

المستوى الاقتصادي للأندية الرياضية في ضوء تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen)

أ.د أنور وجدي الوكيل

أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

أ.م.د/ محمد فتحى عبد الحافظ

أستاذ الإدارة الرياضية المساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

الباحث /محمود خلف الله محمود

باحث بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة الدراسة :

نعيش اليوم عصر يتسم بالصراع التنافسى لمؤسسات الدولة ككل مرتكزاً فى ذلك على تحسين مستوى الإنتاجية فى العمل بما ينعكس على القدرة الاقتصادية للمؤسسات ، وبعد التحول الواضح الذى فرض على المؤسسات الرياضية الذى جعل منها مؤسسات إنتاجية بدلاً من كونها مؤسسات إستهلاكية تتسارع فى تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية المختلفة بما يحقق رضا المستفيدين وربحية المؤسسة الرياضية ، الشئ الذى ألزم صانعى القرارات التحول من الأساليب التقليدية فى الإدارة إلى تبنى ممارسات فاعلة تعزز المشاركة والعمل الجماعى والإدارة من قلب الحدث والتركيز على الإنتاجية فى العمل وتقليل الهدر من الطاقات والموارد بما يسهم فى تحقيق الأهداف المواكبة لتلك العصر الذى يهتم بتعظيم القدرة الإنتاجية وتحقيق العائد الإقتصادى ، وظهرت حديثاً العديد من المدارس الإدارية التى تركز على عمليات التحسين المستمر للأداء وتعد المدرسة اليابانية فى الإدارة من أنجح المدارس فى ذلك .

تعتبر منهجية الجيمبا كايزن Gemba Kaizen من الإتجاهات الحديثة للإدارة ، التى ظهرت إلى حيز الوجود خلال الثمانينات على يد الخبير الألمانى ماساكى إماى Masaaki Imai ، وهى فلسفة يابانية للتحسين المستمر للعمليات طبقت على العديد من الشركات اليابانية وأثبتت نجاحها ، وتؤكد على تشجيع الابتكار والتغيير المستمر وإظهار الثقة بقدرات العاملين ومشاركتهم فى

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) .

مما لا شك فيه أن فلسفة الكايزن Kaizen في جوهرها تسعى إلى التحسين لجميع العوامل المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يسمى " التحسين المستمر الذى لا ينتهى" (Joshi,2013:22) ، وعلى هذا فإن كل عمل يمكن تحسينه وكل عملية تتم داخل المنظمة يجب ألا تحتوى على أى هدر من أى نوع ، سواء كان مادياً أو معنوياً أو فكرياً ، والتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللمستفيدين من نتائجها ، وتعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هو المحور الرئيسى للتغيير من خلال الكايزن ، لذا فهي تعتبر عملية تحسين مستدامة (Imai,2012:17) .

تتكون الكايزن Kaizen من كلمتين الأولى كاي (Kai) وتعنى التغيير ، والثانية زين (Zen) وتعنى للأفضل أو للأحسن وتترجم إجمالاً إلى (التحسين المستمر) (Thessaloniki,2006:2) ، تشير منهجية الكايزن إلى أن واجب الإدارة ينقسم إلى وظيفيتين الإدامة Maintenance ، والتحسين Improvement ويقصد بالإدامة " وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها " ، ويقصد بالتحسين " تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى أعلى مستويات " ، وعادة ما يتطلب تطبيق منهجية كايزن الالتزام بالتنوير والثقافة والحوافز وتعزيز الإتصال وطرق الأداء (العنانزة ، ٢٠١٣: ٢٣) .

تتعامل كايزن Kaizen مع إدارة التغيير على أساس مستمر وتدرجى 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 (Joshi,2013: 7) .

هناك العديد من المفاهيم التى تندرج تحت منهجية الجيمبا كايزن Gemba Kaizen ويمكن إيضاح البعض منها كالتالى :

الجيمبا Gemba : موقع العمل الفعلى فى المنظمة الذى تحدث به مجريات الأمور والمشاكل والعيوب والانحرافات ، كذلك التغيير والتحسين ، تعد الجيمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية

التي تستخدم لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على مستوى عالٍ ، أى التغيير لتصبح المؤسسة الأفضل (عبدالعال ، ٢٠٠٩: ٥٢) ، كما يشار للجيمبا كايزن على أنها المكان الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الأداء (Daiya,2012: 31) .

الجيمبوتسو Gembustu : تشير إلى الأشياء الملموسة الحقيقية في موقع العمل ، مثل الأدوات والأجهزة والألات والمعدات وغيرها من أشياء مادية (Joshi,2013: 15) .

المودا Muda : كلمة يابانية تعنى الأعمال غير المفيدة أى التي لا تعطى قيمة مضافة ، وتركز كايزن على مهاجمة كل (مودا) موجودة في (جيمبا) موقع العمل ، وببساطة تعنى الهدر أو النشاط الذي لا يضيف قيمة للمؤسسة ، لذلك يجب القضاء على جميع أشكال الهدر في المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية وخفض تكاليف التشغيل (المحررى ، ٢٠١٥: ٣٨) .

تعمل منهجية الكايزن على تغيير ثقافة العمل المكتبي للمديرين الذين لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير ، ولا يفكرون في موظفيهم ، ولا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في منظماتهم (Imai,2012:4) .

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

كما توصلت أيضاً دراسة (Dysko,2012) إلى تصميم مخططاً للجيمبا كايزن يعتمد على أربعة خطوات " التخطيط ، إجراءات العمل ، التأكد من توفير الإمكانيات البشرية ، التنفيذ " ، بالإضافة إلى دراسة (Glover,et al, 2013) التي أكدت نتائجها على ضرورة تبني منهجية الجيمبا كايزن في إدارة المنظمات على إختلاف أنشطتها ، والعمل على تحسين خصائص تلك المنهجية وتلافى الأخطاء عند تطبيقها .

كذلك أكدت نتائج دراسة (الحربى ، ٢٠١٧) على أن منهجية الجيمبا كايزن من المتطلبات الرئيسية التي يجب أن تتبناها وتلتزم بها الجامعة لتحسين أساليب القيادة الجامعية ، كما يمكن لها أن تسهم في تحسين أساليب القيادة الجامعية من خلال القيام بالخطوات التالية " القيادة من موقع الحدث ، توظيف الإتجاهات الحديثة في مجال القيادة الجامعية ، إعتداد الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين ، والتقليل من الهدر ، عتماد مبدأ التغيير التدريجي المستمر " .

