

إستراتيجية مقترحة لاستخدام منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الإداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز

د/محمد سعد محمد عبدالقادر

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

المقدمة ومشكلة البحث:

تسعى جميع الهيئات الرياضية بمختلف أشكالها إلى التطوير الذاتي ومواكبة كل ما هو حديث وتحقيق أفضل أداء يجعلها في مصاف المتنافسين دائماً على الريادة، ويتطلب ذلك الكثير من الجهد والعمل وتكاتف الجميع بداية من الإدارات العليا ثم الوسطى ثم الإدارات التنفيذية وبشكل متوازي هذا مع مزيداً من تقسيم العمل والسعي دائماً إلى انجاز الأولويات.

تعتبر منهجية الجيمبا كايزن Gemba Kaizen من الإتجاهات الحديثة للإدارة ، التي ظهرت إلى حيز الوجود خلال الثمانينات على يد الخبير الألماني ماساكي إماي Masaaki Imai ، وهي فلسفة يابانية للتحسين المستمر للعمليات طبقت على العديد من الشركات اليابانية وأثبتت نجاحها ، وتؤكد على تشجيع الابتكار والتغيير المستمر وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة ، وتمكينهم إدارياً بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام المكلفون بها وأكثر قدرة على إنجازها ، وبالتالي زيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية ، بما يضمن تعزيز جهودهم في هذا المجال (٢٣ : ٥٠).

تتعامل كايزن Kaizen مع إدارة التغيير على أساس مستمر وتدرجي لتحسين الوضع الراهن من خلال جلب قيمة مضافة كما أنها ترسخ مفهوم إدارة الزمان وإدارة المكان ، وتعمل على الإستخدام الأفضل للموارد وإضفاء المرونة على إجراءات العمل بما يسهم في تلبية إحتياجات المستفيدين ، وإنخفاض تكلفة العمليات (٢١ : ٧)

جاءت العديد من الدراسات السابقة المؤكدة على المزايا المتعددة لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن فى المجالات المختلفة والتي من ضمنها دراسة (Watanabe,2011) حيث أظهرت نتائجها نجاح تطبيق منهجية الجيمبا كايزن فى المنظمة عند الإعتماد على إستراتيجيات الجيمبا كايزن ، وضرورة الإستعانة بخبرات الممارسين لهذه الإستراتيجية لتخطيط وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها ، كما أوصت بضرورة إعتماد التغيير التدريجى فى العمليات الإدارية لتحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل. (١٢ : ٢٤)

كذلك أكدت نتائج دراسة (الحربى ، ٢٠١٧) على أن منهجية الجيمبا كايزن من المتطلبات الرئيسية التى يجب أن تتبناها وتلتزم بها الجامعة لتحسين أساليب القيادة الجامعية ، كما يمكن لها أن تسهم فى تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات التالية " القيادة من موقع الحدث ، توظيف الإتجاهات الحديثة فى مجال القيادة الجامعية ، إعتماد الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين ، والتقليل من الهدر ، عتماد مبدأ التغيير التدريجى المستمر "(١٥ : ٣٠) جاءت أيضاً دراسة (رماز محمد ، ٢٠١٣) على أن أهم متطلبات تفعيل إستراتيجية الكايزن لتعظيم القدرة المؤسسية تمثلت فى " توفير الفريق المشارك فى تطبيق الكايزن " وتم التوصل إلى آليات لتفعيل دور الإدارة فى تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال فى ضوء إستراتيجية الكايزن (٨ : ٢٢).

ونجد أن المنظمات تتعرض فى الوقت الحاضر لظروف بيئية وقوى خارجية تفرض عليها حتمية التغيير، سواء كان هذا التغيير من التغيرات التى تحدث على المستوى الدولى فى ميزان القوى الدولية، أو التغيرات التى تحدث على المستوى القومى على مستوى المنظمة، ومن ثم فإن قوى التغيير قد تكون مؤاتيه تتيح للمنظمة الإنتعاش والنمو داخلياً أو خارجياً وذلك فى ظل رواج إقتصادى، أو تكون غير مؤاتيه كحدوث كساد إقتصادى، وكما أن قوى التغيير قد تأتى من خارج التنظيم فمن الممكن أن تأتى من داخله ، ولذا فإن التعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتطور والتميز. (١٠ : ٣٣)

ويعتبر الأداء الإداري الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث فى بيئة العمل، كما يعتمد النجاح الإداري على ثقة المديرين فى الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة. (١٢ : ٣٤)

ويذكر "مصطفى محمود أبو بكر" (٢٠٠٣) أن العمليات الإدارية تحظى بإهتمام كبير في جميع المنظمات، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة الأداء الإداري، وقد ساهم تزايد الإهتمام بكفاءة وفعالية الإدارة في ظهور مفاهيم إدارية جديدة تتطلب مراجعة المفاهيم والممارسات المستقرة لفترات طويلة وظهور مؤشرات تلقي الظلال على مدى ملائمتها للمنظمات المعاصرة، وحدث عديد من التغيرات في أسس ومبادئ الخطط وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية مما ينعكس على الجوانب التنظيمية والإدارية. (١٧ : ٢٩)

وفي ضوء ما تشهده الرياضة من تطور غير مسبوق في جميع مجالاتها من أدوات وأجهزة فنية وإدارية وتطوير اللوائح يحتاج ذلك إلى تطوير أيضاً في الموارد البشرية المنوطة بتنفيذ هذا التغيير أو التطوير وحتى يتحقق ذلك يجب أن يتم الإهتمام بطريقة عمل الاتحادات بشكل عام والاتحاد المصري للجمباز بشكل خاص من حيث العملية الإدارية فهي المعضلة الحقيقية وأيضاً العجلة الأساسية التي تحقق هذا التطوير.

