

أثر منهجية كايزن على الميزة التنافسية بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة***أ.د/ حازم كمال الدين عبد العظيم**

* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج – كلية التربية الرياضية – جامعة أسيوط

****أ.م.د/ عصمت محمد سيد****** أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج -كلية التربية الرياضية -جامعة أسيوط****مقدمة البحث**

إذا ما أردنا للرياضة أن تزدهر وتتقدم فلا بد من أن تتخذ العلم طريقا والإدارة هي أحد الأعمدة العلمية الأساسية التي تعتمد عليها الدول المتقدمة ومنشأتها ومؤسساتها كافة في النهوض بالرياضة والتربية الرياضية، ويعتبر القرن الحالى قرن التطورات الإدارية والقرن الماضى قرن وضع الدساتير فنتيجة الثورة الصناعية حدثت تطورات عظيمة فى المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة ونتيجة لإشباع النشاط الحكومي فى القرن الحالى أصبح الاهتمام موجها لوضع نظم الإدارة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها.(٣: ١٢)

فالتغيرات والتحديات الإدارية التى فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة تشهدها جميع المجالات ومنها المجال الرياضى جعلت التميز فى الأداء هو العنصر المؤثر فى تطوير أداء المؤسسات وتحقيق التقدم فى جميع جوانب الحياة. (٢٢: ٢٠)

وتعتبر منهجية كايزن فلسفة إدارية ابتكرت لقيادة المؤسسات المختلفة الصناعية منها والمالية حيث ابتكرها 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 إماي) ، والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم الكايزن فى تحسين تنافسياتها ومكانتها الاقتصادية، وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص منه فى العمليات هو المحور الرئيس للتغير من خلال الكايزن، وتعرف بأنها مجموعة من الأدوات الإدارية التى تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التى تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً أى لتصبح الأفضل عالمياً؛ حيث يخرط جميع العاملين فى المؤسسة فى عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية.(٩: ١٥٥)

ومن أهم المزايا أو الفوائد من استخدام منهجية كايزن في الإدارة ما يلي: تمكين الموارد البشرية، واكتشاف قدرات وإمكانات جديدة، وتحسن ملموس في معنويات العاملين، والعمل بروح الفريق، وتقبل الأخطاء، وتقليل في التكلفة والزمن والجهد والمساحة المستخدمة في التشغيل، وزيادة في الكفاءة وتحسين في الإنتاجية، وخلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع القرار مهما تكلف الأمر من جهد، وتشجيع الفرد العامل على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه، مما يزيد من التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد العامل أكثر ولاء وارتباطاً بالمنظمة، واستغلال فرق التحسن المستمر وفقاً لمنهجية كايزن يساعد على نجاح عملية التغيير، ويكون لكاييزن في قطاع الخدمات دور واضح في صنع ثقافة الاهتمام بمعنى التكلفة للإنتاجية والهدر ومن الممكن أن يقلل من الصراعات التي تنتج بين الطبقات الإدارية وبالتالي يساعد على تكوين أسس الإبداع في مرحلة متقدمة بعد التخصص، وتخفيف الإجراءات عند الأزمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء، وتحقيق مستوى أقل من الهدر في العمليات، والموارد والوقت لزيادة الفاعلية الشخصية وتنظيم بيئة العمل، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء وتحقيق رضا العملاء، وتحسين الحصة السوقية وتحقيق أرباح متزايدة للمنظمة. (١٤: ٧٠٤، ٧٠٥)

ويرى الباحثان أن تطبيق منهجية كايزن في الاتحاد المصري لكرة الطائرة يعمل على تطوير أداء العاملين بالاتحاد وبالتالي يرتفع مستوى أداء الاتحاد وسط الاتحادات الأخرى فتكون له إيجابيات ونقاط قوة كثيرة مما يؤدي إلى تفوقه على الاتحادات الأخرى وبالتالي تكون له ميزة تنافسية.

فالميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمنظمة أو المؤسسة التفوق على منافسيها، فالاعتماد على مبدأ تقديم قيمة أفضل وأكبر للمستفيدين هو أحد طرق التحسين والتطوير للأداء والإنتاج المقدمة بالمؤسسة. (٢٣: ٢٠٦)

وعلى ذلك فتعتبر الميزة التنافسية فكل إدارياً للعنصر البشري وذلك من خلال الجهود المنظمة والمخططة لتحقيق الأهداف، وهناك معادلة

(الميزة التنافسية = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق)

وذلك من خلال القيادات لأنها أهم عنصر حيث إنه يؤثر على باقي العناصر ولأن القيادة

تمكن الأفراد من توجيه جهودهم إلى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية. (١٧: ٢١)

ويعد الاتحاد المصري لكرة الطائرة 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 أن الاتحاد المصري لكرة الطائرة من أكثر المنظمات التي تعتمد على الموارد البشرية لأنه يخدم قطاعاً عريضاً من النشء والشباب يختص الاتحاد برعايتهم وتقديم خدمات مختلفة لهم. (٤: ٥٣، ٥٤)

كما تشير الأبحاث بأن السبب الرئيس لنجاح المؤسسات الرياضية هو الإدارة التي تعمل على تقديم الأداء الإداري المتميز داخل وخارج المؤسسة، فالأداء يُعد من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في المستويات التنظيمية كافة أنواع المؤسسات كافة لان مخرجات هذا الأداء قد تكون أثار ضارة بالمؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية. يري الباحثان بأن جودة الخدمة المقدمة بالاتحاد المصري للكرة الطائرة والأفرع التابعة له بُعد من العناصر الأساسية في المنافسة بين المنشآت الرياضية، فالاستجابة السريعة والفاعلية لاحتياجات الأعضاء والعاملين تسمح بتحقيق الرضا المؤسسي وتعمل على تحسين مستوى الجودة والقيمة الخدمية التي يتم تقديمها بالمنشأة وذلك بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى اثر منهجية منهجية كايزن علي الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة .

تساؤلات البحث:

- ١ - ما متطلبات منهجية كايزن في الاتحاد المصري لكرة الطائرة؟
 - ٢ - ما الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري لكرة الطائرة؟
 - ٣ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجية كايزن لتحسين الميزة التنافسية للاتحاد المصري للكرة الطائرة؟
 - ٤ - ما نسبة مساهمة منهجية كايزن في تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة ؟
- المصطلحات الواردة بالبحث:

١- منهجية كايزن:

يعرفها "أحمد محمد غنيم" (٢٠٠٩م) بأنها 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)

٢- الميزة التنافسية:

"هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (١٠: ٣٠٩)

٣-الاتحاد المصرى:

هو اتحاد رياضى له شخصية اعتبارية مستقلة وله السيطرة الفعلية الكاملة على اللعبة داخل جمهورية مصر العربية، ويتكون من الأندية والهيئات الرياضية والشبابية التى لها نشاط فى رياضة كرة الطائرة. (١٨ : ٥)

خطوات وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (دراسة مسحية) وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصرى للكرة الطائرة، ورؤساء وأعضاء اللجان بالاتحاد، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات أفرع اتحاد الكرة الطائرة، والحكام حكاهم المستوي (الدولي، الدرجة الأولى) المقيد بالموسم الحالي، والمدربين من (الدرجة الأولى) المقيد بالموسم الحالي، والإداريين (بأندية الدوري الممتاز).

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من بين العاملين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة وفروعه كما في الجدول.

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث

توصيف المجتمع	عدد المجتمع	العينة الاستطلاعية	عينة البحث
أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	٩	٢	٢
رؤساء وأعضاء اللجان	٤٠	٣	٥
رؤساء وأعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد	١١٥	٣	٢٣
الحكام	٢٨٠	٤	٢٠
المدربين	٢٤	٤	١٠
الإداريين	٢٤	٤	١٠
المجموع	٤٩٢	٢٠	١٠٠

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك، بغرض تطبيقها على العاملين فى الاتحاد المصرى للكرة الطائرة، ولجمع بيانات الاستبيان اتبع الباحثان الخطوات التالية:

جمع البيانات مكتبياً: وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكرى والنظري لموضوع منهجية كايزن والميزة التنافسية.

جمع البيانات ميدانياً : وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج التي توضح أثر منهجية كايزن علي الميزة التنافسية بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحثان قد اعتمدا على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصلوا عليه من إجابات العاملين في الاتحاد المصرى للكرة الطائرة، على استمارات الاستقصاء هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك في المراجع العربية والأجنبية التي أتيحت مما يسر للباحثان بناء الجوانب المنهجية للبحث، وبناء عليه قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان تضم المحاور المقترحة مرفق (٢)، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء في المجال الإدارة والإدارة الرياضية بلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (١) لإبداء الرأي من حيث:

- مدى موافقة الخبراء لمحاور استبيان. - مدى كفاية هذه المحاور .
- تعديل أو حذف أو إضافة محاور أخرى.

وتوصل الباحثان إلى المحاور الأساسية لاستمارة الاستبيان التي تحقق أهداف الدراسة الحالية، ثم قام الباحثان بصياغة عبارات كل محور فتضمنت المحاور العبارات التالية: **منهجية كايزن** {العنصر البشرى (٨) عبارات، التميز القيادى (٧) عبارات، تميز الخدمة المقدمة (٨) عبارات، محاولات التفوق (٦) عبارات}، **الميزة التنافسية** {الجودة (١٠) عبارات، المرونة (٩) عبارات، الابداع والابتكار (٩) عبارات، التميز (٧) عبارات}، وبذلك توصل الباحثان إلي تصميم استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية وضمت (٦٤) عبارة مرفق (١) وقام بعرضها على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول:-

- مدى مناسبة الموضوعات المقترحة بالنسبة للمحور .
- ارتباط كل موضوع بالمحور الرئيسي له.
- كفاية الموضوعات للمحاور المراد تحديدها من حيث شمولها وارتباطها وموضوعيتها.
- تعديل أو حذف أو إضافة موضوع آخر .

وفى ضوء موافقة الخبراء وبعد تأكد الباحثان من صدق وثبات استمارة الاستبيان أصبحت فى صورتها النهائية مرفق (٤) تضم (٥٢) عبارة هى:

الجزء الأول: ويتكون من ٢٤ عبارة ويهتم بمنهجية كايزن ويدور حول دراسة المتغيرات التالية:

- | | | |
|-----------------------|----------|------------------------|
| ○ العنصر البشرى. | ٦ عبارات | (العبارات من ١ - ٦). |
| ○ التميز القيادى. | ٦ عبارات | (العبارات من ٧ - ١٢). |
| ○ تميز الخدمة المقدمة | ٦ عبارات | (العبارات من ١٣ - ١٨). |
| ○ محاولات التفوق | ٦ عبارات | (العبارات من ١٩ - ٢٤). |

الجزء الثاني: ويتكون من ٢٨ عبارة تهتم الميزة التنافسية من خلال المتغيرات التالية:

- الجودة. ٧ عبارات (العبارات من ٢٥ - ٣١).
- المرونة. ٧ عبارات (العبارات من ٣٢ - ٣٨).
- الابداع والابتكار ٧ عبارات (العبارات من ٣٩ - ٤٥).
- التميز ٧ عبارات (العبارات من ٤٦ - ٥٢).

ولقياس مدى صدق الاستبيان قام الباحثان بالجوء إلى طريقة صدق المحتوى، حيث عرض الاستبيان على عشرة من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية للتأكد من أن كل عبارة يقيس ما وضع من أجل قياسه، وقد أبدى المحكمين موافقتهم على وضوح العبارات وصلتها بمنهجية كايزين والميزة التنافسية، مع مراعاة بعض الملاحظات المرتبطة بصياغة عدد من العبارات، وقام الباحثان بحساب معامل الاتساق بين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان، ويتضمن جدول (٢) نتائج هذا الاتساق.

جدول (٢)

معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لمحاور الاستبيان (ن = ٢٠)

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	معامل الاتساق
منهجية كايزين	العنصر البشري	٠,٨٣
	التميز القيادي	٠,٩٦
	تميز الخدمة المقدمة	٠,٩٧
	محاولات التفوق	٠,٨٠
الميزة التنافسية	الجودة	٠,٩١
	المرونة	٠,٨٩
	الابداع والابتكار	٠,٨٧
	التميز	٠,٨٩

وقد ثبتت معنويته إحصائياً مما يشير إلى صدق الاستبيان وفقاً لآراء المتخصصين علمياً.