يري الباحث أنه مما لا شك فيه أن القدرة الإنتاجية لمنظومة العمل وما تحتويه على أنشطة وخدمات ومنتجات وعمليات تشغيلية من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها الفعلية الممكنة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أدائها الإقتصادي .

إرتبط مصطلح الإقتصاد بالرياضة في السنوات الأخيرة عندما بدأت الحاجة الماسة إلى وجود كيان إقتصادي لصناعة الرياضة ، والذي بدوره أظهر المشكلات المرتبطة بذلك مما دعى إلى دراسة العلاقة التكاملية بين الأنشطة الرياضية والمصالح الإقتصادية ، لأن نظام الرياضة يقوم على دعائم إقتصادية تتمثل في ميزانيات الأنشطة والبرامج والأجهزة والأجور ، وأن تمويل مختلف الأنشطة تستدعى دائماً اللجوء إلى إقامة نظام إقتصادي وتوفير مقومات نجاحه وإرتباط ذلك برعاية المصالح التجارية والإستهلاكية بمصدر الربح ووسيلة دعاية ناجحة للمستفيدين (درويش وآخرون ، ٢٠١٣ : ٥٤)

في ضوء ما تقدم من عرض للعديد من القراءات النظرية والدراسات السابقة ، والتي أكدت على ضرورة الملحة لإستخدام الأساليب الإدارية المستحدثة غير التقليدية لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) الياباني في تحسين المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية الذي يمكن أن يسهم في زيادة العوائد الإقتصادية لها إنطلاقاً من ما ألزمتنا به التحولات العالمية التي جعلت من الرياضة سلعة جاذبة للمستفيدين والمستثمرين ، فأصبح الجميع ينظر للمؤسسات الرياضية على إنها مؤسسات إنتاجية وليست إستهلاكية حتى لا تكون عبء على الدولة بل تكون أحد أزرها في النمو الإقتصادي ، وللوصول إلى ذلك لابد من إستخدام الأساليب الحديثة لتحسين المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية حيث أن الإدارة من مكان الحدث لها واقع كبير في تحسين وزيادة العائد الإقتصادي حيث أنها تؤثر في صناعة القرارات والقدرة التسويقية وقدرتهم علي عمل الخطط الإستراتيجية والتسويقية والرؤء المستقبلية للتطوير الواقعي حيث تعمل أيضا علي القضاء على جميع أشكال الهدر في المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية وخفض تكاليف التشغيل حيث التواجد

في موقع العمل الفعلي في المنظمة الذي تحدث به مجريات الأمور والمشاكل والعيوب والانحرافات يؤدي إلى الوصول بنسبة كبيرة إلى المثالية في تحقيق العائد الإقتصادي لذلك لجأ الباحث إلى عمل

المستوي الإقتصادي للأندية الرياضية في ضوء تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) لذا يري الباحث أن منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) وما تحمله في طياتها من التحسين التدريجي المستمر ، والتخلص من الهدر بأنواعه ، والإستخدام الأمثل للموارد ، وإدارة الموقع الفعلي للعمل ، قد يسهم في تلبية إحتياجات المستفيدين والذي يمتلك دوراً فعالاً في تعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي لمراكز التنمية الرياضية .

المصطلحات الرئيسية : Key Words

الجيمبا كايزن : Gemba Kaizen

إسلوب إداري ياباني بسيط في فكرته وتطبيقه يهدف إلى إدخال التحسينات التدريجية الصغيرة البسيطة المستمرة ، التي تقلل من الهدر والتكاليف وتزيد من الإنتاجية ، يمكن ترجمتها إلى " الإدارة من موقع الحدث " (Imai,2012:11).

كلمة (Gemba) تعني " إدارة المكان " أي أن الإدارة لابد أن تكون من الموقع الفعلي للأحداث ولا تنفصل عنه ، أما كلمة (Kaizen) تعني " إدارة الزمان " أي التطوير المستمر للعمل لتخفيض التكلفة ورفع الإنتاجية (Imai,2012:11-12) .

الأداء الإقتصادي : Economic performance

قدرة الإدارة العليا بالمؤسسة على تحقيق أرباح من خلال إستغلال وسائل الإنتاج المختلفة وممارسة أنشطة تشغيلية خاصة بالمؤسسة تسمح بزيادة معدلات النمو الإقتصادي ومعدلات الإستثمار والتطورات المالية داخل المؤسسة (تعريف إجرائي).

هدف الدراسة : Study Aime

تهدف الدراسة إلى معرفة المستوي الإقتصادي للأندية الرياضية في ضوء تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen)

تساؤلات الدراسة : Study Quistions

فى ضوء هدف الدراسة يضع الباحث التساؤلات الآتية :

- ١ . ماهو المستوى الإقتصادي للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- ٢ . ما متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) فى تحسين المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

إجراءات الدراسة : Study Methdolgy

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفى (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى الأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٦٣٥) نادياً ، والمتمثلة فى الفئات التالية (أعضاء مجلس الإدارة - مديري الأندية - المسئولين عن التسويق والاستثمار بالأندية) ، حيث تم تقسيم جمهورية مصر العربية إلى خمس قطاعات وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث تم اختيار عينة عشوائية من كل قطاع وقد بلغ عدد الأندية المختارة (٢٢٤) نادياً وبنسبة مئوية قدرها (٣٥%) من المجتمع الأصلي ، وقد راعي الباحث عند اختيار الاندية عينة البحث توافر الشروط التالية :

- أن يكون النادي من الأندية الكبرى والتي تزيد عدد عضويتها العاملة عن (٥٠٠٠) خمسة آلاف عضو .

- أن يكون النادي مشارك في عدد لا يقل عن (٥) فرق من مسابقات الدرجة الاولى في أنشطة الاتحادات الرياضية المصرية .

- أن يكون حجم العائد من المشروعات الاستثمارية القائمة بالنادي لا يقل عن (٥٠٠٠٠٠) خمسمائة ألف جنيهاً شهرياً .

