

## "متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة"

أ.د/جمال محمد على يوسف

أ.أ.د/ أحمد محمد أحمد أبوالميزيد

د/ أحمد محمود محمد جلال

\*\*\*\*الباحثة/دعاء عبد الرؤوف عباس عرابي

تحتل الإدارة مركزاً مؤثراً في جميع المنظمات بمختلف تخصصاتها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدمية حيث تقوم على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هذا ما جاءت به الدراسات الحديثة التي تتأدى بالإدارة العملية التي تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب علمي، فالإدارة وظيفة إنسانية وعمل فني يستلزم جواً تسوده العلاقات الإنسانية بالتعاون والمشاركة التي تعمل على تطوير وترقية القطاع الذي تسيره، حيث أن المنظمة تسعى إلى صياغة أهدافها ورؤاها وتعمل على تحقيقها ضمن الرسالة المنتظرة منها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها.(٣: ١١)

وتعتبر منهجية كايزن فلسفة إدارية ابتكرت لقيادة المؤسسات المختلفة الصناعية منها والمالية حيث أبتكرها تايشي أوهونو (Taiichi ohno)، ومن ثم تطورت ليتم تطبيقها في مختلف نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والعملية في مختلف ميادين الحياة العلمية والاجتماعية، لكن يرجع الفضل في نشر مفهوم منهجية كايزن اليابانية إلى الخبير الياباني (ماسكاي إمامي) بتأليف كتاب كايزن عام (١٩٨٦م)، والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم الكايزن في تحسين تنافسياتها ومكانتها الاقتصادية، وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص منه في العمليات هو المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن، وتعرف بأنها مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً أي التغيير لتصبح الأفضل عالمياً؛ حيث يخرط جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية.(٧: ١٥٥)

ويعد الاتحاد المصرى لكرة السلة الهيئة المسؤولة عن إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي التنظيمية والمالية والإدارية ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية المختلفة، والإشراف على أداء العاملين بالاتحاد والأفرع والأندية ومراكز الشباب والإشراف على تنفيذ البرامج وتطويرها، كما ان الاتحاد المصرى لكرة السلة من أكثر المنظمات التي تعتمد على

\* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج وعميد كلية التربية الرياضية سابقاً، جامعة أسيوط.

\*\* أستاذ إدارة رياضيات الدفاع عن النفس بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

\*\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة سوهاج.

\*\*\*\* باحثة بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

الموارد البشرية لأنه يخدم قطاع عريض من النشء والشباب يختص بالاتحاد برعايتهم وتقديم خدمات مختلفة لهم. (٥: ٥٣، ٥٤)

يري الباحثين بأن جودة الخدمة المقدمة بالإتحاد المصرى لكرة السلة والأفرع التابعة له بعد من العناصر الأساسية في المنافسة بين المنشآت الرياضية، فالإستجابة السريعة والفاعلية لاحتياجات الأعضاء والعاملين تسمح بتحقيق الرضا المؤسسي وتعمل على تحسين مستوى الجودة والقيمة الخدمية التي يتم تقديمها بالمنشأة وذلك بهدف الإرتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة.

كما لاحظ الباحثين من خلال متابعة أحداث رياضة كرة السلة، بأن في بطولة كأس العالم للشباب كان هناك قصور في الدعاية والأعلان حيث لا يوجد متخصص داخل الاتحاد، فلم يقوم الإتحاد بترويج للبطولة والأعلان عنها منذ فترة كافية، وهذا بالإضافة إلى عدم توافر دعاية للبطولة في محافظات الصعيد وتركيز في محافظات الوجهة البحرى فقط، وهذا أدى إلى قلة عدد الجماهير في البطولة ووصفتة بعض الصحف الرياضية بأنه الأقل في تاريخ بطولات كأس العالم لكرة السلة.

ومن خلال إطلاع الباحثين على دراسة "شادية داؤود" (٢٠١٩م) (٦)، ودراسة "قصير بن عودة" (٢٠٢٠م) (١٢)، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة معنوية عالية بين التدريب المرن ونجاح المنظمات في تطبيق المدخل و وجود علاقة موجبة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والالتزام التنظيمى وتقديم أداء متميز، وإلى وجود علاقة معنوية مرتفعة بين المتغيرين مما يؤدي إلى بناء قيادات رشيدة تتصف بالمعرفة الفنية والالتزام الوظيفى والتعاون مع المجتمع.

#### هدف البحث:

- يهدف البحث إلى إستخدام متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة .

