠
٠.٩٤	٧٣٣	-	-	٤٣	٣١
٠.٩٢	٤٩٨٩	الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٩			الحد الأعلى للثقة = ٠,٨١

يتضح من جدول (١٢) ما يلى : تراوحت نسبة متوسط الإستجابة لآراء عينة البحث فى عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور الخامس : المتطلبات الإجتماعية والنفسية) ما بين (٠,٨٦ : ٠,٩٥). كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق المتطلبات الإجتماعية والنفسية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصرى لكرة القدم.

يرجع الباحثان تلك النتيجة إلي أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تحديد المتطلبات الإجتماعية والنفسية لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن، فعلى إدارات الإتحادات الرياضية أن تسعى لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية أسلوب كايزن في إتخاذ القرار، تشجيع العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة، تشجيع العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية في مجال إختصاصاتهم، تدعيم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة وإمدادهم بالدعم المعنوي.

هو ما أشارت إليه نتائج دراسة (Gupta,2014) ودراسة (برهمن، ٢٠١٢) أن إستخدام ونجاح أسلوب كايزن في أية وحدة إقتصادية يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، إذ أن هذه الإدارة هي التي تضع هذا الأسلوب كإستراتيجية وأسلوب لها.

هذا ما أكدته نتائج دراسة (Masaaki,2012) ودراسة (Karkoszka,2009) أن فلسفة كايزن للجودة اليابانية تساعد على التحسين المستمر للأداء واتخاذ القرارات الدقيقة السريعة لحظة إحتياجها، حيث تركز مبادئ فلسفة كايزن على تقليل الهدر في كل من زمن التشغيل والتكلفة والمساحة المستخدمة للعمل.

وهو ما أثبتته نتائج دراسة (الحري، ٢٠١٧) ودراسة (Slobodan,2011) أن إستراتيجية كايزن تعد من أفضل الأساليب في التحسين المستمر، من خلال خطوات صغيرة، مما يؤثر إيجابياً على النتائج الخاصة بالمؤسسات.

الإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على :

- ما متطلبات تقويم منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم ؟

جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم (المحور السادس: متطلبات التقويم) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			رقم العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق		
٠.٩٢	٧١٦	-	-	٦٠	١٣٤	٣٢
٠.٨٥	٦٦١	-	-	١١٥	٧٩	٣٣
٠.٨٥	٦٦٠	-	-	١١٦	٧٨	٣٤
٠.٩٥	٧٤١	-	-	٣٥	١٥٩	٣٥
٠.٩٠	٧٠٠	-	-	٧٦	١١٨	٣٦
٠.٩٥	٧٣٦	-	-	٤٠	١٥٤	٣٧

تابع جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور السادس: متطلبات التقييم) (ن = ١٩٤)

نسبة متوسط الإستجابة	الوزن النسبي	الإستجابة			رقم العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	
٠.٩٣	٧٢٤	-	-	١٤٢	٣٨
٠.٨٧	٦٧٦	-	٦	٨٨	٣٩
٠.٨٨	٦٨١	-	-	٩٥	٤٠
٠.٩٥	٧٣٨	-	-	٣٨	٤١
٠.٩٠	٧٠٣٣	الدرجة الكلية للمحور			
		الحد الأدنى للثقة = ٠,٦٩			
		الحد الأعلى للثقة = ٠,٨١			

يتضح من جدول (١٣) ما يلى : تراوحت نسبة متوسط الإستجابة لآراء عينة البحث فى عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم (المحور السادس: متطلبات التقييم) ما بين (٠,٨٥ : ٠,٩٥). كما جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق متطلبات تقييم منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى بالإتحاد المصرى لكرة القدم.

يرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من متطلبات تقييم منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإدارى، من أهمها ضرورة تعديل الإجراءات والممارسات فى ضوء نتائج التقييم، التوازن بين قياس تحقق الأهداف على المدى البعيد والقريب، عمل مسوح دورية لتقييم مدى رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها، أن تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة فى الأداء وبيئتها الداخلية والخارجية، مراجعة الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات فى بيئة المنظمة.

كذلك ضرورة توفير نظام للمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات فى الوقت المناسب، الحرص على إيصال نتائج تقييم الأداء إلى أفرادها والمستفيدين من خدماتها، تعديل الخطط والأهداف فى ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية، مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية بشكل دورى، الحرص على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها.