كما بلغ عدد عينة البحث (٨٢) فرداً ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

القطاعات	عدد الأندية	عدد الأندية المختارة	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
الإسكندرية والوجه البحري	٢٩٥	٨١	-	٢٠
القاهرة الكبرى	١٠٨	٥١	٨	٢٠
القناة	٨٠	٢٨	-	١٠
شمال الصعيد	٦٢	٤٣	٨	٢٠
جنوب الصعيد	٩٠	٢١	٤	١٢
الإجمالي	٦٣٥	٢٢٤	٢٠	٨٢

أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في جمع بيانات البحث ما يلي :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحث بالاطلاع والتحليل للوثائق والسجلات الخاصة بالأندية الرياضية للتعرف على أساليب العمل بها للتعرف على كيفية عمل رؤية مقترح لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) الياباني فى تحسين المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية.

٢ . المقابلة الشخصية :

قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع عدد من أعضاء مجالس الإدارات ومديري ومسؤولين التسويق والاستثمار بالأندية الرياضية ، وذلك للتعرف على كيفية عمل رؤية مقترح لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) الياباني فى تحسين المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية.

٣ - إستمارة الإستبيان

قام الباحث بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى الأداء الإقتصادى للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، حيث تم تحديد (٥) خمسة محاور (ملحق ٢) ، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) عشر خبراء ، لإبداء الرأي في مدى

مناسبتها ، وتم الإتفاق على (٣) ثلاثة محاور ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٣٠٪ : ١٠٠٪) من إتفاق أراء الخبراء ، حيث تم حذف (٢) إثتان محور حصلوا على نسبة مئوية أقل من (٧٠٪) من إتفاق السادة الخبراء .

ثم قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغت عدد العبارات (٢٧) سبعة وعشرون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٦) ستة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٢١) واحد وعشرون عبارة (ملحق ٤) .

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) عشرة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (٢، ٣) يوضحان ذلك .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور المستوي الإقتصادي

للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	٪	م	المحاور	التكرار	٪
١	معدلات النمو الإقتصادي	١٠	٪١٠٠	٤	التطورات النقدية	٣٠	٪٣٠
٢	معدلات الإستثمار	١٠	٪١٠٠	٥	المعاملات الإقتصادية	٤٠	٪٤٠
٣	التطورات المالية	٩	٪٩٠				

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان المستوى الإقتصادي
للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن=١٠)

المحاور									
العبارات									
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٣	٩	٣	٩	٩	١٠	٣	١٠	١٠	التكرار
%٣٠	%٩٠	%٣٠	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%٣٠	%١٠٠	%١٠٠	%
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة
٨	٨	٤	١٠	١٠	٩	٩	١٠	١٠	التكرار
%٨٠	%٨٠	%٤٠	%١٠٠	%١٠٠	%٩٠	%٩٠	%١٠٠	%١٠٠	%
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة
١٠	١٠	٤	٥	٤	٩	٩	٨	٨	التكرار
%١٠٠	%١٠٠	%٤٠	%٧٢	%٤٠	%٩٠	%٩٠	%٨٠	%٨٠	%

يتضح من جدول (٢، ٣) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٣٠٪ : ١٠٠٪) وبذلك تم حذف (٢) إثنان محور لحصولهما على نسبة مئوية أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، كما تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٣٠٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (٦) ستة عبارات أرقام (٣، ٧، ٩، ١٦، ٢٣، ٢٥) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٢١) واحد وعشرون عبارة .

(٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام صدق الإتساق الداخلي ، قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

صدق الإتساق الداخلي لإستبيان المستوى الإقتصادي
للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن=٢٠)

المحاور									
العبارات									
	رقم العبارة							معدلات النمو الإقتصادي	
	٦	٥	٤	٣	٢	١	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور		
	٠,٥٦	٠,٧٨	٠,٦٦	٠,٥٩	٠,٦١	٠,٥٨	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان		
	٠,٨٠	٠,٥٦	٠,٦٠	٠,٦٧	٠,٦٥	٠,٦٦	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان		
٠,٨٨									
رقم العبارة								معدلات الإستثمار	
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧		(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
٠,٥٥	٠,٦٦	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٥٧	٠,٥٩	٠,٥٤	٠,٦٢		(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان
٠,٦٧	٠,٥٤	٠,٧٧	٠,٦٢	٠,٥٦	٠,٧٠	٠,٦٣	٠,٣٩		(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان
٠,٧٥									
رقم العبارة								التطورات المالية	
	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥		(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
	٠,٧٨	٠,٥٩	٠,٦٨	٠,٦٩	٠,٥٨	٠,٥٣	٠,٥٦		(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان
	٠,٥٤	٠,٧٠	٠,٧٧	٠,٦٩	٠,٥٣	٠,٥٥	٠,٦٤		(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان
٠,٦٨									

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٣ : ٠,٧٨) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٣٩ : ٠,٨٠) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٨ : ٠,٨٨) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات الثبات بإستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل ألفا
١	معدلات النمو الإقتصادي	٠,٨٥
٢	معدلات الإستثمار	٠,٧٤
٣	التطورات المالية	٠,٧٩
	الدرجة الكلية للإستبيان	٠,٦٨

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٧٤ : ٠,٨٥) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٦٨) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٣) ثلاثة محاور و(٢١) واحد وعشرون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٢١ : ٦٣) درجة .

البرنامج الزمني للدراسة :

أ . الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ١٠ / ٣ / ٢٠٢٤ إلى ٥ / ٤ / ٢٠٢٤ وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٦ / ٤ / ٢٠٢٤م إلى ٢٥ / ٥ / ٢٠٢٤م .

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط لبيرسون .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- الوزن النسبي .
- نسبة متوسط الإستجابة .
- حدود الثقة .
- تحليل الإنحدار .