#### تساؤلات البحث:

١- ما متطلبات منهجية كايزن فى الإتحاد المصرى لكرة السلة؟

#### المصطلحات الواردة بالبحث:

منهجية كايزن: يعرف "أحمد محمد غنيم" (٢٠٠٩م) بانها هي نقطة البداية لتشخيص المشكلات الخفية في المؤسسة، وتحديد الهدر في العمليات، وتهدف إلى التحسين المستمر وفق غايات الجودة ومشاركة جميع الأفراد، والبحث عن أفضل الطرق لتحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة. (١: ٦)

الإتحاد المصري: هو اتحاد رياضي له شخصية اعتبارية مستقلة وله السيطرة الفعلية الكاملة على اللعبة داخل جمهورية مصر العربية، ويتكون من الأندية والهيئات الرياضية والشبابية التي لها نشاط في رياضة كرة السلة. (١٣: ٥)  
الدراسات السابقة:

١- دراسة "عزة يوسف سلامة وآخرون" (٢٠١٩م) (٩)، بعنوان "تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية"، إستهدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لمنهجية (كايزن) للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة التعليم، وتحديد ملامح تطبيق منهجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ثم تحديد متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، قد شملت العينة على عينة قدرها (٧٠) من العاملين بالمصارف الإسلامية، ومن أهم النتائج إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة منهجية (كايزن) للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانية الإدارات والوحدات الداخلية لتطبيق استراتيجيات منهجية (كايزن)، وتحديد مديري الوحدات والإدارات لمؤشرات محددة من المعايير الفنية للوحدة، وفهم الأهداف التنظيمية، وكذلك مشاركة الإدارة ودعمها، ومشاركة العاملين.

٢- دراسة "قصير بن عودة" (٢٠٢٠م) (١٢)، بعنوان "منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية Kaizen دراسة ميدانية بمؤسسة "ORSIM" للصناعات الميكانيكية - واد رهيو - غليزان"، إستهدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز وعملية التحسين المستمر في المنظمات والتي تعتبر ركناً أساسياً من أركان إدارة الجودة الشاملة، والقاعدة التي بنيت على فلسفة الكايزن اليابانية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، قد شملت العينة على ٢٠٠ عامل، بالمؤسسة الإنتاجية للصناعات الميكانيكية ORCIM بولاية غليزان، ومن أهم النتائج توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وعملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات، وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة جعل العنصر البشري من أولى اهتمامات المنظمة، ومحاولة إشراك العاملين في اتخاذ قراراتها، وتعميق نظرة المسؤولين والمدراء إلى عملية الحوافز بشقيها، وغرس ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، وإرساء مبادئ الجودة الشاملة.



### خطة وإجراءات البحث:

**منهج البحث:** استخدم الباحثين لتنفيذ الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

**مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث البالغ عددهم (٤٤٧) فرداً، أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة السلة وعددهم (١١) ورؤساء وأعضاء اللجان بالاتحاد وعددهم (٧٨) ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات أفرع اتحاد كرة السلة وعددهم (٨٠) والحكام حكام المستوى (الدولي، الدرجة الأولى) المقيد بالموسم الحالي وعددهم (١٥٠) والمدربين من (الدرجة الأولى) المقيدين بالموسم الحالي وعددهم (٩٤) وبلغ عدد الإداريين (بأندية الدوري الممتاز) (٣٤) فرداً.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية العمدية من بين العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة وفروعة وبلغ قوامها (١٠٠)، منهم أعضاء مجلس إدارة الاتحاد وكان عددهم (٢)، وبلغ عدد رؤساء وأعضاء اللجان (٥)، بالإضافة إلى عدد رؤساء وأعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد (٢٣)، وأيضاً كان عدد الحكام (٢٠)، وكذلك عدد المدربين (٢٠)، وعد الإداريين (٣٠)، وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية التي بلغ عددها (٢٠) فرداً.

جدول (١): توصيف مجتمع وعينة البحث (ن = ٤٤٧)

توصيف المجتمع	عدد المجتمع	العينة الاستطلاعية	عينة البحث	النسبة المئوية
أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	١١	٢	٢	١٨.٢%
رؤساء واعضاء اللجان	٧٨	٣	٥	٦.٤%
رؤساء وأعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد	٨٠	٣	٢٣	٢٨.٨%
الحكام	١٥٠	٤	٢٠	١٣.٣%
المدربين	٩٤	٤	٢٠	٢١.٣%
الأدريين	٣٤	٤	٣٠	٨٨.٢%
المجموع	٤٤٧	٢٠	١٠٠	٢٢.٤%

### أدوات جمع البيانات:

- استمارة استبيان للتعرف على متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصري لكرة السلة.
- الاستمارة هدفت إلى: التعرف على متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصري لكرة السلة.
- تحديد محاور الاستمارة متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصري لكرة السلة اتبع الباحثين الخطوات التالية:

عمل دراسة تحليلية لبعض المراجع العلمية والدراسات السابقة وهي إيناس السيد محمد (٢٠٢١م) (٢)، هناة أحمد سيد (٢٠٢١م) (١٤)، جمال محمد على، بادي حسيان الدسري (٢٠١٩م) (٤) المرتبطة بالاستمارة قيد البحث.

• من خلال الدراسة التحليلية توصل الباحثين لمجموعة من المحاور حيث قامت بوضعها في استمارة استطلاع رأى للسادة الخبراء بهدف إبداء الرأى فى مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء فى مجال علم الإدارة، والإدارة الرياضية وعددهم (١٠) خبراء (مرفق ).