ولقد تم حساب معامل الثبات لاعتبارات الاستبيان، ولذا استخدم معامل ألفا (Alpha) من خلال حزمة SPSS، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، ويتضح ذلك من خلال جدول (٣)

جدول (٣)

معامل الثبات ألفا* (Alpha) لمحاور لإستمارة الاستبيان

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	معامل الثبات
منهجية كايزين	العنصر البشري	٠,٧٥٤
	التميز القيادي	٠,٧٨٥
	تميز الخدمة المقدمة	٠,٦٦٨
	محاولات التفوق	٠,٧٥٨
الميزة التنافسية	الجودة	٠,٨٤١
	المرونة	٠,٩٠١
	الابداع والابتكار	٠,٨٢٣
	التميز	٠,٧٩٩

وباستعراض جدول (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع العبارات، حيث تراوحت معاملات ثبات استمارة الاستبيان بين (٠,٦٦٨، ٠,٩٠١)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

تطبيق استمارة الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحثان من صدق وثبات الاستبيان وأصبح الاستبيان في صورته النهائية تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وذلك في الفترة من ١٥ / ١٢ إلى ٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٠م، وفقا لميزان التقدير الثلاثي (مناسب - مناسب إلى حد ما - غير مناسب) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (مناسب) خمس درجات والإجابة (مناسب إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير مناسب) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائيا.

المعالجات الإحصائية Statistics Remedies:

استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية باستخدام القوانين الإحصائية وكذلك استخدام

الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وتم حساب:

- النسبة المئوية.
- الصدق المحتوى.
- المتوسط الحسابي.
- اختبار (t .test).
- الانحراف المعياري.
- الوزن النسبي.
- صدق الاتساق الداخلي.
- معامل الارتباط.
- الأهمية النسبية.

عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

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

أولاً: التساؤل الأول: ما متطلبات منهجية كايزن فى الاتحاد المصرى للكرة الطائرة؟

جدول (٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور

العنصر البشرى (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدره	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	تبنى الاتحاد سياسة تطبيق الإدارة الالكترونية 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		

يتضح من الجدول (٤) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث فى محور (العنصر البشرى) فى استبيان متطلبات منهجة كايزن داخل الاتحاد المصرى للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٤٥.٦ : ٨٦.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٦.٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث فى عبارات المحور ما بين (٢.٢٨ : ٤.٣٢) كما بلغ المتوسط الحسابى لاستجابات 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 اتجاه 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 (٤) أن الاتحاد المصرى للكرة الطائرة لا يدعم الكفاءة الإدارية فى الإبداع، كما أن الاتحاد يستفيد بخبرات المدربين الدوليين، بجانب أنه يتبنى تطبيق الإدارة الالكترونية للتواصل مع المستفيدين.

كما يتضح من الجدول (٤) أن العبارة رقم (٢) جاءت فى الترتيب الرابع "الاستفادة من خبرات المدربين الدوليين" حيث كان اتجاهها نحو الموافقة.

ويرجع الباحثان ذلك إلى 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.

ويتمثل العنصر البشرى بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية التى لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والنقوية وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهاراتهم الثقافية والفنية فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل. (١٩: ١٥٢)

ويشير "عبد الرحمن مرعى" (٢٠٠٦م) بأن العنصر البشرى فى المؤسسة هو أكثر من مجرد أصول مادية للمؤسسة يتم قياسها بواسطة موظفيها بل يعتبر مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الأصول الملموسة الثابتة والمتحركة والأصول غير الملموسة مثل المهارات والمعرفة وقدرات الموظف المستخدمة فى تحقيق المهام التى بين يديه والأهداف التنظيمية. (١٢: ٤٤)

جدول (٥)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور التميز القيادى (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	وضع معايير لاختيار القادة المدربين.	٢٠	١٥	٦٥	٢١٠	٤٢	٢٠.١	٣	٦
٢	المساعدة على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج.	٤٠	٢٠	٤٠	٣٠٠	٦٠	٢٠.٩٨	٢	٥
٣	الالتزام والتعاون بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى كأساس لتنفيذ المشروعات.	٥٩	٩	٣٢	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٢	٢	٣
٤	الكشف عن مواطن الهدر والقضاء عليها.	٥٧	٢١	٢٢	٣٧٠	٧٤	٣.٧	١	٤
٥	العمل على صقل القيادات المتميزة من خلال دورات تدريبية معلنة.	٦٤	٢٨	٨	٤١٢	٨٢.٤	٤.١٢	١	١
٦	تقوض الإدارة العليا فريق العمل بالمشاركة فى أداء عملهم لتطويره.	٥٩	١٦	٢٥	٣٦٨	٧٣.٦	٣.٦٨	١	٢
المجموع						٦٧.١٣	٣.٣٥		

يتضح من الجدول (٥) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث فى محور (التميز القيادى) فى 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 لاستجابات عينة البحث فى عبارات المحور ما بين (٢.١ : ٤.١٢)، كما بلغ المتوسط الحسابى لاستجابات عينة البحث فى المحور كله (٣.٣٥)، وقد حصلت العبارة (٥) "العمل على ثقل القيادات المتميزة من خلال دورات تدريبية معلنة" على الترتيب الأول حيث كانت اتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (١) "وضع معايير لاختيار القادة المدربين" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

كما يتضح من جدول (٥) أن الاتحاد يطور معايير لاختيار القادة المدربين، على الرغم من أن الاتحاد لا يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج، كما أن الاتحاد يمتلك خططاً مستقبلية بالحكام الدوليين، إلى جانب أن الاتحاد لديه التزام بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى كأساس لتنفيذ المشروعات.

ويرجع الباحثان 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 لإنجاز العمل، وكل ذلك يؤدي إلى الارتقاء بالاتحاد وجودة الخدمة المقدمة. وهذا ما تؤكدته دراسة "Hawass," (٢٠٠٥م) (٢٢) أن القادة المتميزين هم الذين لديهم تركيز على خدمة الصالح العام وذلك بالانتباه لتأثير أفعالهم وقراراتهم على العاملين واستخدام القوة الاجتماعية لخدمة المصالح الاجتماعية لا المصالح الذاتية، أن القائد المتميز يتمتع بالوعي الأخلاقي، والتعامل مع القضايا الأخلاقية، ودعم المرؤوسين وتلبية رغباتهم.