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

الإجابة علي التساؤل الأول والذي ينص على :- ما المستوي الإقتصادي للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية؟

جدول (١٠)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في إستبيان المستوي الإقتصادي للأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ٨٢)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة	كا ^٢
		نعم	إلى حد ما	لا			
المحور الأول : معدلات النمو الإقتصادي : يوجد بالأندية الرياضية :							
١.	أهداف كمية (أرقام مالية) لتحديد حجم العائد الإقتصادي المستهدف بشكل دوري	٥	٦	٧١	٩٨	٠.٤٠	١٠٤.٦٧
٢.	زيادة تصاعدية فى العائدات الإقتصادية سنوياً	٠	٨	٧٤	٩٠	٠.٣٧	١١٩.١١
٣.	إستحداث للبرامج والأنشطة المتوقع لها عائدا إقتصاديا مرتفعاً	٨	١٠	٦٤	١٠٨	٠.٤٤	٩٩.٩١
٤.	برامج وأنشطة لا تحقق عائدا إقتصادياً	١٢	٦	٦٤	١١٢	٠.٤٦	١٠٠.١٥
٥.	دراسة دورية لحجم العوائد الإقتصادية للبرامج والأنشطة المقدمة والتخلص من التى لا تحقق عائدا إقتصادياً	٤	٧	٧١	٩٧	٠.٣٩	١١٢.٦٠
٦.	تفوق العائد الإقتصادي للمركز عن العائدات الإقتصادية بالمراكز الأخرى	٠	٨	٧٤	٩٠	٠.٣٧	١١٩.١١
متوسط الدرجة الكلية للمحور					٩٩.١٧	٠.٤٠	
المحور الثانى : معدلات الإستثمار : يوجد بالأندية الرياضية:							
٧.	أهداف إستثمارية محددة للمركز	٨	٦	٦٨	١٠٤	٠.٤٢	١٠٦.٨٧
٨.	تزايد فى حجم الإستثمارات لـ (الملاعب/الأجهزة/البرامج/المنشآت) سنوياً	٩	٦	٦٧	١٠٦	٠.٤٣	١٠٥.١٠
٩.	تطبيق لبعض أنظمة الإستثمار الحديثة (B.O.T)	١٠	٣	٦٩	١٠٥	٠.٤٣	١٠٩.٠٦
١٠.	زيادة إقبال المستثمرين	٤	٧	٧١	٩٧	٠.٣٩	١١٢.٦٠
١١.	زيادة فى حجم البرامج والأنشطة الجاذبة للإستثمار	٥	٧	٧٠	٩٩	٠.٤٠	١١٠.٦٢
١٢.	زيادة تصاعدية فى حجم المشروعات الإستثمارية سنوياً	٦	٦	٧٠	١٠٠	٠.٤١	١١٠.٥٩
١٣.	زيادة فى الدخل الإستثمارى مقارنة بالمراكز الأخرى	٨	٦	٦٨	١٠٤	٠.٤٢	١٠٦.٨٧
١٤.	المنشآت المتاحة لإستثمارها بشكل فعال	١٥	٨	٥٩	١٢٠	٠.٤٩	٩٢.٥٦
متوسط الدرجة الكلية للمحور					١٠٤.٣٨	٠.٤٢	

تابع جدول (١٠)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في إستبيان المستوى الإقتصادي للأندية الرياضية
بجمهورية مصر العربية (ن = ٨٢)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة	كا ^٢
		نعم	إلى حد ما	لا			
المحور الثالث : التطورات المالية : يوجد بالأندية الرياضية :							
١٥.	مؤشرات مالية لتحقيقها	٦	٧	٦٩	١٠١	٠.٤١	١٠٨.٧٠
١٦.	تزايد الإيرادات بمعدلات أعلى من السنوات السابقة	٣	٥	٧٤	٩٣	٠.٣٨	١١٨.٦٦
١٧.	تناقص المصروفات عن السنوات السابقة	٩	٥	٦٨	١٠٥	٠.٤٣	١٠٦.٩٦
١٨.	زيادة مصادر الإيرادات مقارنة بالسنوات السابقة	٧	٩	٦٦	١٠٥	٠.٤٣	١٠٣.٣٠
١٩.	تساعد حجم السيولة المالية سنويا بالحساب البنكي	٥	٧	٧٠	٩٩	٠.٤٠	١١٠.٦٢
٢٠.	تناسب الإيرادات الذاتية للصرف على المركز	٨	٥	٦٩	١٠٣	٠.٤٢	١٠٨.٧٦
٢١.	عجز في الموازنة التقديرية	٦٥	٨	٩	٢٢٠	٠.٨٩	١٠١.٥٦
	متوسط الدرجة الكلية للمحور				١١٨	٠.٤٨	
	متوسط الدرجة الكلية للإستبيان				١٠٧.١٨	٠.٤٤	
الحد الأدنى للثقة = ٠.٥٧				الحد الأعلى للثقة = ٠.٧٧			

- قيمة كاذالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء العاملين بالأندية الرياضية عينة الدراسة في عبارات إستبيان المستوى الإقتصادي ما بين (٠,٣٧ : ٠,٨٩) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٤٠ : ٠,٤٨) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٤٤) .

- قيم كاذالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عبارات إستبيان المستوى الإقتصادي، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح التكرارات الأكبر وهي الإستجابة " لا "

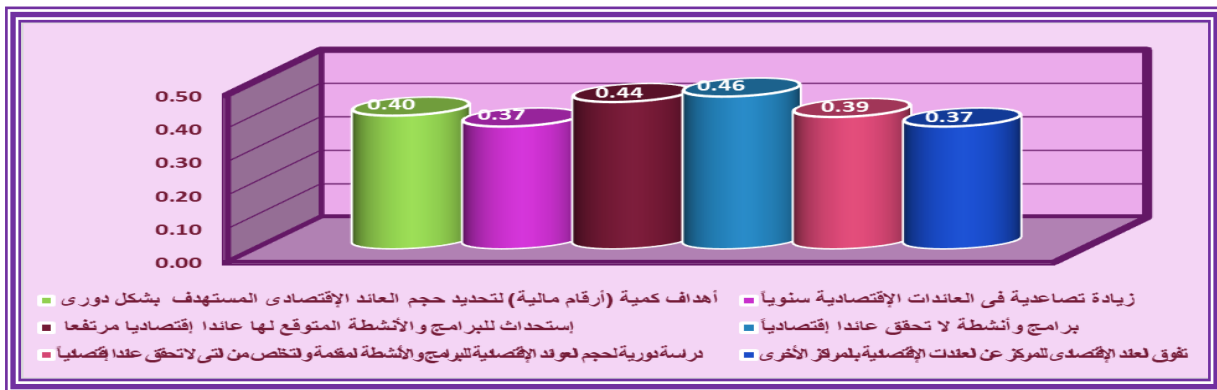
- جاءت جميع متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية والمحاور والعبارات الخاصة بإستبيان المستوى الإقتصادي أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى المستوى الإقتصادي، ماعدا المحور الثالث "التطورات المالية " العبارة (٢١) جاءت أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها كدلالة على المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية.