• وقد اشترط الباحثين فى اختيار الخبراء أن تتوافر فيهم الشروط التالية:

- أن يكون حاصل على درجة أستاذ على الأقل فى الإدارة أو الإدارة الرياضية.
  - أن يكون قائم بالتدريس الفعلى فى الجامعات المصرية.
  - لديه خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات فى مجال الإدارة أو الإدارة الرياضية.
- وفى ضوء آرائهم تم اختيار المحاور التى حصلت على نسبة مئوية ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء (مرفق )، وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى محاور استبيان متطلبات منهجية كايزن

(ن = ١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	العنصر البشرى	١٠	١٠٠%
٢	التميز القيادى	٨	٨٠%
٣	التميز بالخدمة المقدمة	٩	٩٠%
٤	القدرات الإبتكارية	٥	٥٠%
٥	محاولات التفوق	٧	٧٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء فى المحاور المقترحة لاستبيان متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة، تراوحت ما بين (٥٠%): (١٠٠%)، وقد ارتضى الباحثين بالمحاور التى حصلت على نسبة مئوية أكثر من (٧٠%)، وبذلك تم استبعاد محور (القدرات الإبتكارية) أصبح عددهم (٤) محاور.

- إعداد عبارات استبيان متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة:

بعد تحديد محاور استبيان متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة، قام الباحثين بوضع عدد من العبارات لكل محور من المحاور التى توصل لها الباحثين من خلال آراء السادة الخبراء، وبلغ عدد استمارة الاستبيان (٣٠) عبارة فى صورتها المبدئية موزعة على المحاور، وقد راع الباحثين عند صياغة عبارات استمارة الاستبيان فى صورتها المبدئية أن تكون

العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة (مرفق ١)، حيث استخدم الباحثين ميزان تقدير ثلاثي (موافق=٥، موافق إلى حد ما=٣، غير موافق=١)، وجداول (٥)(٦)(٧) توضح ذلك.

#### - عرض عبارات الاستبيان الخبراء:

قام الباحثين بعرض الاستبيان في صورته المبدئية علي عدد (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٢/٥/٩م. إلي ٢٠٢٢/٥/٢٣م واستهدف الباحثين من وراء هذا الإجراء ما يلي:

- إبداء الرأي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته.
- مدي سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث.
- مدي كفاية عبارات كل محور والاستبيان ككل.

وقد استخدم الباحثين حساب النسبة المئوية لآراء الخبراء، وقد اختار الباحثين العبارات التي حصلت علي نسبة ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء وجدول (٣) يوضح ذلك:-

جدول (٣) التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات المقترحة لتصميم استبيان متطلبات منهجية

كايزن (ن=١٠)

م	العبارات	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
<b>المحور الأول: العنصر البشري:</b>				
١	توفير الكفاءة الإدارية المبدعة.	١٠	٠	١٠٠
٢	الاستفادة من خبرات المدربين الدوليين.	٨	٢	٨٠
٣	تبنى الإتحاد سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية للتواصل مع المستفيدين.	٩	١	٩٠
٤	التركيز على مبدأ الفعل وليس رد الفعل للتطوير ومنع المشكلات من قبل مجلس الإدارة.	٩	١	٩٠
٥	منح مكافآت للمبدعين من الإداريين والمدربين والحكام.	٨	٢	٨٠
٦	الاعتماد على نظام الكفاءة في الحكم على أداء العاملين بدلا من نظام الأقدمية والخبرة والعمر	٤	٦	٤٠
٧	العمل على نشر القيم الاخلاقية بشكل معلن.	٥	٥	٥٠
٨	العمل على توفير فرص ومجالات لتطوير المدربين.	٨	٢	٨٠
<b>المحور الثاني: التميز القيادي:</b>				
١	وضع معايير لأختيار القادة المدربين.	١٠	٠	١٠٠
٢	المساعدة على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج.	١٠	٠	١٠٠
٣	الالتزام والتعاون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى كأساس لتنفيذ المشروعات.	٩	١	٩٠
٤	الكشف عن مواطن الهدر والقضاء عليها.	١٠	٠	١٠٠
٥	العمل على نقل القيادات المتميزة من خلال دورات تدريبية معلنه.	٨	٢	٨٠
٦	العمل على توفير الفايده الفعالة	٤	٦	٤٠
٧	تقوض الإدارة العليا فريق العمل بالمشاركة في أداء عملهم لتطويره.	١٠	٠	١٠٠
<b>المحور الثالث: التميز بالخدمة المقدمة:</b>				
١	توفير الأدوات والأجهزة الخاصة بالبطولات.	١٠	٠	١٠٠

تابع جدول (٣) التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات المقترحة لتصميم استبيان متطلبات منهجية كايزن (ن=١٠)