في ضوء ما تقدم من عرض للعديد من القراءات النظرية والدراسات السابقة ، والتي أكدت على ضرورة الملحة لإستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة غير التقليدية لتحسين القدرات الإنتاجية للمؤسسات وانعكاس ذلك على الأداء الإداري، وجد أن منهجية الجيمبا كايزن من أهم الأنماط الإدارية التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها والكشف عن حجم المعوقات الحقيقية التي قد تحد من تطور هذه المنظمات حيث أنها تعتمد من الأساس على الوضوح والشفافية وأكساب العاملين كل المعارف والمعلومات المطلوبة وإطلاعهم على كل الأسباب التي من شأنها أدت إلى إتخاذ قرارات معينة بالمنظمة، ويرى الباحث أن منهجية الجيمبا كايزن تتيح مجالاً كبيراً للعاملين بالاتحاد المصري للجمباز للوقوف على أرض الواقع وإدراكهم لكل شيء قد يحدث داخل الاتحاد والمشاركة فيه ومعرفة الإيجابيات والسلبيات وهذا هو أساس التغيير والتطوير داخل المؤسسات.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى إعداد إستراتيجية مقترحة لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجمباز.

تساؤلات البحث:

في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات الآتية :

١. ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجمباز ؟
٢. ما هي متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجمباز؟
٣. ماهي الإستراتيجية المقترحة الذى يمكن تطبيقها لتحسين مستوى الأداء الإداري باستخدام منهجية الجيمبا كايزن بالاتحاد المصري للجمباز؟

مصطلحات البحث :**الجيمبا كايزن : Gemba Kaizen**

إسلوب إدارى يابانى بسيط فى فكرته وتطبيقه يهدف إلى إدخال التحسينات التدريجية الصغيرة البسيطة المستمرة ، التى تقلل من الهدر والتكاليف وتزيد من الإنتاجية ، يمكن ترجمتها إلى " الإدارة من موقع الحدث

تطوير الأداء الإداري:

هو العملية الإدارية التي تهدف إلى إدخال مجموعة من التغيرات فى قدرات وإمكانات العاملين بالمنظمة بما يحقق التنمية الشاملة وفي جميع المستويات. (١٤ : ٣٥)

إجراءات البحث:**منهج البحث:**

استخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمته وطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري للجمباز ، وأعضاء اللجان النوعية بالاتحاد وأعضاء مجالس إدارة الأفرع، والمدير التنفيذي والمالي للاتحاد، وإداري الأفرع، والعاملين والإداريين والحكام وبالغ إجمالي مجتمع البحث (١٥٣) فرد.

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغت العينة الأساسية (٩٠) فرد من المجتمع بنسبة مئوية (٨٥.٨٢%)، بينما بلغت العينة الاستطلاعية (٢٥) فرد من المجتمع الأصلي ومن خارج العينة الأساسية بنسبة مئوية (١٦.٣٣%)، والجدول التالي (١) يوضح توصيف عينة ومجتمع البحث.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث	مجلس إدارة الاتحاد	مجالس إدارة الأفرع	المدير التنفيذي والمالي	إداري الأفرع	اللجان النوعية	العاملين بالاتحاد والإداريين	الحكام	المجموع	النسبة المئوية
المجتمع	١٠	١٥	٥	٦	٣٤	٣١	٥٢	١٥٣	%١٠٠
العينة الأساسية	٤	٤	٢	٤	٢٥	١٦	٣٥	٩٠	%٨٥.٨٢
العينة الاستطلاعية	-	٣	-	٢	٦	٥	٩	٢٥	%١٦.٣٣

أدوات جمع البيانات:

أولاً: الإستبيان:

إستعان الباحث بتصميم إستمارات الاستبيان بهدف التعرف على:

١. ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز؟
 ٢. ما متطلبات تطبيق منهجية الجيما كاي زن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز؟
- واتبع الباحث الخطوات التالية في التصميم.

١- الاستبيان الأول:

أ- ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز؟ (إعداد الباحث)

١- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تقيد في مرفق (محاور الاستبيان كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث، وفي ضوء ذلك قام الباحث بوضع المحاور في استمارة استطلاع رأي مرفق (٢)، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) لا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات في الإدارة الرياضية والجماز وذلك بهدف الوصول إلي الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، أو تعديل أو حذف أو إضافة أيّاً من المحاور الرئيسية، خلال الفترة من ٢٠٢٢/٤/١٣ وحتى ٢٠٢٢/٤/٢٦م، وتم حساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء أن النسبة المئوية للآراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت من ٩٠% إلى ١٠٠% وقد وارتضى الباحث قبول نسبة (٧٠%) فأكثر من اتفاق رأي الخبراء على المحاور المقترحة، وفي إطار تلك النتيجة تم دمج محور الرقابة الإدارية مع التوجيه الإداري

- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج جدول (٢، ٣) قام الباحث بصياغة العبارات التي تقيس المحاور الخاصة التي توصل لها الباحث حيث توصل الباحث الى عدد (٢٨) عبارة موزعه على محاور الاستبيان، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، ثم تم العرض على الخبراء مرفق (١) للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة، أو تعديل، أو حذف، أو إضافة عبارات أخرى، أن النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان، قد تراوحت ما بين (٥٠%: ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) فأكثر من موافقة السادة الخبراء وبناء على ذلك تم حذف (٤) عبارات وهي العبارات التالية (٣، ١٢، ١٨، ٢٢) لحصولهم على نسبة أقل من (٧٠%)، وفي ضوء ذلك ليصبح عدد العبارات المقترحة للاستبيان هي (٢٤) عبارة.

٣- الدراسة الاستطلاعية:

لاختبار وضوح عبارات الاستبيان أجرى الباحث دراسة استطلاعية بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/٥/١م الى ٢٠٢٢/٥/٢٧م، واستهدفت الدراسة التعرف على:

١. مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
٢. التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
٣. تحديد زمن تطبيق الاستبيان.
٤. التعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق.
٥. إيجاد الثبات.
٦. إيجاد الصدق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توحى بالغموض أو عدم الفهم.

٤- المعاملات العلمية للاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

استخدم الباحث طريقتين لحساب صدق الاستبيان، قيد البحث، وهما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وذلك تحسباً للتأكد من الصلاحية العلمية لاستخدام الاستبيان قيد البحث.

(١) صدق المحكمين:

استخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ورياضة الجمباز وبلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (١)، وقد ارتضى الباحث العبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بجدولي (٣، ٤) السابقين.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان؛ قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية للدراسة، لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وجدولي رقم (٥)، (٦) توضح ذلك، أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات للاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت ما بين (٠.٤١٢ : ٠.٧٥٠) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٨٥ : ٠.٧٢٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع المحاور باستمارة الاستبيان.

ب- ثبات الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد ثبات استمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- معامل التجزئة النصفية. - معامل ثبات الفاكرونباخ.