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف القدرة الإنتاجية للخدمات والأنشطة الرياضية داخل الأندية الرياضية بما ينعكس على الكفاءة الاقتصادية لتلك المراكز ، فضلا عن قلة المعرفة والخبرة الكافية لدى القائمين على إدارة الأندية الرياضية بتحسين المستوى الاقتصادي للخدمات والأنشطة من خلال تعظيم الإنتاجية في العمل ، على الرغم من التحول الإقتصادي العالمي والمحلي للرياضة ، وقدرتها على الإستثمار بما يسهم في رفع معدلات النمو الإقتصادي والإستثماري والمالي داخل المؤسسات المختلفة .

في هذا الصدد يذكر (إبراهيم ، ٢٠٠٠) أنه يمكن إيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية بتحسين الكفاءة الاقتصادية أى استخدام كافة الموارد المتاحة لتحقيق أقصى إنتاج مادي أو معنوي ممكن بشرط أن يكون مرغوب ، وهذا يعنى أن الأنظمة الاقتصادية الجيدة هي التي تستثمر كافة مواردها المتاحة لتحقيق أو إشباع حاجات أعضائها أو المستفيدين منها (إبراهيم ، ٢٠٠٠ : ٣٣) .

ويري الباحث ضرورة ملحة في رفع المستوى الإقتصادي للأندية الرياضية من خلال تقديم أنشطة تتصف بالجودة والإستحسان من المستفيدين ، وأن يكون الهدف الرئيسي من وراء تقديم الأنشطة والخدمات الرياضية بالأندية الرياضية هو الربح المادي .

كما أكدت ، دراسة (المعماري والمولى ، ٢٠١٠) والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة التقييم المستمر لكفاءة المستوى الإقتصادي للمؤسسات بما يسمح بالوقوف على الأسباب الفعلية لتدنى كفاءة المستوى الإقتصادي للمؤسسات والعمل على تحسينها مستقبلاً ، ودراسة (الشبراخيتي ، ٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى التأكيد على التوجه نحو إستثمار الأندية المصرية لنشاط كرة القدم .



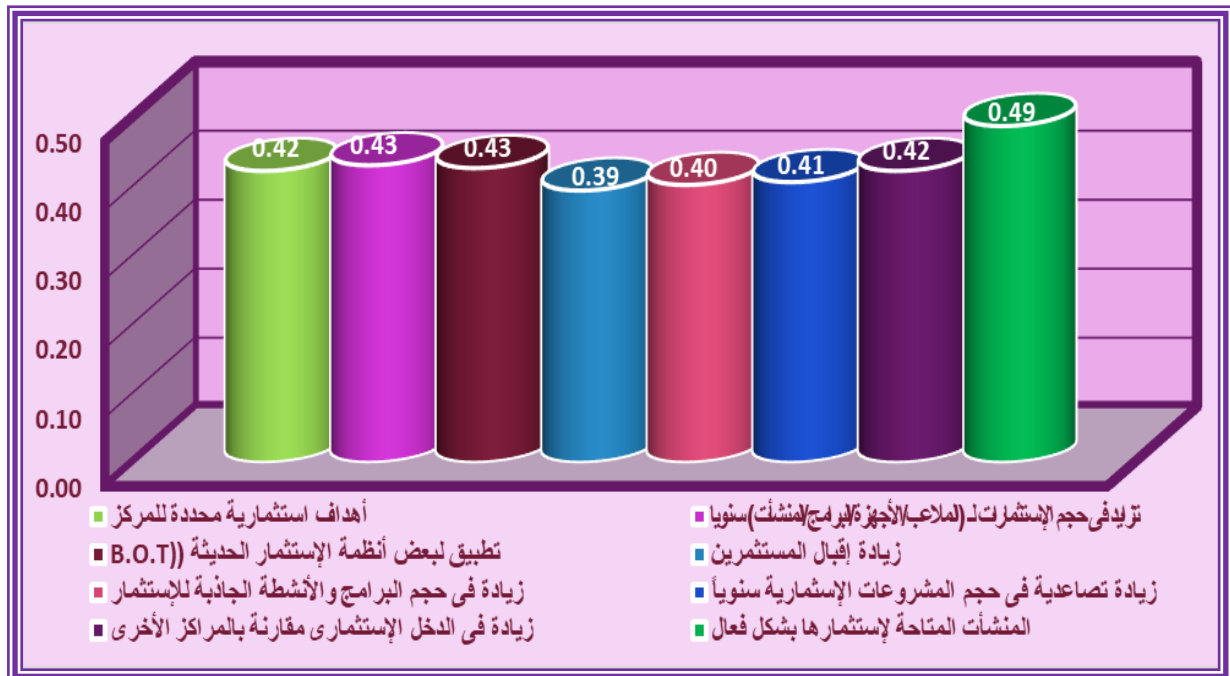
شكل (١)

المحور الأول (معدلات النمو الإقتصادي)

جاءت نتيجة المحور الاول " معدلات النمو الإقتصادي " كما فى جدول (١٥) ، شكل (٧)

مؤكدة على ضعف قدرة إدارة الأندية الرياضية على تحقيق أداء إقتصادي يتلائم وحجم الأنشطة والخدمات والإمكانات المادية المتاحة داخل المركز والذي ظهر فى إنخفاض حجم العائد الإقتصادي الذى يمكن تطويره بتحديد أهداف كمية (أرقام مالية) مستهدفة جراء تقديم الأنشطة والبرامج والخدمات المنفذة داخل المراكز ، عدم القدرة على إستحداث برامج وأنشطة متوقع من تنفيذها تحقيق عائدا إقتصاديا مرتفعا بما يؤدى إلى زيادة تصاعدية فى العائدات الإقتصادية سنوياً ، والتخلص من البرامج والأنشطة التى لا تحقق عائدا إقتصادياً كبيراً ، مما يؤدى إلى تفوق العائد الإقتصادي للمركز عن العائدات الإقتصادية بالمراكز الأخرى .

هذا ما أكدته دراسة (Matheson , 2002) والتي أشارت نتائجها إلى مبالغة الدراسات الإقتصادية فى تقدير الحدث الرياضى إقتصادياً وإهمال الإحلال والإستبدال (تكلفة الفرصة البديلة) بالإتفاق فى المجال الرياضى دون غيره ، دراسة (المعماري والمولى ، ٢٠١٠) والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة التقييم المستمر لكفاءة المستوي الإقتصادي للمؤسسات بما يسمح بالوقوف على الأسباب الفعلية لتدنى كفاءة المستوي الإقتصادي للمؤسسات والعمل على تحسينها مستقبلاً .