هذا ما أكدته نتائج دراسة (Masaaki,2012) ودراسة (Karkoszka,2009) أن فلسفة كايزن للجودة اليابانية تساعد على التحسين المستمر للأداء واتخاذ القرارات الدقيقة السريعة لحظة إحتياجها، حيث تركز مبادئ فلسفة كايزن على تقليل الهدر فى كل من زمن

التشغيل والتكلفة والمساحة المستخدمة للعمل حيث تساعد على تقليل وقوع الخطأ وتضمن زيادة الكفاءة لدى العاملين وتسهم في إكتشاف قدرات وإمكانات جديدة.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية تطبيق أسلوب كايزن في الإدارة في المؤسسات الرياضية، حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات ومنها الإتحادات الرياضية، إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وتطبيق إستراتيجيات إدارية حديثة بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى تستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية.

الإستنتاجات :

* كان من أهم المتطلبات العامة :

- ١- أن تتوافر لدى العاملين المعرفة بعمليات الإدارة بإستخدام أسلوب كايزن.
- ٢- تدعيم وتأييد الإدارة لتطبيق أسلوب كايزن للتحسين والتطوير.
- ٣- لا بد أن تسعى الإدارة للتغييرات المستمرة الهادفة.

* كان من أهم مقومات تطبيق الجيمبا كايزن :

- ١- لا بد أن يعي العاملين رسالتهم بشكل ينعكس على أدائهم.
- ٢- ممارسة العاملين أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها.
- ٣- تحديد الأهداف بناءً على النتائج المرغوبة من منطلق الأداء الحالي.

* كان من أهم المتطلبات الإدارية :

- ١- دراسة جوانب القوة والضعف في الأداء في ضوء الفرص والتهديدات.
- ٢- وجود نظام للقياس مبني على إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الأداء.
- ٣- وجود السياسات والإجراءات التي توجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.

* كان من أهم المتطلبات الفنية :

- ١- تدريب العاملين على كيفية العمل في فرق جماعية.
- ٢- تدريب العاملين على كيفية التحسين والتطوير المستمر.
- ٣- تدريب العاملين على كيفية إستغلال جميع الموارد المالية والمادية.

* كان من أهم المتطلبات الإجتماعية والنفسية :

- ١- زيادة قدرات العاملين على التعلم وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال أسلوب كايزن.
- ٢- تشجيع العاملين على التجديد والإبداع وإبتكار طرق أفضل للأداء.

٣- تنمية وتدعيم الإتجاهات الإيجابية للعاملين نحو تطبيق أسلوب كايزن.

* كان من أهم متطلبات التقويم :

- ١- عمل مسوح دورية لتقويم مدى رضا أفرادها والمستفيدين من خدماتها.
 - ٢- مراجعة الخطط بعيدة المدى سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة.
 - ٣- الحرص على إيصال نتائج تقويم الأداء إلى أفرادها والمستفيدين من خدماتها.
- التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي :

- ١- وضع آلية لترسيخ ثقافة إستراتيجية كايزن في الإدارة بالمؤسسات الرياضية.
- ٢- التوعية المستمرة وإقناع العاملين بأهمية وجدوى أسلوب كايزن في إحداث التغيير الفعال والمستمر وحل المشكلات التي قد تواجههم خلال العمل.
- ٣- إبراز دور وأهمية أسلوب كايزن في التحسين المستمر كرفع مستوى الأداء الإداري للعاملين لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
- ٤- عمل مزيد من الدراسات المستقبلية حول تطبيق أسلوب كايزن في الإدارة تتطرق لجوانب أخرى لم يتم التطرق لها في هذا البحث.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية :

- ١- بوسالم، أبو بكر وشهيد، هدى (٢٠١٧): دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، بحث منشور، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (٨)، ديسمبر.
- ٢- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٩): المدخل الياباني (كايزن) ومدى إستفادة المنظمات العربية منة، المكتبة العصرية، المنصورة.
- ٣- غنيم، أحمد محمد (٢٠١٥): المدخل الياباني للتحسين المستمر، مكتبة المدينة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- ٤- برهمين، أميرة عبد الرحمن (٢٠١٢م): مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٥- توفيق، أنعام على وداود، محمد سلمان (٢٠١٧): أثر إستراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية، بحث منشور، المجلة

العراقية لتكنولوجيا المعلومات، الجامعة المستنصرية، العدد (٣)، المجلد السابع.

٦- محمد، جيهان لطفى (٢٠١٨): متطلبات تفعيل دور الإدارة فى تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد فى ضوء إستراتيجية كايزن، بحث منشور، مجلة التربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، العدد (٣٦)، المجلد (١٠)، أكتوبر.

٧- الأخضر، خراز على (٢٠١٧): تنمية الأبداع لخدمة التحسين المستمر (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري)، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبى بكر بلقايد.