(٣) معامل التجزئة النصفية:

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠.٨٨٩) حيث ان قيمة " ر " الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٨٠)، مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاستمارة قيد البحث.

(٤) معامل ثبات الفاكرونباخ:

استخدم الباحث معامل الفاكرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور ، أن العبارات ثابتة داخل محاور استبيان يتراوح معامل الفاكرونباخ ما بين (٠.٦٨٩ : ٠.٨٠٥)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل الفاكرونباخ لمجموع الابعاد (٠.٩٤١)، مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الاستبيان الخاص بالتعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجيمباز في صورته النهائية من (٢٤) عبارة (مرفق ٤)، ولتصحيح الاستبيان نعم (٣) درجات، متوفرة إلى حد ما (٢) درجة، لا (١) درجة واحدة، وتم التطبيق الاستبيان في الفترة من ٢٠٢٢/٦/٢٩ إلى ٢٠٢٢/٦/٢٩ م.

الاستبيان الثاني:

أ - متطلبات تطبيق منهجية الجيمباز كإيزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجيمباز (إعداد الباحث)

ب - تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال البحث، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تقيد في إعداد محاور الاستبيان كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث، وفي ضوء ذلك قام الباحث بوضع المحاور في استمارة استطلاع رأي مرفق (٢)، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) لا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات في الإدارة الرياضية والجيمباز وذلك بهدف الوصول إلى الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، أو تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية، ٢٠٢٢/٧/٣ م وحتى ٢٠٢٢/٧/١٤ م، وتم حساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء أن النسبة المئوية للآراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت من ٥٠% إلى ١٠٠% وقد ارتضى الباحث قبول نسبة (٧٠%) من اتفاق رأي الخبراء على المحاور المقترحة، - إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج جدول (٨، ٩) قام الباحث بصياغة العبارات التي تقيس المحاور الخاصة التي توصل لها الباحث حيث توصل الباحث إلى عدد (٢٨) عبارة موزعه على محاور الاستبيان، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، ثم تم العرض على الخبراء مرفق (١) للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفائتها للمحاور المستخدمة، أو تعديل، أو حذف، أو إضافة عبارات أخرى، أن النسبة المئوية لاتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان، قد تراوحت ما بين (٥٠%: ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبناء على ذلك تم حذف (٤) عبارات وهي العبارات التالية (١، ١٤، ١٩،

٢٣، ٢٧) لحصولهم على نسبة أقل من (٧٠%)، وفي ضوء ذلك ليصبح عدد العبارات المقترحة للاستبيان هي (٢٣) عبارة.

٣- الدراسة الاستطلاعية:

لاختبار وضوح عبارات الاستبيان أجرى الباحث دراسة استطلاعية بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ولها نفس مواصفات العينة الأساسية خلال الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/٧/١٦ م الى ٢٠٢٢/٧/٢٩ م، واستهدفت الدراسة التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان.
- التعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق.
- إيجاد الثبات.
- إيجاد الصدق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توحى بالغموض أو عدم الفهم.

٤- المعاملات العلمية للاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

استخدم الباحث طريقتين لحساب صدق الاستبيان، قيد البحث، وهما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، وذلك تحسباً للتأكد من الصلاحية العلمية لاستخدام الاستبيان قيد البحث.

٥- صدق المحكمين:

استخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد إعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ورياضة الجمباز وبلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (١)، وقد ارتضى الباحث العبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بجدول (٨، ١٠) السابقين.

(٦) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان؛ طبقه الباحث على عينة قوامها (٢٥) فردًا من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية للدراسة، لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات للاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت ما بين (٠.٤١١ : ٠.٦٧٦) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٦٥ : ٠.٧١٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع المحاور باستمارة الاستبيان.

ب- ثبات الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد ثبات استمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- معامل التجزئة النصفية. - معامل ثبات الفاكرونباخ.

(٧) معامل التجزئة النصفية:

استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسييرمان براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠.٧٨٧) حيث ان قيمة " ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٨٠)، مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاستمارة قيد البحث.

(٨) معامل ثبات الفاكرونباخ:

استخدم الباحث معامل الفاكرونباخ للأستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، أن العبارات ثابتة داخل محاور استبيان يتراوح معامل الفاكرونباخ ما بين (٠.٧٧٩ : ٠.٨١١)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل الفاكرونباخ لمجموع الابعاد (٠.٩٠٥)، مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الاستبيان الخاص بالتعرف على متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الإداء الإداري بالاتحاد المصري للجيمباز في صورته النهائية من (٢٣) عبارة (مرفق ٤)، ولتصحيح الإستبيان موافق بشدة (٣) درجات، موافق (٢) درجة ، غير موافق (١) درجة واحدة، وتم التطبيق الاستبيان في الفترة من ١/٨/٢٠٢٢م إلى ٢٦/٨/٢٠٢٢م.

المعالجات الإحصائية.

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث برنامج (SPSS) الإحصائي لحساب الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الدرجة المقدرة .
- النسبة المئوية.

وقد استخدم الباحث مستوى الدالة (٠.٠٥) للتأكد من معنوية النتائج الإحصائية للبحث.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

١. ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجمباز؟

جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجمباز لمحور (التخطيط الإداري) (ن=٩٠)

مستوى الواقع	المتوسط	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	درجة الاستجابة			العبارات
				لا	إلى حد ما	موافق	
متوسط	2.19	72.96	197	18	37	35	١
متوسط	2.04	68.15	184	26	34	30	٢
متوسط	2.14	71.48	193	22	33	35	٣
متوسط	2.03	67.78	183	26	35	29	٤
متوسط	2.00	66.67	180	29	32	29	٥
متوسط	2.12	70.74	191	17	45	28	٦
متوسط	2.09	69.63	1128	138	216	186	المجموع الكلي للمحور

يتضح من جدول (١٤) أنه تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء العينة حول محور التخطيط الإداري ما بين (٢,٠٠ : ٢,١٩)، وينسب مئوية تراوحت ما بين (٦٦,٦٧% : ٧٢,٩٦%)، بينما بلغ متوسط الاستجابة للمحور ككل (٢,٠٩) وبنسبة مئوية (٦٩,٦٣%)، مما تشير إلى أن عملية التخطيط داخل الاتحاد جاءت بصورة متوسطة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور التي تعوق عملية التخطيط داخل الاتحاد مثل غياب وجود خطط طويلة المدى بالاتحاد وكافة الإدارات.