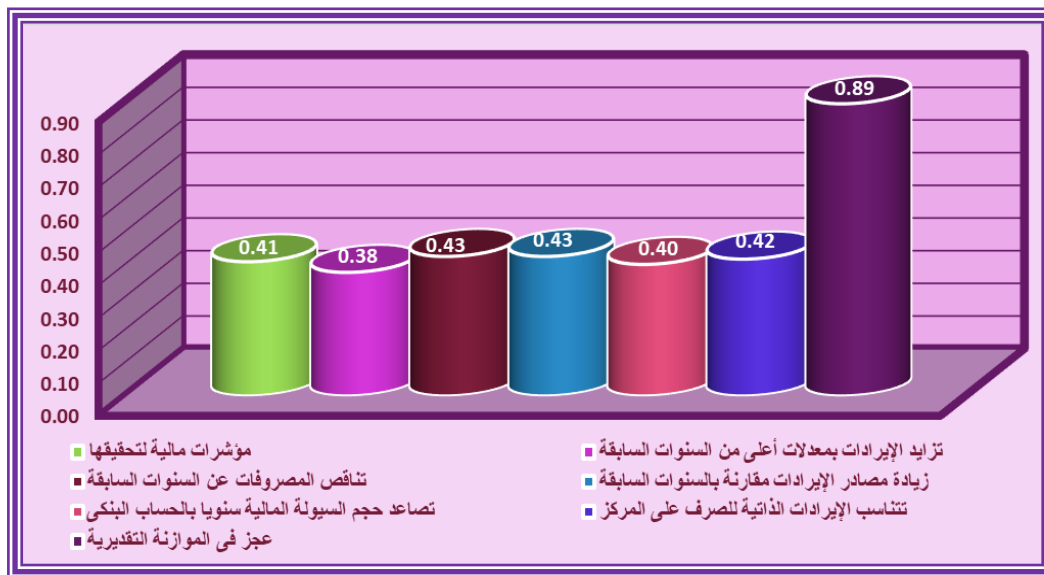
شكل (٢)

المحور الثانى (معدلات الإستثمار)

جاءت نتيجة المحور الثانى " معدلات الإستثمار " كما فى جدول (١٠) ، شكل (٢) مؤكدة على ضعف قدرة القائمين على إدارة الأندية الرياضية على إستثمار الأنشطة والبرامج والخدمات المقدمة من خلال المراكز والذى يظهر فى عدم وجود أهداف إستثمارية محددة للمركز ، ضعف حجم الإستثمارات لـ (الملاعب/الأجهزة/البرامج/المنشآت) سنويا ، لا يوجد محاولات من صانعى القرارات لتطبيق بعض أنظمة الإستثمار الحديثة (B.O.T) ، كل هذا القصور فى القدرات الإستثمارية بالأندية الرياضية يجعل عزوف عن الإقبال للمستثمرين للإستثمار داخل الأندية الرياضية على الرغم من وجود العديد من الإمكانيات والتجهيزات المتاحة التى تجعلها مجالا خصبا للإستثمار .

فالإستثمار مجال حيوى ينعكس على المستوى الإقتصادى بشكل إيجابى فلا بد من زيادة حجم البرامج والأنشطة الجاذبة للإستثمار ، وإستغلال المنشآت المتاحة بشكل فعال بما يسهم فى الزيادة التصاعدية فى حجم المشروعات الإستثمارية سنوياً ، بما يجعل هناك زيادة فى الدخل الإستثمارى مقارنة بالمراكز الأخرى .

هذا ما أكدت عليه دراسة (الشبراخى ، ٢٠٠٦) والتى أشارت نتائجها إلى التأكيد على التوجه نحو إستثمار الأندية المصرية لنشاط كرة القدم .



شكل (٣)

المحور الثالث (التطورات المالية)

جاءت نتيجة المحور الثالث " التطورات المالية " كما فى جدول (١٠) ، شكل (٣) مؤكدة على ضعف الأداء المالى لدى للأندية الرياضية مما يدل على عدم تأهلهم بشكل كافى بالإجراءات التى يمكن تطبيقها لتطوير الأداء المالى من وضع مؤشرات مالية والعمل على تحقيقها ، وجعل تزايد الإيرادات بمعدلات أعلى من السنوات السابقة بالإعتماد على أهداف حقيقية لابد من تحقيقها على مدار العام ومحاولة تناقص المصروفات عن السنوات السابقة ، والعمل على زيادة مصادر الإيرادات مقارنة بالسنوات السابقة ، بما يؤدى إلى تصاعد حجم السيولة المالية سنويا بالحساب البنكى ، حتى يتسنى للأندية الرياضية الصرف الذاتى من خلال الإيرادات المحققة .

فى ضوء ما سبق من مستوى واضحة على إنخفاض المستوى الإقتصادي وعدم القدرة على الإستثمار وضعف القدرة على تطور الأداء المالى أدى ذلك إلى عجز فى الموازنة التقديرية ، هذا ما يفسر النتيجة الخاصة بعبارة رقم (٢١) التى جاءت أكبر من الحد الأعلى للثقة .

فى هذا الصدد (درويش وآخرون ، ٢٠١٣) على أن نظام الرياضة يقوم على دعائم إقتصادية تتمثل فى ميزانيات الأنشطة والبرامج والإدارات والأجهزة والأجور ، وأن تمويل مختلف الأنشطة تستدعى دائماً اللجوء إلى إقامة نظام إقتصادى وتوفير مقومات نجاحه وإرتباط ذلك برعاية المصالح التجارية والإستهلاكية بمصدر الربح ووسيلة دعاية ناجحة للمستفيدين (درويش وآخرون ، ٢٠١٣: ٥٤) .