جدول (٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور التميز بالخدمة المقدمة (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	الى حد ما	غير مناسب	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 إلكترونياً 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 (٦) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث في محور (التميز بالخدمة المقدمة) في استبيان متطلبات منهجة كايزن داخل الاتحاد المصرى للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٤٢ : ٨٨.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٧.٧٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية

لاستجابات عينة البحث فى عبارات المحور ما بين (٢.٠١ : ٤.٤٢)، كما بلغ المتوسط الحسابى لاستجابات عينة البحث فى المحور كله (٣.٣٩)، وقد حصلت العبارة (٢) "عمل دورات تدريبية للمدربين لتطوير الفكر الإبداعي" على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كانت اتجاه 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 (٦) أن الأنشطة والخدمات بالاتحاد لا تخضع للتقويم المستمر، وأن الاتحاد لا يوفر الأدوات والأجهزة الخاصة بالبطولات، إلى جانب أن الاتحاد لا يشارك الأندية فى توفير أدوات مستحدثة للتدريب، على الرغم من أن الاتحاد يتميز بالتقديم السريع للخدمات عن غيره من المنافسين.

ويرجع الباحثان أن جودة الخدمة المقدمة بالاتحاد يحد من العناصر الأساسية فى المنافسة بين الاتحادات الرياضية، فالاستجابة السريعة والفاعلية لاحتياجات الأعضاء 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.

جدول (٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور التميز بالخدمة المقدمة محور محاولات التفوق (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	توفير قنوات اتصال مع الجهاز الإدارى والفنى من خلال وسائل التواصل الاجتماعى.	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	إتاحة 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 (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (محاولات التفوق) في استبيان متطلبات منهجية كايزن بالاتحاد المصري لكرة الطائرة تراوحت ما بين (٦٠.٨ : ٨٦.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٣.٩٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٣.٠٦ : ٤.٣٢) كما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات 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 كان اتجاه 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 الباحثان ذلك إلى أن تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل واضح في سهولة انتقال المعلومات ونشرها داخل المنظمات مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الشفافية داخل المنظمات، وأن التطور في أساليب ووسائل الاتصال يؤدي إلى حدوث نقلة نوعية في مفهوم الزمن والمسافات، 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 و الفاكس و اجتماعات التليفون والفيديو كونفرانس والإنترنت.

كما يتضح من جدول (٧) أن الاتحاد لا يوفر قنوات اتصال مع الجهاز الإداري والفني من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وأنه لا يتيح لمجلس الإدارة فرصة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ولكن يسعى الاتحاد إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين وهذا ما يختلف مع دراسة "أمنية فخري" (٢٠١٦م) (٢) حيث كانت أهم نتائجها الاهتمام بالتركيز على المسفيدين وتقديم خدمة مميزة لهم.

وأشارت نتائج دراسة "قرماش وهيبة" (٢٠١٤م) (١٥) إلى أن الإبداع 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.

تؤكد نتائج دراسة "ولاء أحمد السيد أبو الإسعاد" (٢٠١٤م) (٢٠) تشجيع الرؤساء للعاملين بالمشاركة في صنع القرار زاد من تقبل المرؤوسين لآراء العمل وزيادة دافعيتهم للابتكار والإبداع مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه "حسين أحمد الطراونة وآخرون" (٢٠١٢م) بأن المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة، ولمواجهة تلك التغيرات المستمرة والمتسارعة وللمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة فلا بد من الاهتمام بالإبداع، حيث أنه يساعد بصورة كبيرة على تحقيق الفائدة الكبرى في تعزيز تلك الميزة التنافسية للمنظمة. (٦: ٢٥٩)

ثانياً: التساؤل الثاني: ما الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة؟

جدول (٨)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور الجودة (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	يعمل الاتحاد على تحقيق وتلبية احتياجات المستفيدين.	٤٩	٢٩	٢٢	٣٥٤	٧٠.٨	٣.٥٤	٢	٦
٢	يعقد الاتحاد اجتماعات بين أفرادها كافة لمناقشة آلية تقديم الخدمات وتطويرها التي ترضى المستفيدين.	٧٠	١٩	١١	٤١٨	٨٣.٦	٤.١٨	١	١
٣	يشجع الاتحاد الأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر.	٥٥	٢٨	١٧	٣٧٦	٧٥.٢	٣.٧٦	٢	٤
٤	يملك الاتحاد الدورات التدريبية الكافية للعاملين لتطوير العملية الإدارية.	٧٢	١٠	١٨	٤٠٨	٨١.٦	٤.٠٨	١	٢
٥	يعمل الاتحاد على تطوير وتحديث أنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر.	٤٨	٣٣	١٩	٣٥٨	٧١.٦	٣.٥٨	٢	٥
٦	يملك الاتحاد المعلومات الكافية عن احتياجات ورغبات المستفيدين.	٧٥	٤	٢١	٤٠٨	٨١.٦	٤.٠٨	١	٢ مكرر
٧	توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والمستفيدين للوصول لأداء عالي.	٢٢	٢٢	٥٦	٢٣٢	٤٦.٤	٢.٣٢	٣	٧
المجموع						٨٥.١٣	٣.٦		

يتضح من الجدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الجودة) في استبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٤٦.٤ : ٨٣.٦)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٨٥.١٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٣٢ : ٤.١٨) كما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور كله (٣.٦)، وقد حصلت العبارة (٢) "يعقد الاتحاد اجتماعات بين أفراد كافة لمناقشة آلية تقديم الخدمات وتطويرها التي ترضى المستفيدين" على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كان اتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (٧) "توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والمستفيدين للوصول لأداء عالي" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

ويتضح أيضاً من خلال هذا الجدول أن الاتحاد يعمل على تطوير وتحديث أنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مستمر، بجانب أنه يشجع الأفكار التي تدعو إلى التحسين المستمر، كما تؤدي الخدمات بالاتحاد بجودة عالية في الوقت المخطط له.