٨- يوسف، داليا طة (٢٠١٣): كيفية استخدام أسلوب الجمبا كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى، بحث منشور، مجلة الدراسات العربية فى التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، العدد (٣٥)، المجلد (٤).

٩- الشريف، راشد مسلط والسحت، مصطفى زكريا (٢٠١٤): تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك فى ضوء إستراتيجية (كايزن) للتحسين المستمر، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٤)، الجزء (١)، أكتوبر.

١٠- إبراهيم، رماز حمدى (٢٠١٨): تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر فى جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام إستراتيجية الجمبا كايزن اليابانية (دراسة إستشرافية)، بحث منشور، مجلة الدراسات والتربية، جامعة أسيوط، العدد (٦)، يوليو.

١١- أبو طربوش، سامية عبد الله (٢٠١٤): التحسين المستمر (كايزن)، سلسلة إصدارات المجلس السعودى للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض.

١٢- الكسر، شريفة بنت عوض (٢٠١٧): متطلبات تطبيق إستراتيجية كايزن فى الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية (دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء)، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية التربية للبنات، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، العدد (٥)، المجلد الأول، يوليو.

١٣- عثمان، عبد الرحمن عثمان (٢٠١٨): محددات تطبيق نظام التحسين التدريجى المستمر (كايزن)، بحث منشور، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، مارس.

- ١٤- العقباوى، عبير عيد (٢٠١٤): الكايزن، دار كنوز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- عمر، علاء محمد (٢٠١٨): تصور مقترح لتطوير أداء موظفى كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (٤)، المجلد (٣٤)، أبريل.
- ١٦- عيشونى، محمد أحمد (٢٠١٠): الدليل العملى للتحسين المستمر للعمليات بإستخدام الأدوات السبع الأساسية للجودة، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، حائل، المملكة العربية السعودية.
- ١٧- الحربى، محمد بن محمد (٢٠١٧): متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية فى ضوء منهجية جيمبا كايزن، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، العدد (١)، المجلد (٢٥)، يناير.
- ١٨- على، محمد سلامة محمد (٢٠١٣): أثر استخدام نموذج كايزن على تنمية مفاهيم التسويق الأخضر والوعى البيئى لدى طلاب التعليم الثانوى التجارى، بحث منشور، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة حلوان، العدد (٤٤)، المجلد (٤)، ديسمبر.
- ١٩- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة (إستراتيجية كايزن لتطوير المنظمات)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٢٠- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٧): إستراتيجية كايزن اليابانية (رؤية جديدة فى إدارة الجودة الشاملة)، ط٢، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- ٢١- رمضان، نادية عبد الخالق (٢٠١٦): مدخل التحسين المستمر (كايزن) وأثره على أداء المنظمات، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (١)، المجلد (٣٦)، يونيو.
- ٢٢- جمال الدين، نادية يوسف والطوخى، هيثم محمد (٢٠١٧): التحسين المستمر بإستخدام أسلوب كايزن اليابانى، بحث منشور، مجلة كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، العدد (١)، المجلد (٢٥).
- ٢٣- الهذلى، واجد بن مطر (٢٠١٥): إمكانية تطبيق الإدارة المرئية فى مكاتب التربية والتعليم فى منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- 24- **Titu, M, Oprean, C and Grecu, D (2010)** : Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization. The International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists (3), Hong Kong.
- 25- **Masaaki Imai (2012)** : Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition, Kaizen Institute, New York.
- 26- **Mihail Aurel , Constantin Oprean and Daniel Grecu (2010)** : Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization ,Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists , vol 3,17-19 March, Hong Kong.
- 27- **Slobodan Prošić, M.Sc (2011)** : KAIZEN MANAGEMENT PHILOSOPHY, I International Symposium Engineering Management And Competitiveness (EMC2011), June 24-25, Zrenjanin, Serbia.
- 28- **Gupta, Shaman & Jain, Sanjiv Kumar, (2014)** : The 5S and kaizen concept for overall improvement of the organisation, a case study, Mechanical Engineering Department, Maharishi Markandeshwar University, Mullana, Haryana, India, Int. J. Lean Enterprise Research, Vol. 1, No. 1.

- 29- **Ohno, Kenichi & Roppongi, Minato-ku, (2009)** : Introducing Kaizen in Africa, Grips Development Forum Cover Photo, National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo.
- 30- **Karkoszka. T & Honorowicz. J, (2009)** : Kaizen Philosophy a manner of continuous improvement of products, published in revised from.2009, Journl Of Achiements Chievements In Materials And Manufacturing Engineering, Vol. 35.