الإجابة علي التساؤل الثاني والذي ينص على:

- ما متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) فى تحسين المستوى الإقتصادي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

جدول (١١)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في إستبيان متطلبات
تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) (ن = ٨٢)

م	العبارات	الإستجابة		الوزن النسبى	متوسط الإستجابة	كا
		موافق	غير موافق			
المحور الأول : دعم الإدارة العليا لسياسات التحسين المستمر						
١.	إِعتماد مخصصات مالية للتحسين المستمر فى الأداء	٧٣	٩	١٥٥	٠.٩٥	٤٩.٩٥
٢.	التركيز على العمليات التشغيلية أكثر من التركيز على النتائج	٦٩	١٣	١٥١	٠.٩٢	٣٨.٢٤
٣.	تحقيق تحسينات صغيرة مستمرة بعيدة المدى لإرضاء المستفيد	٥٧	٢٥	١٣٩	٠.٨٥	١٢.٤٩
٤.	إستخدام الحلول الفورية الناقصة أفضل من الحلول الكاملة دون تنفيذ	٥٩	٢٣	١٤١	٠.٨٦	١٥.٨٠
٥.	منح صلاحيات اخاذ القرارات الفورية للعاملين	٦٦	١٦	١٤٨	٠.٩٠	٣٠.٤٩
متوسط الدرجة الكلية للمحور				١٤٦.٨٠	٠.٩٠	
المحور الثانى : إعداد قيادات مؤهلة فى مجال التحسين المستمر						
٦.	توفير إستشاريين وخبراء فى برامج التحسين المستمر للأداء	٦٧	١٥	١٤٩	٠.٩١	٣٢.٩٨
٧.	إعداد قيادات قادرة على توجيه العاملين لتحسين العمليات التشغيلية	٧٠	١٢	١٥٢	٠.٩٣	٤١.٠٢
٨.	تدريب القيادات بمهارات الإنضباط وإدارة الوقت	٧٥	٧	١٥٧	٠.٩٦	٥٦.٣٩
٩.	إعداد قيادات قادرة على تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم على الإنتاجية	٧١	١١	١٥٣	٠.٩٣	٤٣.٩٠
١٠.	خلق بيئة قيادية تلتزم بالتحسن المستمر للأداء	٧٦	٦	١٥٨	٠.٩٦	٥٩.٧٦
متوسط الدرجة الكلية للمحور				١٥٣.٨٠	٠.٩٤	
المحور الثالث : نشر ثقافة التحسين المستمر فى بيئة العمل						
١١.	مشاركة جميع القيادات والعاملين فى عمليات التحسين والتطوير المستمرين	٦٤	١٨	١٤٦	٠.٨٩	٢٥.٨٠
١٢.	جعل رضا المستفيدين أولاً	٦٣	١٩	١٤٥	٠.٨٨	٢٣.٦١
١٣.	اتعزيز لحاجة الدائمة للتحسن المستمر للأداء	٦٠	٢٢	١٤٢	٠.٨٧	١٧.٦١
١٤.	الحث على الإهتمام بالعمليات التشغيلية	٦٩	١٣	١٥١	٠.٩٢	٣٨.٢٤
١٥.	الحث على أن لا يمر يوم بدون إجراء تحسين	٥٥	٢٧	١٣٧	٠.٨٤	٩.٥٦
متوسط الدرجة الكلية للمحور				١٤٤.٢٠	٠.٨٨	

تابع جدول (١١)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة فى إستبيان متطلبات

تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) (ن = ٨٢)

م	العبارات	الإستجابة		الوزن النسبى	متوسط الإستجابة	كا
		موافق	غير موافق			
المحور الرابع : تعزيز سياسات العمل الجماعى فى بيئة العمل						
١٦.	تشكيل فرق عمل لإنجاز مهام التحسين المستمر للأنشطة المختلفة	٧٢	١٠	١٥٤	٠.٩٤	٤٦.٨٨
١٧.	إعداد فرق عمل لحل المشكلات الحادثة داخل بيئة العمل	٦٨	١٤	١٥٠	٠.٩١	٣٥.٥٦
١٨.	مشاركة العاملين فى تحديد أهداف المركز المستقبلية	٧٤	٨	١٥٦	٠.٩٥	٥٣.١٢
١٩.	ترسيخ ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد	٧٨	٤	١٦٠	٠.٩٨	٦٦.٧٨
٢٠.	التقليل من المنافسة التى تنتج بين الطبقات الإدارية	٧٦	٦	١٥٨	٠.٩٦	٥٩.٧٦
	متوسط الدرجة الكلية للمحور			١٥٥.٦٠	٠.٩٥	
المحور الخامس : تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين						
٢١.	اتباع سياسات تقديم الحوافز للأفكار والمبادرات الإبداعية فى العمل	٦٥	١٧	١٤٧	٠.٩٠	٢٨.١٠
٢٢.	تشجيع الأفكار الإبداعية للتحسين المستمر حتى لو كانت بسيطة	٦٥	١٧	١٤٧	٠.٩٠	٢٨.١٠
٢٣.	حث العاملين على التحرر من الفكر التقليدى إلى الفكر الإبداعى	٧٠	١٢	١٥٢	٠.٩٣	٤١.٠٢
٢٤.	تحويل الأفكار الإبداعية إلى حيز التنفيذ على أرض الواقع	٧٧	٥	١٥٩	٠.٩٧	٦٣.٢٢
٢٥.	التحرر من المركزية إلى إعطاء صلاحيات التطوير والتحسين المستمر للعاملين للإبداع فى أعمالهم	٧٣	٩	١٥٥	٠.٩٥	٤٩.٩٥
	متوسط الدرجة الكلية للمحور			١٥٢.٠٠	٠.٩٣	
المحور السادس : الإعتماد على القيادة الميدانية						
٢٦.	إدارة الأحداث من موقع العمل وليس من مكاتب العاملين	٥٦	٢٦	١٣٨	٠.٨٤	١٠.٩٨
٢٧.	تحسين العمليات التشغيلية الخاصة بموقع العمل	٦١	٢١	١٤٣	٠.٨٧	١٩.٥١
٢٨.	التحقق من الأشياء الملموسة التى يمكن ملاحظتها داخل موقع العمل	٦٩	١٣	١٥١	٠.٩٢	٣٨.٢٤
٢٩.	الانتقال السريع إلى موقع حدوث المشكلات والمعالجة الفورية لها	٧٧	٥	١٥٩	٠.٩٧	٦٣.٢٢
٣٠.	إعداد قيادات قادرة على إدارة الأحداث من موقعها	٧٨	٤	١٦٠	٠.٩٨	٦٦.٧٨
	متوسط الدرجة الكلية للمحور			١٥٠.٢٠	٠.٩٢	

تابع جدول (١١)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة ومربع كا لآراء العينة في إستبيان متطلبات

تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) (ن = ٨٢)