لذا يري الباحث ضرورة وضع الخطط طوية المدي التي تسهم في تطوير وتحسين أداء الاتحاد في الوقت الراهن وفي إطار تلك النتيجة تشير نتائج دراسة (مصطفى عنتر، ٢٠١٧) إلى ضرورة وجود خطط طويلة المدي والتنسيق داخل الاتحاد المصري لرفع الأثقال، وفي إطار هذا يري الباحث بان عملية التخطيط من العمليات الأساسية لضمان تحسين الأداء الإداري داخل الاتحاد المصري للجماز.

كما يتفق الباحث مع نتائج دراسة (عمرو محمد حسن وآخرون، ٢٠١٩) أن من متطلبات تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية عن وجود الخطط والتنسيق الجيد لضمان نجاح الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز لمحور (التنظيم الإداري) (ن=٩٠)

مستوى الواقع	المتوسط	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	درجة الاستجابة			العبارات
				لا	إلى حد ما	موافق	
متوسط	2.00	66.67	180	32	26	32	٧
متوسط	1.98	65.93	178	26	40	24	٨
متوسط	2.30	76.67	207	15	33	42	٩
متوسط	2.03	67.78	183	26	35	29	١٠
متوسط	2.07	68.89	186	23	38	29	١١
متوسط	2.16	71.85	194	22	32	36	١٢
متوسط	2.09	69.63	1128	144	204	192	المجموع الكلي للمحور

يتضح من جدول (١٥) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء العينة حول محور التنظيم الإداري ما بين (١,٩٨ : ٢,١٦)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (٦٥,٩٣% : ٧١,٨٥%)، بينما بلغ متوسط الاستجابة للمحور ككل (٢,٠٩) وبنسبة مئوية (٦٩,٦٣%)، مما تشير إلى أن عملية التنظيم داخل الاتحاد جاءت بصورة متوسطة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور التي تعوق عملية التنظيم داخل الاتحاد من عدم وجود مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضعف تحدد الأنشطة التي تساعد على تحقيق أهدافها.

لذلك يري الباحث إلى ضرورة وجود فرق عمل لإنجاز المهام المطلوبة، مع أن توكل إدارة الاتحاد الأعمال إلى الأشخاص المناسبين، مع ضرورة أن تعمل إدارة الاتحاد تدعيم العلاقات الإنسانية بصورة جيدة.

ويشير (مصطفى ابوبكر، ٢٠٠١) أن متطلبات تحقيق التنمية داخل المنظمات المختلفة يجب توحيد أسلوب العمل والعلاقات الإنسانية وذلك لضمان مستوى التنمية والنزاهة الإدارية الجيدة بها، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء والعمل بمستوى الشفافية والنزاهة (١٧: ٥٠).

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة (قصي خلف، ٢٠١١) إلى ضرورة بناء العلاقات الإنسانية من خلال تنظيم المستويات الإدارية المختلفة داخل الأندية الرياضية، حيث إن ذلك يسهم في تحسين مستوى الأداء بصورة نجاحه.

جدول (١٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجمباز لمحور (التوجيه الإداري والرقابة) (ن = ٩٠)

العبارات	موافق	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط	مستوى الواقع
١٣	36	14	40	176	65.19	1.96	متوسط
١٤	34	33	23	191	70.74	2.12	متوسط
١٥	24	40	26	178	65.93	1.98	متوسط
١٦	21	46	23	178	65.93	1.98	متوسط
١٧	32	23	35	177	65.56	1.97	متوسط
١٨	23	39	28	175	64.81	1.94	متوسط
المجموع الكلي للمحور	170	195	175	1075	66.36	1.99	متوسط

يتضح من جدول (١٦) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء العينة حول محور التوجيه الإداري والرقابة ما بين (١,٩٦ : ٢,١٢)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (٦٥,١٩% : ٧٠,٧٤%)، بينما بلغ متوسط الاستجابة للمحور ككل (١,٩٩) وبنسبة مئوية (٦٦,٣٦%)، حيث جاءت الاستجابات بين المنخفضة والمتوسطة مما يشير أن مستوى الرقابة والتوجيه الإداري جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود بعض جوانب القصور مثل أن هناك قصور بعض الشيء في تتابع إدارة الاتحاد بشكل مستمر تنفيذ الأهداف وفق الخطط الموضوعية، بالإضافة إلى ضعف توفر جانباً من المرونة عند حدوث مشكلات في التنفيذ.

لذا يرى الباحث ضرورة البحث عن الطرق الأساسية لإنجاز المهام والمتابعة الجيدة مع ضرورة تشجيع إدارة الاتحاد العاملين على تحقيق واجباتهم بكفاءة عالية.

وفي إطار هذا يشير نتائج دراسة (عمرو الشتيحي، ٢٠١٩) أن عملية التطوير الإداري بالأندية الرياضية تتضمن عملية التغيير في السياسات والأساليب المتبعة داخل تلك الأندية الرياضية مما يسهم في عملية تغيير الفكر والأساليب المتبعة في العمل.

لذلك يرى الباحث ضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين مستوى الأداء بصورة طيبة تضمن نجاح العمل وتدفق النتائج الإيجابية للعمل بالاتحاد المصري للجهاز.

جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومتوسط الاستجابة لأراء العينة في الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجهاز لمحور (الاتصال الإداري) (ن = ٩٠)

العبارة	درجة الاستجابة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط	مستوى الواقع	
١٩	٣٣	٢٩	٢٨	١٨٥	٦٨.٥٢%	٢.٠٦
٢٠	٣٥	١٤	٤١	١٧٤	٦٤.٤٤%	١.٩٣
٢١	٢٣	٥٣	١٤	١٨٩	٦٨.١٥%	٢.١٠
٢٢	٢٨	٤٠	٢٢	١٨٦	٦٧.٧٨%	٢.٠٣
٢٣	٣٠	٣٣	٢٧	١٨٣	٦٩.٢٦%	٢.٠٤
٢٤	٣٠	٣٧	٢٣	١٨٧	٦٨.١٥%	٢.٠٤
المجموع الكلي للمحور	١٧٩	٢٠٦	١٥٥	١١٠٤	٦٨.١٥%	٢.٠٤

يتضح من جدول (١٧) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لأراء العينة حول محور الاتصال الإداري ما بين (١,٩٣ : ٢,٠٧)، ونسب مئوية تراوحت ما بين (٦٤,٤٤% : ٦٨,٨٩%)، بينما بلغ متوسط الاستجابة للمحور ككل (٢,٠٤) ونسبة مئوية (٦٨,١٥%)، حيث جاءت الاستجابات متوسطة مما يشير ان مستوى الاتصال الإداري متوسط داخل الاتحاد المصري للجهاز، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف تطوير الخطط الموضوعية بشكل مناسب التي تسهم في بناء قنوات الاتصال الفعال مع كافة العاملين داخل الاتحاد المصري للجهاز بصورة جيدة.