م	العبارات	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
٢	عمل دورات تدريبية للمدربين لتطوير الفكر الإبداعي.	٩	١	٩٠
٣	مشاركة الاتحاد للأندية في توفير أدوات مستحدثة للتدريب.	١٠	٠	١٠٠
٤	التقويم المستمر للأنشطة والخدمات بالاتحاد .	١٠	٠	١٠٠
٥	تسهيل الحصول على المعلومات إلكترونياً من خلال موقع الإتحاد.	٨	٢	٨٠
٦	تميز الاتحاد بالتقديم السريع للخدمات عن غيره من المنافسين.	٩	١	٩٠
٧	مشاركة الاتحاد في جميع المسابقات والبطولات.	٤	٦	٤٠
٨	توفير وسائل اتصال معلنة لتلبية احتياجات المستفيدين.	٣	٧	٣٠
<b>المحور الرابع: محاولات التفوق:</b>				
١	توفير قنوات اتصال مع الجهاز الإدارى والفنى من خلال وسائل التواصل الإجتماعى.	١٠	٠	١٠٠
٢	منح الإدارة العليا الإداريين صلاحية التغيير.	٨	٢	٨٠
٣	السعى إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين.	٨	٢	٨٠
٤	تطلع الحكام على ما يجرى من تطور علمى فى تحكيم البطولات.	٩	١	٩٠
٥	اتاحة فرصة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .	١٠	٠	١٠٠
٦	العمل على التفكير بأكثر من طريقة لتحقيق الأهداف من قبل المدربين	٩	١	٩٠

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات استبيان متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة تراوحت ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحثين بالعبارات التى حصلت على وزن نسبى ٧٠% فأكثر، وبذلك تم استبعاد العبارة (٦)، (٧) للمحور الأول، والعبارة (٦) للمحور الثانى، والعبارة (٧)، (٨) للمحور الثالث، وبذلك ليصبح عدد عبارات الاستبيان (٢٤) عبارة.

**الدراسة الاستطلاعية:-**

لاختيار عبارات الاستبيان قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية بتطبيق الاستبيان علي عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٢/٦/١٥م إلي ٢٠٢٢/٦/٣٠م:

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة، ولم تظهر أي تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم، كما استغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح بين ١٥ : ٢٠ دقيقة.

ولقد قام الباحثين بشرح الهدف من البحث، وأهمية الاستجابة لما تحمله الاستمارة بداخلها حتى يمكن الاعتماد علي النتائج المستخلصة فيما بعد.

**المعاملات العلمية للاستبيان:**

• **الصدق:** استخدم الباحثين لحساب الصدق الطرق التالية:

**أ- صدق المحكمين:**

استخدم الباحثين صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها وقبل تطبيقها علي العينة الأساسية علي مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية وبلغ عددهم (١٠) من الخبراء مرفق (١) وقد ارتضى الباحثين بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (٥) السابق.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:**

قام الباحثين بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه وجدول (٤)، (٥) يوضح ذلك.

**جدول (٤): معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محور استبيان متطلبات منهجية كايزين**

(ن=٢٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ر)
<b>المحور الأول: العنصر البشري:</b>				
١	توفير الكفاءة الإدارية المبدعة.	٢.٠٧	٠.٩٧٧	٠.٦٦٩
٢	الاستفادة من خبرات المدربين الدوليين.	٢.٢٢	٠.٩٨٦	٠.٧٩٤
٣	تبنى الإتحاد سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية للتواصل مع المستفيدين.	٢.٣٠	٠.٩٦٥	٠.٧٣٧
٤	التركيز على مبدأ الفعل وليس رد الفعل للتطوير ومنع المشكلات من قبل مجلس الإدارة.	١.٩٩	٠.٨٤٤	٠.٧٠٣
٥	منح مكافآت للمبدعين من الإداريين والمدربين والحكام.	٢.١٨	٠.٩٩٥	٠.٦٥١
٦	العمل على توفير فرص ومجالات لتطوير المدربين .	٢.٥٣	٠.٨٥٥	٠.٨٤١
<b>المحور الثاني: التميز القيادي:</b>				
١	وضع معايير لأختيار القادة المدربين.	٢.٥٥	٠.٨٤	٠.٨٤٧
٢	المساعدة على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج.	٢.٦٥	٠.٧٦	٠.٦٨٦
٣	الالتزام والتعاون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى كأساس لتنفيذ المشروعات.	٢.٣٩	٠.٨٢	٠.٥٦٠
٤	الكشف عن مواطن الهدر والقضاء عليها.	٢.٥٠	٠.٨٧	٠.٥٢٥
٥	العمل على نقل القيادات المتميزة من خلال دورات تدريبية معلنة.	٢.٢٢	٠.٩٨	٠.٦٧٩
٦	تفويض الإدارة العليا فريق العمل بالمشاركة في أداء عملهم لتطويره.	٢.٦٤	٠.٧٧	٠.٥٢٨
<b>المحور الثالث: التميز بالخدمة المقدمة:</b>				
١	توفير الأدوات والأجهزة الخاصة بالبطولات.	٢.٣٤	٠.٨٦٢	٠.٧٣٧
٢	عمل دورات تدريبية للمدربين لتطوير الفكر الإبداعي.	٢.٥٦	٠.٨٤٤	٠.٨٣٩
٣	مشاركة الاتحاد للأندية في توفير أدوات مستحدثة للتدريب.	٢.١٥	٠.٩٩٠	٠.٦٥١
٤	التقويم المستمر للأندية والخدمات بالاتحاد .	٢.٥٦	٠.٨٥٤	٠.٨٤١
٥	تسهيل الحصول على المعلومات الكترونياً من خلال موقع الإتحاد.	٢.٣٤	٠.٩٦٣	٠.٧٣٧
٦	تميز الاتحاد بالتقديم السريع للخدمات عن غيره من المنافسين.	٢.٢	٠.٨٤٢	٠.٧٠٣
<b>المحور الرابع: محاولات التفوق:</b>				
١	توفير قنوات إتصال مع الجهاز الإداري والفني من خلال وسائل التواصل الإجتماعي.	٢.٣٨	٠.٩٣٦	٠.٩٣٣