ويرجع الباحثان ذلك إلى أن هناك قصوراً في جودة الميزة التنافسية وذلك من خلال الرؤيا المشتركة بين الإدارة والمستفيدين للوصول لأداء عالٍ , وعدم وجود وسائل للحكم على قدرات اللاعبين والمدربين, لذلك يؤكد الباحثان ضرورة إيجاد هدف مشترك وواضح بين الاتحاد والمستفيدين, وتوافر الكثير من الاساليب والوسائل التي تساعد علي تقييم مستويات المدربين واللاعبين داخل الاتحاد لتنمية قدراتهم الفنية والبدنية.

كما يتضح أن لا توجد وسائل للحكم على قدرات المدربين واللاعبين, على الرغم من أن الاتحاد يوفر فرص لتبادل المعلومات والآراء مع الرؤساء, بجانب أنه يعمل على تحقيق وتلبية احتياجات المستفيدين وهذا ما يتفق مع دراسة "أمنية فخرى" (٢٠١٦م) (٢) حيث كانت أهم نتائجها الاهتمام بالتركيز على المسفيدين وتقديم خدمة مميزة لهم.

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور المرونة (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	يستطيع الاتحاد تغيير خطة العمل اليومي على حسب ما تفرضا المواقف التي يواجهها.	٣٠	٢٣	٤٧	٢٦٦	٥٣.٢	٢.٦٦	٢	٦
٢	يستجيب الاتحاد لمقترحات وأفكار المدربين في تطوير الأنشطة.	٤٧	٣٥	١٨	٣٥٨	٧١.٦	٣.٥٨	٢	٢
٣	تتوفر بالاتحاد سياسات مرنة تسمح بمواجهة لتغيرات الطارئة.	٤٨	٢٠	٣٢	٣٣٢	٦٦.٤	٣.٣٢	٢	٣
٤	يوفر الاتحاد هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة.	٥٣	٢٣	٢٤	٣٥٨	٧١.٦	٣.٦٢	٢	١
٥	يهتم الاتحاد بالآراء المخالفة لآراءه لكي يستفيد من آراء خبراء الآخرين.	٤٥	١٣	٤٢	٣٠٦	٦١.٢	٣.٠٦	٢	٥
٦	يسمح الاتحاد بمشاركة الحكام في تقديم أفكار ومقترحات.	٥٥	٢٥	٢٠	٣٧٠	٧٤	٣.٧	٢	٤
٧	يتمتع الاتحاد بوجود علاقات جيدة بين العاملين بالاتحاد والمستفيدين	٣٤	٢٢	٤٤	٢٨٠	٥٦	٢.٨	٣	٧
	المجموع					٧٥.٦٦	٣.٢		

يتضح من الجدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (المرونة) في استبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٥٦ : ٧١.٦), كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٥.٦٦), وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٨ : ٣.٦٢) كما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور كله (٣.٢), وقد حصلت العبارة (٤) "يوفر الاتحاد هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة." على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كانت اتجاه تحققها نحو الموافقة, كما حصلت العبارة (٧) "يتمتع الاتحاد بوجود علاقات جيدة بين العاملين بالاتحاد والمستفيدين" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة, كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

كما يتضح من جدول (٩) أن الاتحاد لا يستطيع تغيير خطة العمل اليومي على حسب ما تفرضه المواقف التي يواجهها، على الرغم من أن الاتحاد يسمح بمشاركة الحكام في تقديم أفكار ومقترحات، بجانب أنه يهتم بالآراء المخالفة لآرائه لكي يستفيد من آراء وخبرات الآخرين، كما يتمتع بوجود علاقات جيدة بين العاملين بالاتحاد والمستفيدين.

ويرجع الباحثان ذلك أن الاتحاد يجب أن يضع أهدافاً ثابتة تتناسب مع مختلف المواقف مما لا يؤثر على خطة العمل اليومي، وأن يضع في الاعتبار مفاهيم إدارة المخاطر والأزمات حتى تساعد في اتخاذ قرارات بناءة.

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور المرونة لمحور الإبداع والابتكار (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	يتيح الاتحاد الفرصة للإداريين على الابتكار لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل.	٥٧	٢٥	١٨	٣٧٨	٧٥.٦	٣.٧٨	١	٣
٢	يقوم الاتحاد بتشجيع الأداء المبتكر لدى الفئات المختلفة بالاتحاد	٦٩	١٣	١٨	٤٠٢	٨٠.٤	٤.٠٢	١	٢
٣	يقوم الاتحاد بالتحديث المستمر لوسائل الاتصال مع المستفيدين.	٤٨	٤٠	١٢	٣٧٢	٧٤.٤	٣.٧٢	١	٥
٤	يبدل الاتحاد جهوداً كافية لتشجيع المستفيدين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	٣٣	٢٣	٤٤	٢٧٨	٥٥.٦	٢.٧٨	٣	٧
٥	يهتم الاتحاد بعنصر القدرة على الابتكار لتولى الأماكن القيادية.	٤٧	٢٧	٢٦	٣٤٢	٦٨.٤	٣.٤٢	٢	٦
٦	يطور الاتحاد الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتناسب مع رغباتهم ومقترحاتهم.	٦٨	٢٥	٧	٤٢٢	٨٤.٤	٤.٢٢	١	١
٧	يوفر الاتحاد المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.	٥٧	٢٣	٢٠	٣٧٤	٧٤.٨	٣.٧٤	١	٤
المجموع						٨٥.٦	٣.٦٧		

يتضح من الجدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الإبداع والابتكار) في استبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٥٥.٦ : ٨٤.٤)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٨٥.٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٧٨ : ٤.٢٢) كما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور كله (٣.٦٧)، وقد حصلت العبارة (٦) "يطور الاتحاد الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتناسب مع رغباتهم ومقترحاتهم." على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كان اتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (٤) "يبدل الاتحاد جهوداً كافية لتشجيع المستفيدين على تجربة أساليب جديدة في العمل." على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

كما يتضح من جدول (١٠) أن الاتحاد لا يوفر المناخ الملائم في المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين، وأن الاتحاد يتبع الأساليب الحديثة في الترويج لخدماته، بجانب أنه يقوم بالتحديث المستمر لوسائل الاتصال مع المستفيدين، كما يعمل الاتحاد على إيجاد مصادر معلومات مختلفة للمساعدة في إنجاز الأعمال بشكل أفضل.

ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الاتحاد يجب أن يسعى إلى تحديث الأساليب الإدارية كتطبيق الإدارة التكنولوجية في شتى مجالات عملها، وأن يوفر المنافسة الشريفة بين العاملين مما يساعد على خلق بيئة عمل ملائمة داخل الاتحاد لكي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري.

وأكدت دراسة "حازم كمال الدين" (٢٠١٧م) (٤) على عدم وجود قسم أو إدارة خاصة بالدعم التنظيمي والإبداع والابتكار تشرف على عمل الاتحاد. وتوصلت النتائج إلى وجود قصور في الدعم المقدم من المشرفين بالاتحاد ويتمثل ذلك في عدم فهم وإدراك البيئة المحيطة بالعاملين. وأوصى البحث بضرورة اهتمام إدارة الاتحاد بالإبداع والابتكار وبرضا العاملين وتنمية الدعم التنظيمي. وإنشاء إدارة للإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي بالاتحاد المصري للكرة الطائرة. وضرورة التعاون بين الاتحاد والهيئات الأخرى مثل المدارس والجامعات وتنمية الإبداع والابتكار للعاملين بالاتحاد لنشر اللعبة.

جدول (١١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق لآراء عينة البحث لمحور التميز (ن=١٠٠)

م	العبارات	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	الترتيب
١	يدرس الاتحاد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	٣٨	٢٣	٣٩	٢٩٨	٥٩.٦	٢.٩٨	٢	٦
٢	يعمل الاتحاد على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	٤٥	٣٥	٢٠	٣٥٠	٧٠	٣.٥	٢	٥
٣	يعمل الاتحاد على تبني منهج التحسين المستمر في الخدمات التي يقدمها للمستفيدين.	٥٥	٣٥	١٠	٣٩٠	٧٨	٣.٩	٢	٤
٤	يركز الاتحاد على حل شكاوي الحكام والمدربين بسرعة عالية مقارنة مع الاتحادات الأخرى.	٦٣	٢٩	٨	٤١٠	٨٢	٤.١	١	١
٥	يعتبر الاتحاد أن تطوير برامج الإدارة من أولوياته الأساسية.	٢٥	٢١	٥٤	٢٤٢	٤٨.٤	٢.٤٢	٣	٧
٦	يوفر الاتحاد الموارد والقدرات التي تدعم أداء اللاعبين بكفاءة.	٤٤	٣٠	٢٦	٣٣٦	٦٧.٢	٣.٣٦	١	٣
٧	يتميز الاتحاد عن الاتحادات كافة بموارده البشرية والمادية.	٥٧	٢٣	٢٠	٣٧٤	٧٤.٨	٣.٧٤	١	٢
	المجموع					٨٠	٣.٤		

يتضح من الجدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التميز) في استبيان الواقع الفعلي للميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة تراوحت ما بين (٤٨.٤ : ٨٢)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٨٠)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٤٢ : ٤.١) كما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث في المحور كله (٣.٤)، وقد حصلت العبارة (٤) "يركز الاتحاد على حل شكاوي الحكام والمدرّبين بسرعة عالية مقارنة مع الاتحادات الأخرى" على الترتيب الأول بين عبارات المحور حيث كانت إتجاه تحققها نحو الموافقة، كما حصلت العبارة (٥) "يعتبر الاتحاد أن تطوير برامج الإدارة من أولوياته الأساسية" على الترتيب الأخير بين عبارات المحور حيث كانت غير محققة، كما أظهرت استجابات العينة على المحور اتجاه الموافقة.

ويرجع الباحثان ذلك إلى تعزيز الاعتماد على التميز لتعزيز الميزة التنافسية في التحسن في الخدمات المقدمة للمستفيدين لتشجيع العاملين على الخروج باقتراحات التحسين للاتحاد مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

كما تؤكد نتائج دراسة "عبد الله مصطفى الكحيل" (٢٠١٦م) إلى أن أهم أهداف خطة التسويق زيادة عدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة لجذب أكبر عدد من المستفيدين من خلال إعداد الحملات الترويجية والإعلانية الخاصة بالمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسة الاقتصادي كما أن التسويق هو حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة المحيطة كما تعمل على جذب الرعاية والشركات الراعية لتسويق الخدمات المقدمة من المؤسسة. (١٣ : ٢٥٨)

ويشير "ظاهر مرسي عطية" (٢٠١١م) إلى أن الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية يؤدي من خلال أشخاص (مسؤولي الترويج) أو من خلال (الصحف، والتلفزيون، والإذاعة ووسائل الإعلان المختلفة) ومن خلال ما بين يديك من ميداليات ومعارض وعينات وجوائز وحوافز. ويتضمن نشاط الترويج، خدمة المستفيدين ومعالجة شكاوهم لضمان الوجود الدائم للخدمات في أفضل صورة. (١١ : ٢٦-٢٨)

وهذا ما توضحه دراسة "ريما مصطفى محاحي" (٢٠١٩م) (٨) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والأفراد) على الميزة التنافسية، وبوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، والتحويل، والتطبيق، والحماية) على الميزة التنافسية للمؤسسات موضوع الدراسة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

ثالثاً: التساؤل الثالث الرابع:

أ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجية كايزن وتحقيق الميزة التنافسية للاتحاد المصري للكرة الطائرة؟

ب- ما نسبة مساهمة منهجية كايزن في تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة؟

جدول (١٢)

معامل الارتباط ونسبة المساهمة لمنهجية كايزن في تحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة

متوسط مجموع المحور ونسبة المساهمة في الميزة التنافسية	التميز		الإبداع والإبتكار		المرونة		الجودة		
	نسبة المساهمة	ر	نسبة المساهمة	ر	نسبة المساهمة	ر	نسبة المساهمة	ر	
%٢٤	%٢٤	٠.٦٤	%٢٧	٠.٦٩	%٢٠	٠.٥٨	%٢٥	٠.٦٧	العنصر البشري
%٢٧.٥	%٢٦	٠.٦٨	%٣٢	٠.٧٤	%٢٤	٠.٦٤	%٢٨	٠.٧٠	التميز القيادي
%٣١.٥	%٣١	٠.٧٢	%٣٦	٠.٧٨	%٢٦	٠.٦٦	%٣٣	٠.٧٤	التميز بالخدمة المقدمة
%٣٦.٧	%٣٧	٠.٧٩	%٤٢	٠.٨٢٣	%٣٠	٠.٧٠	%٣٨	٠.٨٠	محاولات التفوق
	%٢٩.٥	-	%٣٤.٢٥	-	%٢٥	-	%٣١	-	متوسط محور نسبة المساهمة لمنهجية كايزن

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٠.٢٠

يتضح من جدول (١٢) أن معامل الارتباط قد تراوح ما بين (٠.٦٤ : ٠.٨٢) وهي معاملات دالة إحصائية لأن قيمة (ر) المحسوبة (٠.٢٠) أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دالة (٠.٠٥).

ويتضح أيضاً من الجدول أن نسبة المساهمة قد تراوحت بين (٢٤% : ٤٢%) حيث حصل محور محاولات التفوق على أكبر نسبة مساهمة وهي (٣٦.٧%) في تحقيق الميزة التنافسية، وقد حصل محور التميز بالخدمة المقدمة على المركز الثاني بنسبة (٣١.٥%)، ومحور التميز القيادي حصل على نسبة (٢٧.٥%) في المركز الثالث وأخيراً حصل محور العنصر البشري على نسبة (٢٤%) في المركز الأخير.

يرجع الباحثان ذلك إلى ضرورة توفير البيئة المعرفية الداعمة للتنوع والإبداع ومحاولات التفوق التي تعزز الإبداع والتفكير لدي جميع العاملين بالاتحاد والعملية الإدارية لكونها محركات رئيسة تسهم في تكوين التميز في الاتحاد وتجعله يؤدي دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصل الباحثان إلى أنه لا يتوفر داخل الاتحاد الكفاءة الإدارية المبدعة ويعمل الاتحاد على التركيز على مبدأ الفعل وليس رد الفعل للتطوير ومنع المشكلات من قبل مجلس الإدارة مما أدى إلى حصول انخفاض النسبة في العنصر البشري بينما يتضح في محاولات التفوق أن الحكام يتطلعون على ما يجري من تطور علمي في تحكيم البطولات، وسعي إلى تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للاعبين.

وأيضاً استهدفت دراسة "حسن أحمد عطيه" (٢٠١٩م) (٥) التعرف على متطلبات تطبيق نموذج كايزن الياباني للتحسين المستمر لتحقيق التميز الإداري ببعض المؤسسات الرياضية وكان من أهم النتائج تفويض العاملين بالمؤسسة الرياضية للقيام بالتحسينات المستمرة على المهام اليومية الموكلة إليهم، والتخلص من الأنشطة والخدمات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة الرياضية وكذلك يجب أن يكون الأفراد العاملون مختصين ومؤهلين للعمل في المؤسسة، وجودة تقديم الخدمات من المؤسسة الرياضية دليل على الوصول للأهداف، وأن المؤسسة لها القدرة على توفير برامج ودورات لرفع الكفاءة وفعالية الجودة للعاملين.

وهذا ما يتفق مع دراسة "حسين باشيوة" (٢٠١٧م) (٧) بأن متغير استراتيجية التميز المؤسسي هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات بل هي الأولى، وذلك من خلال مجموعة من الأدوار تشمل تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، وجاء في المرتبة الرابعة وجود علاقة ارتباطية بين العنصر البشري والتي جاءت قيمة "ر" بنسبة (٦٦,٦) وبين المرونة والتي جاءت قيمة "ر" لها بنسبة (٧٥,٦٦)، وهذا ما أوضحته دراسة "قصير بن عودة" (٢٠٢٠م) (١٦) بوجود أهمية بالغة في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات وذلك من خلال جعل العنصر البشري على رأس أولويات اهتمامات المنظمة، ومحاولة إشراك العاملين في اتخاذ قراراتها، وتعميق نظرة المسؤولين والمديرين إلى عملية الحوافز بشقيها، وغرس ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، وإرساء مبادئ الجودة الشاملة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

- في ضوء مناقشة وتفسير نتائج البحث استنتج الباحثان ما يلي :-
- ١ - عدم وجود معايير لاختيار القادة المدربين.
 - ٢ - لا تمنح الإدارة العليا الإداريين صلاحية التغيير.
 - ٣ - هناك قصور في توفير الكفاءة الإدارية المبدعة.
 - ٤ - لا يستطيع الاتحاد تغيير خطة العمل اليومي على حسب ما تفرضه المواقف التي يواجهها.
 - ٥ - وجود بعض أوجه القصور في الاتحاد لدعم القدرة على الابتكار لتولى الأماكن القيادية.
 - ٦ - وجود بعض القصور بالاتحاد في تحقيق وتلبية احتياجات المستفيدين.
 - ٧ - يحتاج الاتحاد أن يبذل جهوداً كافية لتشجيع الإداريين على تجربة أساليب جديدة بالعمل.
 - ٨ - يستثمر الاتحاد ملابس وأدوات اللاعبين في الدعاية للشركات.
 - ٩ - يقوم الاتحاد بالترويج لبطولاته عن طريق وسائل التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً : التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان الاتحاد المصرى للكرة الطائرة بالآتى:
- ١ - ضرورة تبني الاتحاد المصرى للكرة الطائرة منهجية كايزن كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر.
 - ٢ - ضرورة اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة والتي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطور وتخفيض الهدر بأنواعه.
 - ٣ - ضرورة توظيف منهجية كايزن لتحسين الأساليب الإدارية وذلك من خلال الاستفادة من الاستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين المستمر والحد من الهدر.
 - ٤ - ضرورة وجود إدارة متخصصة داخل الاتحاد لإدارة منهجية كايزن بالاتحاد المصرى لكرة السلة يكون من ضمن اختصاصها تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١ - أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر Kaizen ومدى إستفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية السلسلة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات، ٢٠٠٩م.
- ٢ - أمنية فخرى عبدالحافظ: دور إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية العسكرية في رفع مستوى بعض الأنشطة الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٢٠١٦م.
- ٣ - بناجى عبد القادر، مبارك صلاح الدين: الإدارة الرياضية ودورها فى تحسين تسيير المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة بالجلفة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، جامعة زيان عشور - الجلفة، ٢٠١٧م.
- ٤ - حازم كمال الدين عبد العظيم، عبد الرحمن على أحمد، عصمت محمد سيد، عادل حسني السيد: علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والإبتكار الإدارية بالاتحاد المصرى لكرة السلة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، ع ٥٤ ج ٣، ٢٠١٧م