لذا يرى الباحث ضرورة البحث عن السبل والطرق اللازمة لتحسين عملية الاتصال داخل الاتحاد المصري للجهاز بكافة مستوياتها مما يسهم ذلك في سهولة نقل المعلومات والبيانات واتخاذ القرار السليم بداخل الاتحادات واللجان النوعية المختلفة.

ويتفق الباحث مع نتائج دراسة (صفوت مبروك، ٢٠١٦) أن عمليات تحسين جودة العمل الإداري داخل الاتحاد المصري لكرة القدم تتطلب وضوح قنوات الاتصال بصورة جيدة تسهم في نجاح الخطط الإدارية الجيدة داخل الاتحاد، ومن هنا يرى الباحث ضرورة البحث عن تنفيذ الأساليب الإدارية وتطبيق الوظائف الإدارية الجيدة داخل الاتحاد المصري للجهاز بما يسهم في تحسين المستوى الإداري.

وبذلك يكون الباحث قد أستطاع الإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على "ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للجهاز؟"

الإجابة على التساؤل الثاني:

ما متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجيمباز؟

جدول (١٨)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لآراء العينة في تبني الإدارة العليا لمنهج التحسين المستمر

(ن=٩٠)

العبارة	متوسط الاستجابة	درجة الاستجابة			الوزن النسبي
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق	
١	٠.٨٥	٥٦	٢٧	٧	٢٢٩
٢	٠.٨٢	٥٦	٢٠	١٤	٢٢٢
٣	٠.٨٧	٦٣	٢٠	٧	٢٣٦
٤	٠.٨٥	٥٩	٢١	١٠	٢٢٩
٥	٠.٨٤	٥٦	٢٥	٩	٢٢٧
٦	٠.٨٥	٥٩	٢١	١٠	٢٢٩
المجموع الكلي للمحور	٠.٨٥	٣٤٩	١٣٤	٥٧	١٣٧٢
الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٧					
الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٧					

يتضح من جدول (١٨) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء العينة حول (محور تبني الإدارة العليا لمنهج التحسين المستمر) ما بين (٠,٨٢ : ٠,٨٧) بينما بلغ النسبة المئوية للمحور ككل (٠,٨٥).

حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق المتطلبات المتعلقة بمنهجية كايزن لتحسين مستوى الأداء بالاتحاد المصري للجيمباز، ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين الأداء الإداري، فعلى إدارة الاتحاد أن تقوم بتوفير الاعتماد المالية المتخصصة والتركيز على العمليات التشغيلية مع منح الصلاحيات اللازمة للعاملين لتنفيذ الأنشطة والخطط داخل الاتحاد، هو ما أشارت إليه نتائج دراسة (بسملة إبراهيم، ٢٠٢٠) والتي تشير إلى أن استخدام ونجاح أسلوب كايزن يحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتحسين المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق الرؤية الواضحة في عملية اتخاذ القرار.

حيث يرى الباحث أن تعتبر جيمبا كايزن منهجية تحسين مستمر تركز على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة والجودة. تتضمن هذه المنهجية تحفيز المشاركة الواسعة من الموظفين في

تحليل وتحسين العمليات بشكل مستمر وتطبيق التحسينات التي تضمن تحقيق أفضل النتائج بشكل متواصل.

جدول (١٩)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في نشر ثقافة التحسين المستمر في بيئة العمل (ن=٩٠)

العبارة	متوسط الاستجابة	درجة الاستجابة			الوزن النسبي
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق	
٧	٠.٨٩	٦٦	١٩	٥	٢٤١
٨	٠.٨٣	٥٦	٢٣	١١	٢٢٥
٩	٠.٨٦	٦٠	٢٢	٨	٢٣٢
١٠	٠.٨٩	٦٩	١٢	٩	٢٤٠
١١	٠.٨٠	٥٤	١٩	١٧	٢١٧
١٢	٠.٨٧	٦٣	٢٠	٧	٢٣٦
المجموع الكلي للمحور	٠.٨٦	٣٦٨	١١٥	٥٧	١٣٩١
الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٧			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٧		

يتضح من جدول (١٩) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء العينة حول محور نشر ثقافة التحسين المستمر في بيئة العمل ما بين (٠,٨٠ : ٠,٨٩) بينما بلغ النسبة المئوية للمحور ككل (٠,٨٦).

حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تطبيق المتطلبات المتعلقة نشر ثقافة التحسين المستمر في بيئة العمل باستخدام منهجية كايزن لتحسين مستوى الأداء بالاتحاد المصري للجماهير، ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين الأداء الإداري متمثلة في مشاركة جميع القيادات والعاملين في عمليات التحسين والتطوير المستمرين، يتوفر خريطة واضحة لعمليات التطوير والتحسين داخل الاتحاد، الحث على الاهتمام بالعمليات التشغيلية، كما يرى الباحث أهمية كبرى في إعداد قيادات مؤهلة في مجال التحسين المستمر تأخذ على عاتقها منهجية الكايزن في التحسين المستمر للأداء من خلال خلق بيئة قيادية تلتزم بالتحسين المستمر للأداء، توفير إستشاريين وخبراء في برامج التحسين المستمر للأداء.

هذا ما تشير له نتائج دراسة (Watanabe,2011) والتي أشارت إلى ضرورة الإستعانة بخبرات الممارسين لهذه الإستراتيجية لتخطيط وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها، كما أوصت

بضرورة اعتماد التغيير التدريجي فى العمليات الإدارية لتحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل.