تابع جدول (٤): معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محور استبيان متطلبات منهجية كايزن (ن=٢٠)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ر)
٣	السعى إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين.	٢.٢٨	٠.٩٦	٠.٥١٧
٤	تطلع الحكام على ما يجري من تطور علمي في تحكيم البطولات.	٢.١٤	٠.٩٩٠	٠.٦٥١
٥	اتاحة فرصة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .	٢.٥٥	٠.٨٤	٠.٨٤٧
٦	العمل على التفكير بأكثر من طريقة لتحقيق الأهداف من قبل المدربين	٢.٣٢	٠.٨٦٣	٠.٧٢٢

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٤) معاملات ارتباط بين عبارات استمارة متطلبات منهجية كايزن وفقاً لاستجابات العينة الاستطلاعية قد تراوحت ما بين (٠.٥١٧ : ٠.٩٣٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور. ثبات الاستبيان:

طريقة التطبيق وإعادة التطبيق:

بطريقة التطبيق الأول والتطبيق الثاني لحساب معامل الثبات طبق الباحثين الاستبيان على العينة والتي بلغ قوامها (٢٠) فرداً، ثم استخدمت طريقة التطبيق وإعادة التطبيق بفارق زمني (١٥) يوم وجدول (٥) يوضح ذلك: جدول (٥) طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لاستبيان متطلبات منهجية كايزن وفقاً لاستجابات العينة ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (ن=٢٠)

م	المحاور	التطبيق الاول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط (ر)	معامل ألفا كرونباخ
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري		
١	العنصر البشري	٢.٥٧	٠.٨٢٠	٢.٦٢	٠.٧٨٣	٠.٨٤٦	٠.٨١٧
٢	التميز القيادي	٢.٨٣	٠.٥٥٩	٢.٨٥	٠.٨١٣	٠.٨٨٨	٠.٨٠٠
٣	التميز بالخدمة المقدمة	٢.٨١	٠.٥٨٧	٢.٧٧	٠.٦٣٩	٠.٧٩١	٠.٧٤٤
٤	محاولات التفوق	٢.٥٩	٠.٥٤٤	٢.٦١	٠.٥٤٨	٠.٨٢	٠.٩٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٢٢

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها تراوحت ما بين (٠.٧٩١ : ٠.٨٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستمارة، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٧٤٤ : ٠.٨١٧) مما يشير إلى أن الاستمارة تتمتع بثبات عالي. تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية بالاستبيان قام الباحثين بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) على عينة البحث الأساسية وبلغ قوامها (١٠٠) فرداً

وممثلة لمجتمع البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٧/٥ م الى ٢٠٢٢/٧/٢٠ م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية استجاباتهم وإنها تجمع فقط من أجل البحث العلمي وفي منتهى السرية، ثم قامت العينة بالإجابة على الاستبيان، ثم تم جمعها عن طريق الباحثين وتفريغها في كشوف معدة لذلك، وتم تصحيح الاستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المعد لذلك واستخدم الباحثين ميزان تقدير ثلاثي حيث يتحقق (٣)، وإلى حد ما (٢)، لا يتحقق (١)، وتم رصد الدرجات الخام وإعدادها للمعاملات الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

### المعالجة الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثين المعالجات الإحصائية التالية باستخدام القوانين الإحصائية وكذلك استخدام الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتم حساب:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- النسبة المئوية
- معامل الارتباط بيرسون
- معامل ألفا كرونباخ
- المتوسط الموزون
- درجة التحقق
- الدرجة المقدرة
- نسبة المساهمة.

### عرض وتفسير ومناقشة النتائج

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للتحقق من فروضه وفي حدود ما توصلت إليه الباحثين من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحثين عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

### التساؤل ما متطلبات منهجية كايزن في الاتحاد المصري لكرة السلة؟

جدول (٦) التكرارات والدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث

لمحور العنصر البشري (ن=١٠٠)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	توفير الكفاءة الإدارية المبدعة.	٣١	٢	٦٧	٢٢٨	٤٥.٦	٢.٢٨	٣	٦
٢	الاستفادة من خبرات المدربين الدوليين.	٤٤	١٤	٤٢	٣٠٤	٦٠.٨	٣.٠٤	٢	٤
٣	تبني الإتحاد سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية للتواصل مع المستفيدين.	٥٤	١٨	٢٨	٣٥٢	٧٠.٤	٣.٥٢	٢	٣
٤	التركيز على مبدأ الفعل وليس رد الفعل للتطوير ومنع المشكلات من قبل مجلس الإدارة.	٣٤	٢٣	٤٣	٢٨٢	٥٦.٤	٢.٠٨٢	٣	٥
٥	منح مكافآت للمبدعين من الإداريين والمدربين والحكام.	٦٨	١٤	١٨	٤٠٠	٨٠	٤	١	٢
٦	العمل على توفير فرص ومجالات لتطوير المدربين	٧٩	٨	١٣	٤٣٢	٨٦.٤	٤.٣٢	١	١
	المجموع					٦٦.٦	٣.٢٠٧		