- ٥- **حسن أحمد عطية الشافعى ، ريهام أمين حمزه:** الأنشطة اللوجيستية التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، بحث منشور في مجلة بحوث التربية الرياضية، المجلد (٥٣)، العدد (٩٩)، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، ٢٠١٥م.
- ٦- **حسين أحمد الطراونة ، محمد ياسين مرسى:** إدارة المنظمات (منظور كلى)، ط ٢، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢م.
- ٧- **حسين باشيوة:** الأدوار المرتقبة من تبني إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في إدامة التميز المؤسسي على مستوى الجامعة الجزائرية، المجلة العربية للجودة والتميز، المجلد (٤)، العدد (١)، مركز الوراثة للدراسات والأبحاث، الأردن، ٢٠١٧م.
- ٨- **ريما مصطفى محاحى:** قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى قطاع المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومى للبحوث غزة، ٢٠١٩م
- ٩- **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 ونشر الأبحاث - العدد الخامس - المجلد الأول - يوليو ٢٠١٧م
- ١٠- **ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحى:** الإدارة الإستراتيجية منظور نهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ١١- **ظاهر مرسى عطية:** فن الاعلان وترويج المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ١٢- **عبد الرحمن مرعى:** رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة ٢٠٠٦م.
- ١٣- **عبدالله مصطفى عبدالله الكحيلى:** خطة مقترحة لتسويق الموارد المادية للأنشطة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة بنها، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٦م.
- ١٤- **عزة يوسف سلامة وآخرون:** متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعى فى مصر، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ٢٠، ج ٨، بحوث ومقالات، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م

- ١٥ - قرماش وهيبه: مقومات الابداع الادارى ودورها في تحسين مستوى الاداء الوظيفى في المنظمات الرياضية , مجلد جامعة دمشق، ٢٠١٤م.
- ١٦ - 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 العلمى، لبنان، ٢٠٢٠م
- ١٧ - كوكب كامل نور: الأداء التنظيمي المتميز، بحث منشور في أعمال ندوات، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠م
- ١٨ - لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري للكرة الطائرة: الوقائع المصرية، ٢٠٢٠م.
- ١٩ - لخضر ديملى، محمد روازقى: الإدارة الاقتصادية فى الشركات اليابانية/ نظام الوقت المحدد(JIT)، أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م
- ٢٠ - ولاء احمد السيد أبو الاسعاد: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار واثرها على الاداء الوظيفى لدى العاملين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٤م.
- ٢١ - يحى محمد الجيوشى عبد الخالق: نموذج مقترح لخصخصة مشروعات الرياضة للجميع بوزارة الشباب والأندية الرياضية ومراكز الشباب، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع٤٢، ٢٠٠٤م

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- ٢٢- **Hawass, H. H.:** Ethical leadership and job insecurity exploring interrelationships in the Egyptian public sector, international Journal of commerce and Management Vol., ٢٥, No, ٤, ٢٠١٥.
- ٢٣- **Porter M, e, & Advantage, C:** Creating and Sustaining Superior Performance, Competitive Advantage, ١٦٧, ١٦٧- ٢٠٦

ملخص البحث

أثر منهجية كايزن على الميزة التنافسية بالإتحاد المصري للكرة الطائرة

*أ.د/ حازم كمال الدين عبد العظيم

**أ.م.د/ عصمت محمد سيد

يهدف البحث إلى اثر منهجية منهجية كايزن علي الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (دراسة مسحية) وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

يشمل مجتمع البحث أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للكرة الطائرة، ورؤساء وأعضاء اللجان بالاتحاد، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات أفرع اتحاد الكرة الطائرة، والحكام حكام المستوى (الدولي، الدرجة الأولي) المقيد بالموسم الحالي، والمدربين من (الدرجة الأولي) المقيدين بالموسم الحالي، والإداريين (بأندية الدوري الممتاز).

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من بين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة وفروعه كما في الجدول.

أولاً : الاستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير نتائج البحث استنتج الباحثان ما يلي: -

١ - عدم وجود معايير لاختيار القادة المدربين.

ثانياً : التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصى الباحثان الاتحاد المصري للكرة الطائرة بالآتي:

٥ - ضرورة تبني الاتحاد المصري للكرة الطائرة منهجية كايزن كونها فلسفة إدارية متقدمة تركز على مبدأ التحسين المستمر.

Research Summary

The impact of the Kaizen methodology on the competitive advantage of the Egyptian Volleyball Federation

***Prof. Dr. Hazem Kamal El Din Abdel Azim**

****Professor Dr. Esmat Mohamed Sayed**

The research aims at the impact of the Kaizen methodology on the competitive advantage in the Egyptian Volleyball Federation.

The researchers used the descriptive approach (survey study) due to its suitability to the nature of the research.

The research community includes members of the Board of Directors of the Egyptian Volleyball Federation, chairmen and members of committees in the federation, chairmen and members of boards of directors of the branches of the Volleyball Federation, referees (international, first class) who are registered in the current season, coaches from (first class) who are enrolled in the current season, and administrators (Premier League clubs). The research sample was chosen in a stratified random way from among the employees of the Egyptian Volleyball Federation and its branches, as shown in the table.

First: Conclusions:

In light of the discussion and interpretation of the research results, the researchers concluded the following:

١ - There are no criteria for selecting trained leaders.

Second: Recommendations:

In the light of the research results, the researchers recommend the Egyptian Volleyball Federation the following:

◦ - The need for the Egyptian Volleyball Federation to adopt the Kaizen methodology as an advanced management philosophy based on the principle of continuous improvement.