كما أن نشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين له دور بارز فى تفعيل منهجية الكايزن بين العاملين من خلال دفعهم لمشاركة جميع القيادات والعاملين فى عمليات التحسين والتطوير المستمرين والحث على أن لا يمر يوم بدون إجراء تحسين ، هذا ما أكدته دراسة (جيهان لطفى محمد ، ٢٠١٨) حيث أشارت إلى أن من أهم متطلبات تفعيل إستراتيجية الكايزن لتعظيم القدرة المؤسسية تتمثل فى " توفير الفريق المشارك فى تطبيق الكايزن ، دراسة (محمد الحربي ، ٢٠١٧) والتي تحث على أن لتطبيق الجيمبا كايزن لابد من مشاركة جميع العاملين فى كل المستويات فى عملية التطوير وخلق الرغبة الداخلية للتغيير للأفضل .

جدول (٢٠)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين (ن=٩٠)

متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	درجة الاستجابة			العبارات
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق	
٠.٨٥	٢٢٩	٦١	١٧	١٢	١٣
٠.٨٩	٢٣٩	٦٥	١٩	٦	١٤
٠.٨٣	٢٢٤	٦٠	١٤	١٦	١٥
٠.٨١	٢١٨	٥٧	١٤	١٩	١٦
٠.٨٢	٢٢١	٥٨	١٥	١٧	١٧
٠.٨٥	٢٣٠	٥٨	٢٤	٨	١٨
٠.٨٤	١٣٦١	٣٥٩	١٠٣	٧٨	المجموع الكلى للمحور
الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٧					الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٧

يتضح من جدول (٢٠) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء العينة حول محور تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين ما بين (٠,٨١ : ٠,٨٩) بينما بلغ النسبة المئوية للمحور ككل (٠,٨٤).

حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين بأهمية بمنهجية كايزن لتحسين مستوى الأداء بالاتحاد المصري للجهاز، ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين الأداء الإداري، مثل تشجيع الأفكار

الإبداعية للتحسين المستمر، حتى لو كانت بسيطة، اتباع سياسات تقديم الحوافز للأفكار والمبادرات الإبداعية في العمل، ربط في عملية اتخاذ القرار بين المستفيدين وإدارة الاتحاد، تحويل الأفكار الإبداعية إلى حيز التنفيذ على أرض الواقع.

وفي ضوء ذلك يشير (خليفة المحرزي، ٢٠١٥) ان متطلبات تطبيق منهجية كايزن في تحسين الأداء هو تشجيع الأفكار وتنمية المعارف والمعلومات المختلفة التي تخدم العمل وتحقيق النتائج الإيجابية داخل المؤسسة.

و تعتبر منهجية الجيمبا كايزن Gemba Kaizen من الإتجاهات الحديثة للإدارة، التي ظهرت، وهي فلسفة يابانية للتحسين المستمر للعمليات طبقت على العديد من الشركات اليابانية وأثبتت نجاحها، وتؤكد على تشجيع الابتكار والتغيير المستمر وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتمكينهم إدارياً بما يسهم في جعلهم أكثر دراية بالمهام المكلفون بها وأكثر قدرة على إنجازها ، وبالتالي زيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية ، بما يضمن تعزيز جهودهم في هذا المجال (Thessaloniki,2006:50).

جدول (٢١)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة في تعزيز سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل (ن=٩٠)

متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	درجة الاستجابة			العبارات
		غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	
٠.٩٠	٢٤٤	٧	١٢	٧١	١٩
٠.٨٤	٢٢٨	٣	١٨	٦٣	٢٠
٠.٨٨	٢٣٧	٧	١٩	٦٤	٢١
٠.٨٩	٢٤١	٣	٢٣	٦٤	٢٢
٠.٨٣	٢٢٥	١٣	١٩	٥٨	٢٣
٠.٨٧	١١٧٥	٣٣	٩١	٣٢٠	المجموع الكلي للمحور
الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٧					الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٧

يتضح من جدول (٢١) أنه تراوحت متوسطات الاستجابة لآراء العينة حول محور تعزيز سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل ما بين (٠,٨٣ : ٠,٩٠) بينما بلغ النسبة المئوية للمحور ككل (٠,٨٧).

حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى أهمية تعزيز سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل بأهمية بمنهجية كايزن لتحسين مستوى الأداء بالاتحاد المصري للجماز، ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين الأداء الإداري، مثل تصنيف الأعمال الضرورية وغير الضرورية والتخلص من غير الضرورية، وضع معايير ومناهج واضحة وبسيطة وموحدة لتنفيذ المهام بشكل مستمر، ترتيب الأنشطة والأشياء في موضعها الصحيح لسهولة الوصول لها، وقد اوصت دراسة (داليا يوسف، ٢٠١٣) ودراسة (Joshi. A., 2013) ضرورة اعتماد المنظمات والمؤسسات على أسلوب كايزن لتحسين الأداء وذلك من خلال تصنيف الأداء الجيد داخل تلك المؤسسة.

وفى إطار ذلك تشير نتائج دراسة (رماز حمدي محمد، ٢٠١٨) إلى ضرورة تبني الأساليب الحديثة التي تسهم في تحسين جودة العمل وعلى راسهم منهجية كايزن التي تسهم في تقليل الهدر من الوقت والجهد والمال.

وبذلك يكون الباحث قد أستطاع الإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على "ما متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجماز؟

الإجابة علي التساؤل الثالث والذي ينص على :

ما الإستراتيجية المقترحة الذى يمكن تطبيقها لتحسين مستوى الأداء الإداري بإستخدام منهجية الجيمبا كايزن بالاتحاد المصري للجماز؟

- فلسفة الإستراتيجية:

- أقتناع وإيمان الإدارة العليا بأهمية تبني وضع أستراتيجية لتحسين الاداء بالاتحاد المصرى للجماز فى ضوء منهجية الجيمبا كايزن بإعتبارها هى المسئول الأول عن تطبيقها وهو أساس النجاح والتطور.

- النهوض بأداء العاملين من خلال وضع برنامج يعمل ويهدف لتحسين الاداء من النواحي الإدارية والتأهيلية والفنية، مما يساعد على صقلهم وتنمية مهاراتهم وتوسيع مداركهم المعرفية وتحسين مستوى أدائهم، وذلك من خلال تقديم كل ما هو حديث فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية.