مرتفع (٢.٣٤:٣) متوسط (١.٦٧:٢.٣٣) منخفض (١.٦٦:١)

يتضح من الجدول (٦) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في محور (العنصر البشري) في استبيان متطلبات منهجية كايزن داخل الاتحاد المصري لكرة السلة تراوحت ما بين

(٤٥.٦ : ٨٦.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٦.٦)، وتراوح المتوسطات الحسابية لأستجابات عينة البحث فى عبارات المحور ما بين (٢.٢٨ : ٤.٣٢) كما بلغ المتوسط الحسابى لأستجابات عينة البحث المحور ككل (٣.٢٠٧)، وقد حصلت العبارة (٦) "العمل على توفير فرص ومجالات لتطوير المدربين" على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كانت إتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (١) "توفير الكفاءة الإدارية المبدعة" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

كما يتضح من جدول (٦) أن الاتحاد المصرى لكرة السلة لا يدعم الكفاءة الإدارية فى الأبداع، كما أن الاتحاد يستفيد بخبرات المدربين الدوليين، بجانب أنه يتبنى تطبيق الإدارة الإلكترونية للتواصل مع المستفيدين.

كما يتضح من الجدول (٦) أن العبارة رقم (٢) جاءت فى الترتيب الرابع "الاستفادة من خبرات المدربين الدوليين" حيث كان اتجاهها نحو الموافقة.

ويرجع الباحثين أن العنصر البشرى مثل مجموعة الطاقات البشرية التى يمكن استغلالها من جانب المنظمة بهدف تحقيق أهدافها والتفوق على غيرها من المنظمات المنافسة بأداء متميز ومبتكر من خلال هذه الطاقات.

ويشير "عبد الرحمن مرعى" (٢٠٠٦م) بأن العنصر البشرى فى المؤسسة هو أكثر من مجرد أصول مادية للمؤسسة يتم قياسها بواسطة موظفيها بل يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأصول الملموسة الثابتة والمتحركة والأصول غير الملموسة مثل المهارات والمعرفة وقدرات الموظف المستخدمة فى تحقيق المهام التى بين يديه والأهداف التنظيمية. (٤٤ : ٤٤)

جدول (٧): التكرارات والدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور التميز القيادى (ن=١٠٠)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	وضع معايير لأختيار القادة المدربين.	٢٠	١٥	٦٥	٢١٠	٤٢	٢.١	٣	٦
٢	المساعدة على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج.	٤٠	٢٠	٤٠	٣٠٠	٦٠	٢.٩٨	٢	٥
٣	الالتزام والتعاون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى كأساس لتنفيذ المشروعات.	٥٩	٩	٣٢	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٢	٢	٣

تابع جدول (٧) : التكرارات والدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور التميز القيادي (ن=١٠٠)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
٤	الكشف عن مواطن الهدر والقضاء عليها.	٥٧	٢١	٢٢	٣٧٠	٧٤	٣.٧	١	٤
٥	العمل على ثقل القيادات المتميزة من خلال دورات تدريبية معلنة.	٦٤	٢٨	٨	٤١٢	٨٢.٤	٤.١٢	١	١
٦	تفويض الإدارة العليا فريق العمل بالمشاركة في أداء عملهم لتطويره.	٥٩	١٦	٢٥	٣٦٨	٧٣.٦	٣.٦٨	١	٢
	المجموع					٦٧.١٣	٣.٣٥		

يتضح من الجدول (٧) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في محور (التميز القيادي) في استبيان متطلبات منهجة كايزن داخل الاتحاد المصرى لكرة السلة تراوحت ما بين (٤٢ : ٨٢.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٧.١٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.١ : ٤.١٢)، كما بلغ المتوسط الحسابى لاستجابات عينة البحث المحور ككل (٣.٣٥)، وقد حصلت العبارة (٥) " العمل على ثقل القيادات المتميزة من خلال دورات تدريبية معلنة " على الترتيب الأول حيث كانت إتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (١) " وضع معايير لأختيار القادة المدربين " على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

كما يتضح من جدول (٧) أن الاتحاد يطور معايير لأختيار القادة المدربين، على الرغم من أن الاتحاد لا يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، كما أنه يمتلك الاتحاد خطط مستقبلية بالحكام الدوليين، إلى جانب أن الاتحاد لديه إلتزام بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى كأساس لتنفيذ المشروعات.