- تسعى هذه الإستراتيجية إلى تسهيل كافة الإجراءات الإدارية وإزالة المعوقات أمام المستفيدين من أنشطة الإتحاد المصرى للجىماز، مما يعمل بدوره على نشر اللعبة وتوسيع قاعدة المشاركين بها، وذلك بتوصيل كل ما هو جديد وحديث فى مجال اللعبة إلى المعنيين بها.
- إقتناع وتبنى إدارة الإتحاد المصرى للجىماز لفلسفة منهجية الجىمبا كايزن كإتجاه إدارى فى الإدارة الرياضية حيث يقرر الإتحاد رغبة فى الإهتمام بوضع إستراتيجية للإتحاد كسياسة إدارية حديثة وينقل الإتحاد هذه الرغبة الى العاملين وأعضاء اللجان ورؤساء اللجان، والتي بدورها تنقله الى اللجان الفرعية وأفرع الاتحاد، حيث تقرر إدارة الاتحاد رغبتها فى تطبيق الاستراتيجية وعلى الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقتناع إلى جميع المستويات الإداريه داخل الإتحاد من إداريين وعاملين، ومن هذا المنطلق تبدأ إدارة الإتحاد بإعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين عن مفهوم الإستراتيجية وأهميتها ومتطلباتها والمبادئ التي تستند عليها.
- إن مشاركة العاملين والعمل الجماعي هو مسئولية الجميع ويجب أن، كما يجب مشاركتهم فى صنع إتخاذ القرار ونشر ثقافة الإستراتيجية وإعداد نظام متكامل للمعلومات.
- رؤية ورسالة الإستراتيجية:

تعتبر هذه الإستراتيجية أحد الخطوات والوسائل الهامة التي تحاول وتعمل على تحسين الاداء بالإتحاد المصرى للجىماز فى ضوء منهجية الجىمبا كايزن بإعتبارها على أسس وطرق علمية حديثة وذلك للوقوف على نواحي القصور والضعف من أجل إزالة المعوقات التي تواجه سير العمل داخل الإتحاد وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل داخل الإتحاد عن طريق تنمية مهارات العاملين ومشاركتهم وخلق الفرص المناسبة لهم لتقديم إقتراحات جديدة وحديثة تعمل على تطوير العمل ومواجهة المشكلات، مما يساعد فى تحقيق أهداف وإستراتيجية الإتحاد المصرى للجىماز، وبما يتفق مع الإتجاه العام وسياسة الإتحاد نحو رفع وتطوير وتحسين كفاءة أداء العاملين وتشجيعهم ليكون هو النقلة الحقيقية التي تجعل الإتحاد المصرى للجىماز فى مصاف المنظمات المتميزة إداريا وفنيا.

- هدف الإستراتيجية المقترحة:

- محاولة عمل دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين للتعرف على أسس الإستراتيجية وعلاقتها بعناصر التخطيط.
- تحقيق التحسين المستمر فى جميع جوانب إدارة الإتحاد والأفرع والعمل على تقويم الأداء والنتائج بصفة مستمرة والعمل على تطويرها.

- شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة الاتحاد والأفرع.
 - إيجاد قنوات ووسائل إتصال فعالة ومباشرة بين الاتحاد والأفرع المختلفة وبين المستفيدين حتى يتسنى للأفراد الحصول على المعلومات والحقائق التي يحتاجون إليها بسهولة.
 - الجهات المستفيدة من الإستراتيجية:
- يقدم الباحث هذه الإستراتيجية إلى الإتحاد المصري للجهاز وأفرع الإتحاد التي تعاني من ضعف وقصور في أداء العاملين بها، حيث تعمل على التغلب على هذه المشكلة عن طريق رفع كفاءة أداء العاملين بأستخدام منهجية كايزن لتحسين الاداء.
- المبادئ التي تستند عليها الإستراتيجية في ضوء منهجية كايزن
- تستند منهجية كايزن على مجموعة من المبادئ التي تشمل :

- الاستغناء عن الافتراضات.
 - الاستباقية في حل المشكلات.
 - عدم التسليم بالموقف الحالي.
 - التركيز على التغيير المتكرر والابتعاد عن الكمال.
 - البحث عن الحلول عند وجود أخطاء.
- كيف يمكن تطبيق منهجية كايزن؟ - متطلبات تطبيق منهجية كايزن داخل الاتحاد المصري للجهاز:

- بعد معرفة الفوائد، يأتي السؤال الأهم: ما هي متطلبات تطبيق منهجية كايزن في تحسين الأداء داخل الاتحاد المصري للجهاز؟ وكيف أكتسب مهارات التطوير المستمر؟
- الإرشادات التالية تجيبك على هذه الأسئلة:
- ١- ابدأ بنفسك من خلال الإدارة العليا للاتحاد:
- ٢- تدريب الموظفين:
- ٣- تحديد أفضل الخيارات:
- ٤- القياس والتحليل:
- ٥- إرشادات كايزن خاصة:
- ٦- التركيز على الأشياء الصحيحة:

٧- التوثيق والتقييم:

٨- توحيد العمل

٩- فرض التحسينات

١٠- لا تتوقف أبدًا عن التحسين

فوائد مهارات التطوير المستمر للأداء بالاتحاد المصري للجماز:

- فوائد مهارات التطوير المستمر تتضمن رفع مستوى الإنتاجية، تحسين الجودة، التقليل من التكاليف، تحسين الاتصال وتعزيز التفاعل في الفريق، رفع معنويات الموظفين، وتعزيز رضا العملاء من خلال تحسين جودة العمل والأداء بصورة جيدة.

١- رفع مستوى الإنتاجية

٢- تحسين الجودة

٣- التقليل من التكاليف

٤- تحسين الاتصال:

٥- رفع معنويات الموظف:

٦- تعزيز رضا المستفيدين:

خطوات تنفيذ التطوير المستمر للأداء بالاتحاد المصري للجماز:

- ماهي منهجية كايزن وأهميتها للمؤسسات الرياضية؟ إذا بحثت عن المنهجيات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل أن تحقق التطوير المنشود فتزداد نجاحًا وتكتسب الميزة التنافسية ستجد أن منهجية كايزن من أشهرها، إذ أن الرغبة في تعزيز نسبة الأرباح، ونيل ثقة وولاء العملاء هي من بين الأهداف الأساسية تسعى إلى تحقيقها كل مؤسسة، وأحيانًا لا تتحقق هذه الأهداف إلا من خلال تبني منهجيات واستراتيجيات قائمة على التغيير، لذا في هذا المقال سنتعرف بالتفصيل عن كل ما يتعلق بمنهجية كايزن ويتضح ذلك التنفيذ في جدول (٢٢):

الإستخلاصات

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية :

- ١- عملية التخطيط داخل الاتحاد جاءت بصورة متوسطة، بسبب غياب وجود خطط طويلة المدى بالاتحاد وكافة الإدارات.
- ٢- عملية التنظيم داخل الاتحاد جاءت بصورة متوسطة، بسبب عدم وجود مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضعف تحدد الأنشطة التي تساعد على تحقيق أهدافها.
- ٣- مستوى الرقابة والتوجيه الإداري جاء بدرجة متوسطة.
- ٤- مستوى الاتصال الإداري متوسط داخل الاتحاد المصري للجهاز.
- ٥- تقديم إستراتيجية مقترحة يمكن تطبيقها لتحسين مستوى الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجهاز بإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) .

التوصيات

- ١- تبني الإستراتيجية المقترحة لتحسين الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجهاز بإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) ، مما له من تأثير إيجابي على تحسين الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجهاز.
- ٢- الإستفادة بمنهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) وإستراتيجياتها وأدواتها وأفكارها في التخلص من الهدر وسياسات التطهير القائمان على التحسين المستمر لتحسين الأداء الإداري بالاتحاد المصري للجهاز.
- ٣- ضرورة البحث عن السبل الجديدة لتطوير العمل الإداري داخل الاتحاد المصري للجهاز وربطها بمستوى الإنجاز.

المراجع

اولاً: المراجع العربية:

١. أسماء عبدالحكيم فتوح.(٢٠٢١): دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الاداري بالاندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة اسيوط لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
٢. بسمة ابراهيم عبدالبصير. (٢٠٢٠). تصور مقترح لإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) لتعظيم الأداء الإنتاجى والإقتصادى بمراكز التنمية الرياضية.المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان 88, (يناير جزء ٤)، ١٤٢-١٦٠.
٣. جمال سيد عبدالعال (٢٠٠٩) : مفهوم التغيير الإدارى عند (كايزن Kaizen) ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، العدد (١٢٢) ، يناير .
٤. جيهان لطفى محمد (٢٠١٨) : متطلبات تفعيل دور الإدارة فى تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال بمحافظة بورسعيد فى ضوء إستراتيجية كايزن Kaizen ، مجلة الطفولة والتربية ، كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية ، العدد (٣٦) ، المجلد (١٠) ، أكتوبر .
٥. خالد الغانزة (٢٠١٣) : الإدارة اليابانية الحديثة (الكايزن) " التطوير المستمر أصبح ضرورياً " ، مجلة التدريب والتقنية ، المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى ، العدد(١٧٢) .
٦. خليفة المحرزى (٢٠١٥) : التدريب على إستراتيجية كايزن اليابانية " التحسين المستمر ، الرياض ، مركز صنعاء العبقريّة للتدريب .
٧. داليا طه محمود يوسف (٢٠١٣) : كيفية إستخدام جيمبا كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس (ASEP) ، العدد (٣٥) ، المجلد (٤) ، مارس
٨. رماز حمدى محمد (٢٠١٨) : تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر فى جودة أداء قيادات رياض الأطفال بإستخدام إستراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية " دراسة إستشرافية " ، مجلة دراسات فى الطفولة والتربية ، كلية رياض الأطفال ، جامعة أسيوط ، يوليو.

٩. صفوت مبروك محمود. (٢٠١٦): تصورات مستقبلية لتحسين جودة العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم. مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البدنية والرياضة، ٢٥٤ ، ١١-٥٠.
١٠. عادل محمد زايد. (٢٠٠٣): الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١١. علاء محمد ربيع عمر (٢٠١٨) : تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (٣٤) ، العدد (٤) ، أبريل .
١٢. عمرو محمد حسن ، جمال سعد خطاب & محمود حامد عبد العال. (٢٠١٩): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية المصرية مجلة العلوم البيئية ٤٧ (٣)، ٤٧٩-٤٩٩.
١٣. عمرو مصطفى كامل الشتيحي. (٢٠١٩): دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ، مجلة اسيوط لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط، ٤٩ (٣)، ١٩٣-٢٦٣
١٤. قصي فوزي خلف. (٢٠١١): قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين ، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، مجلد (١١)، العدد الثاني، كلية التربية الرياضية ، جامعة القادسية.
١٥. محمد بن محمد أحمد الحربى (٢٠١٧) : متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن. GEMBA KAIZEN مجلة العلوم التربوية، كلية التربية ، جامعة طيبة بالمدينة المنورة ، العدد (١) ، المجلد (٢) ، يناير .
١٦. مصطفى عنتر زيدان فرج (٢٠١٧) : إستراتيجية مقترحة للتطوير الإداري بالاتحاد المصري رفع الانتقال في ضوء إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط
١٧. مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٠١): بناء العدالة والنزاهة والمساءلة في سياسات التنمية ، مؤتمر أفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ، منظور إستراتيجى ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الأولى.

ثانياً: المراجعة الأجنبية:

18. **Dysko, D. (2012):** GEMBA KAIZEN: Utilization Of human potential to Achieving continuous improvement of company. The International Journal of Transport & Logistics, Volume 12/2012, ISSN 1451-107X.
19. **García-Alcaraz, J. L., Oropesa-Vento, M., & Maldonado-Macías, A. (2017).** Kaizen planning, implementing and controlling. Springer International Publishing.
20. **Glover, W, Hsing, L., Farris, J. Aken, E, (2013):** Characteristics of established kaizen event programs: an empirical study. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33 Iss.
21. **Joshi. A. (2013):** Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320- 0065
22. **Suárez-Barraza, M. F., & Rodríguez-González, F. G. (2015).** Bringing Kaizen to the classroom: lessons learned in an Operations Management course. Total Quality Management & Business Excellence, 26(9–10), 1002–1016.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068594>
23. **Thessaloniki, R. (2006):** KAIZEN: Definition & Principles in brief: A Concept & tool for employees in evolvment.
www.michailolidis.gr.
24. **Watanabe, R., (2011):** Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. Emerald Group Publishing Limited.