ويرجع الباحثين أن القائد المتميز لديه تركيز على مشاعر ومشاكل العاملين والذي يعمل على حل هذه المشاكل وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتحديد مسؤولية كل فرد اتجاه العمل، ويحددون قنوات اتصال تكون فعالة لانجاز العمل، وكل ذلك يؤدي إلى الارتقاء بالاتحاد وجودة الخدمة المقدمة. وهذا ما تأكده دراسة "Hawass, (٢٠٠٥م) (١٥) أن القادة المتميزين هم الذين لديهم تركيز على خدمة الصالح العام وذلك بالانتباه لتأثير افعالهم وقراراتهم على العاملين واستخدام القوة الاجتماعية لخدمة المصالح الاجتماعية لا المصالح الذاتية، أن القائد المتميز يتمتع بالوعى الاخلاقى، والتعامل مع القضايا الاخلاقية، ودعم المرؤوسين وتلبية رغباتهم.

جدول (٨): التكرارات والدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث  
لمحور التميز بالخدمة المقدمة (ن=١٠٠)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	توفير الأدوات والأجهزة الخاصة بالبطولات.	٢٩	٢١	٥٠	٢٥٨	٥١.٦	٢.٥٨	٢	٥
٢	عمل دورات تدريبية للمدربين لتطوير الفكر الإبداعي.	٧٨	١٥	٧	٤٤٢	٨٨.٤	٤.٤٢	١	١
٣	مشاركة الاتحاد للأندية في توفير أدوات مستحدثة للتدريب.	٣٧	٢٠	٤٣	٢٨٨	٥٧.٦	٢.٨٨	٢	٤
٤	التقويم المستمر للأنشطة والخدمات بالاتحاد.	٢٥	٥	٧٠	٢١٠	٤٢	٢.١	٣	٦
٥	تسهيل الحصول على المعلومات الكترونياً من خلال موقع الاتحاد.	٧٤	١٤	١٢	٤٢٤	٨٤.٨	٤.٢٤	١	٢
٦	تميز الاتحاد بالتقديم السريع للخدمات عن غيره من المنافسين.	٦٥	٢٥	١٠	٤١٠	٨٢	٤.١	١	٣
	المجموع					٦٧.٧٣	٣.٣٩		

يتضح من الجدول (٨) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في محور (التميز بالخدمة المقدمة) في استبيان متطلبات منهجة كايزن داخل الاتحاد المصري لكرة السلة تراوحت ما بين (٤٢ : ٨٨.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٧.٧٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.١ : ٤.٤٢)، كما بلغ المتوسط الحسابي لأستجابات عينة البحث المحور ككل (٣.٣٩)، وقد حصلت العبارة (٢) "عمل دورات تدريبية للمدربين لتطوير الفكر الإبداعي" على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كانت إتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (٤) "التقويم المستمر للأنشطة والخدمات بالاتحاد" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة إلى حد ما.

كما يتضح من جدول (٨) أن الأنشطة والخدمات بالاتحاد لا تخضع للتقويم المستمر، وأن الاتحاد لا يوفر الأدوات والأجهزة الخاصة بالبطولات، إلى جانب أن الاتحاد لا يشارك الأندية في توفير أدوات مستحدثة للتدريب، على الرغم من أن الاتحاد يتميز بالتقديم السريع للخدمات عن غيره من المنافسين.

ويرجع الباحثين بأن جودة الخدمة المقدمة بالاتحاد يعد من العناصر الأساسية في المنافسة بين الاتحادات الرياضية، فالاستجابة السريعة والفاعلية لاحتياجات الاعضاء والعاملين كتوفير أدوات للبطولات وأدوات مستحدثة للتدريب وتقويم أنشطة الاتحاد وذلك لتحقيق الرضا

المؤسسى وتعمل على تحسين مستوى الجودة والقيمة الخدمية التى يتم تقديمها بالاتحاد وذلك بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسى وتحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة.

وهذا ما اختلفت معه دراسة "عمر نصر الله" (٢٠١٤م) (١٠) بأن الخدمات التى يقدمها الاتحاد الفلسطينى لكرة السلة وذلك من خلال الدعاية والأعلان والترويج للبطولات وتوفر الأمكانيات المادية والتعرف على النواحي الفنية والإدارية لكرة السلة وتسويق الخدمات للجماهير. جدول (٩): التكرارات والدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لـ محور التميز بالخدمة المقدمة محور محاولات التفوق (ن=١٠٠)

م	العبارات	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	توفير قنوات إتصال مع الجهاز الإدارى والفنى من خلال وسائل التواصل الإجتماعى.	٦٦	١٦	١٨	٣٩٦	٧٩.٢	٣.٩٦	١	٣
٢	منح الإدارة العليا الإداريين صلاحية التغيير.	٤٤	١٤	٤٢	٣٠٤	٦٠.٨	٣.٠٦	٢	٦
٣	السعى إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين.	٧٩	٨	١٣	٤٣٢	٨٦.٤	٤.٣٢	١	١
٤	تطلع الحكام على ما يجرى من تطور علمى فى تحكيم البطولات.	٦٨	١٤	١٨	٤٠٠	٨٠	٤	١	٢
٥	اتاحة فرصة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .	٥٦	١٥	٢٩	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٤	٢	٤
٦	العمل على التفكير بأكثر من طريقة لتحقيق الأهداف من قبل المدربين	٥١	١٤	٣٥	٣٣٢	٦٦.٤	٣.٣٢	٢	٥
	المجموع					٧٣.٩٣	٣.٧		

يتضح من الجدول (٩) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث فى محور (محاولات التفوق) فى استبيان متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة تراوحت ما بين (٦٠.٨ : ٨٦.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٣.٩٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأستجابات عينة البحث فى عبارات المحور ما بين (٣.٠٦ : ٤.٣٢) كما بلغ المتوسط الحسابى لأستجابات عينة البحث المحور ككل (٣.٧)، وقد حصلت العبارة (٣) " السعى إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين" على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كانت إتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (٢) " منح الإدارة العليا الإداريين صلاحية التغيير" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

ويرجع الباحثين أن تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل واضح فى سهولة انتقال المعلومات ونشرها داخل المنظمات مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الشفافية داخل المنظمات، أن

التطور في أساليب ووسائل الاتصال يؤدي إلى حدوث نقلة نوعية في مفهوم الزمن و المسافات، وأسهمت تكنولوجيا المعلومات في استحداث قنوات ووسائل حديثة لنقل وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة بصرف النظر عن درجة انتشارها الجغرافي، ومن أهم هذه القنوات البريد الإلكتروني والفاكس واجتماعات التليفون والفيديو كونفرانس والإنترنت.

وأشارت نتائج دراسة "قرماش وهيبه" (٢٠١٤م) (١١) إن الابداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات والهيئات الرياضية كما أن للإبداع أهمية قصوى في العمل الإداري فهو يؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وتنمية روح الفريق والروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة للهيئات أو المنظمات الرياضية والعاملين فيها.

#### الاستخلاصات والتوصيات

##### الاستخلاصات:

- يسعى الاتحاد إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين.
- يمتلك الاتحاد الدورات التدريبية الكافية للعاملين لتطوير العملية الإدارية.
- يقوم الاتحاد بتشجيع الأداء المبتكر لدى الفئات المختلفة بالاتحاد

##### التوصيات:

- أن يتبنى الاتحاد المصري لكرة السلة منهجية كايزن كونها فلسفة ادارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر.
- اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة والتي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطور وتخفيض الهدر بأنواعه.
- توظيف منهجية كايزن لتحسين الأساليب الادارية وذلك من خلال الاستفادة من الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين المستمر والحد من الهدر.

##### المراجع:

- ١- أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى إستفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية السلسلة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات، ٢٠٠٩م.
- ٢- إيناس السيد محمد سليمان: تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر على ضوء منهجية جمبا كايزن، بحث منشور في مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (١٠)، العدد (٢٢)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١م.

- ٣- بولومة هارون: واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف- المسلية، رسالة ماجستير، ٢٠١٩م
- ٤- جمال محمد على، بادي حسيان الدسري: الإدارة الرياضية في القرن ٢١، مكتبة الرشد، الطبعة الأولى، ٢٠١٩م.
- ٥- حازم كمال الدين عبد العظيم، عبد الرحمن على أحمد، عصمت محمد سيد، عادل حسني السيد: علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والإبتكار الإدارية بالاتحاد المصري لكرة السلة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، ع٤٥٤ و ج٣، ٢٠١٧م.
- ٦- شادية داؤود قمر، آلاء هاشم طربية: تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، أماراباك، مح10، ع3، بحوث ومقالات، ٢٠١٩م.
- ٧- شريفة بنت عوض الكسر: متطلبات تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية - دراسة ميدانية على كلية التربية للبنات بشقراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث - العدد الخامس - المجلد الأول - يوليو ٢٠١٧م
- ٨- عبد الرحمن مرعى: رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة ٢٠٠٦م
- ٩- عزة يوسف سلامة وآخرون: متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع٢٠٤، ج٨، بحوث ومقالات، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م.
- ١٠- عمر نصر الله قشظة: أساليب التسويق الرياضي لبطولات الاتحاد الفلسطيني لكرة السلة، بحث منشور في جلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد (٦)، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة فلسطين، ٢٠١٤م.
- ١١- قرماش وهيبة: مقومات الابداع الادارى ودورها في تحسين مستوى الاداء الوظيفى في المنظمات الرياضية ، مجلد جامعة دمشق، ٢٠١٤م.
- ١٢- قصير بن عودة: منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر فى ظل منهجية الكايزن اليابانية Kaizen دراسة ميدانية بمؤسسة "ORSIM" للصناعات

الميكانيكية- واد رهيو- غليزان، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل  
البحث العلمي، لبنان، ٢٠٢٠م.

١٣- لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري لكرة السلة: الوقائع المصرية، ٢٠٢٠م

١٤- هناة أحمد سيد أحمد: دور استخدام التحسين المستمر "كايزه" على رضا العملاء بالتطبيق  
على الشركة القابضة للتشييد والتعمير، بحث منشور في المجلة العلمية للبحوث  
والدراسات التجارية، مجلد (٣٥)، العدد (٢)، كلية التجارية، إدارة الأعمال، جامعة  
حلوان، ٢٠٢١م.

15- **Hawass, H. H.:** Ethical leadership and job insecurity exploring interrelationships in the Egyptian public sector, international Journal of commerce and Management Vol., 25, No, 4, 2015