م	العبارات	الإستجابة		الوزن النسبي	متوسط الإستجابة	كا
		موافق	غير موافق			
المحور السابع : وضع قواعد تشغيلية تدعم التحسين المستمر						
٣١.	وضع معايير واضحة لقياس الأداء	٧٨	٤	١٦٠	٠.٩٨	٦٦.٧٨
٣٢.	تحديد خط سير العمل الواقعى لإنجاز المهام	٧٠	١٢	١٥٢	٠.٩٣	٤١.٠٢
٣٣.	تحديد المهام التى يجب أن يتدرب عليها العاملين	٧٦	٦	١٥٨	٠.٩٦	٥٩.٧٦
٣٤.	توفير وسائل عدم تكرار حدوث المشكلات والأخطاء	٦٩	١٣	١٥١	٠.٩٢	٣٨.٢٤
٣٥.	الإستمرار فى عمليات التحسين والتطوير للوصول لإنعدام الهدر	٥٩	٢٣	١٤١	٠.٨٦	١٥.٨٠
متوسط الدرجة الكلية للمحور				١٥٢.٤	٠.٩٣	
المحور الثامن : دعم سياسات التطهير(تحسين بيئة العمل)						
٣٦.	تصنيف الأعمال الضرورية وغير الضرورية والتخلص من غير الضرورية	٧٣	٩	١٥٥	٠.٩٥	٤٩.٩٥
٣٧.	ترتيب الأنشطة والأشياء فى موضعها الصحيح لسهولة الوصول لها	٧٤	٨	١٥٦	٠.٩٥	٥٣.١٢
٣٨.	تنظيف موقع العمل وأدواته وأجهزته وملاعبه بشكل يومى	٧٧	٥	١٥٩	٠.٩٧	٦٣.٢٢
٣٩.	وضع معايير ومناهج واضحة وبسيطة وموحدة لتنفيذ المهام بشكل مستمر	٧٦	٦	١٥٨	٠.٩٦	٥٩.٧٦
٤٠.	الإلتزام بتثبيت العادات والسلوك الوظيفى التى تم الإعتماد عليها	٧٥	٧	١٥٧	٠.٩٦	٥٦.٣٩
متوسط الدرجة الكلية للمحور				١٥٧	٠.٩٦	
المحور التاسع : القضاء على الهدر فى العمل						
٤١.	التخلص من طول فترة إنتظار الخدمات والأنشطة المقدمة	٧٠	١٢	١٥٢	٠.٩٣	٤١.٠٢
٤٢.	القضاء على إجراءات العمل غير الضرورية	٧٧	٥	١٥٩	٠.٩٧	٦٣.٢٢
٤٣.	القضاء على الأخطاء البشرية المتكررة	٧٨	٤	١٦٠	٠.٩٨	٦٦.٧٨
٤٤.	التخلص من تقديم أنشطة وخدمات غير المرغوبة من المستفيدين	٦٨	١٤	١٥٠	٠.٩١	٣٥.٥٦
٤٥.	التخلص من تداخل الصلاحيات والمسئوليات فى العمل	٧١	١١	١٥٣	٠.٩٣	٤٣.٩٠
متوسط الدرجة الكلية للمحور				١٥٤.٨	٠.٩٤	
متوسط الدرجة الكلية للإستبيان				١٥١.٨٧	٠.٩٣	
الأدنى للثقة = ٠.٣٩ الحد الأعلى للثقة = ٠.٦١						

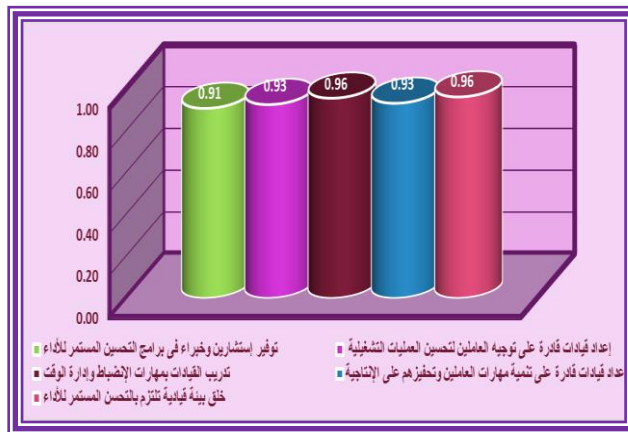
- قيمة كاذبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء العاملين بالأندية الرياضية عينة الدراسة في عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) ما بين (٠,٨٤ : ٠,٩٨) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٨٨ : ٠,٩٦) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٩٣).

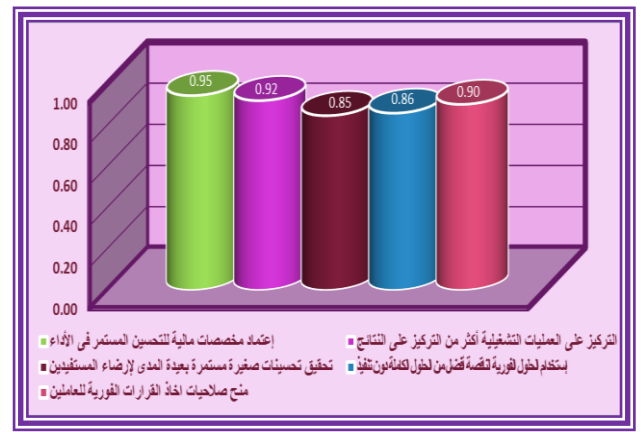
- قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لجميع عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح التكرارات الأكبر .

- جاءت جميع متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية والمحاور والعبارات الخاصة بإستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) أكبر من الحد الأعلى للثقة ، مما يدل على مناسبة المتطلبات المقترحة لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) بالأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين .



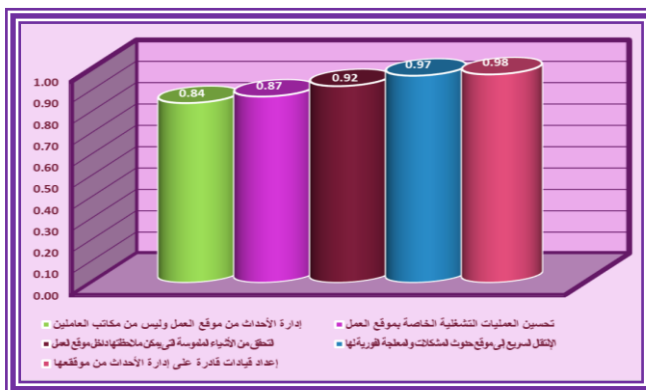
شكل (٥)

المحور الثاني (إعداد قيادات مؤهلة في مجال التحسين المستمر)



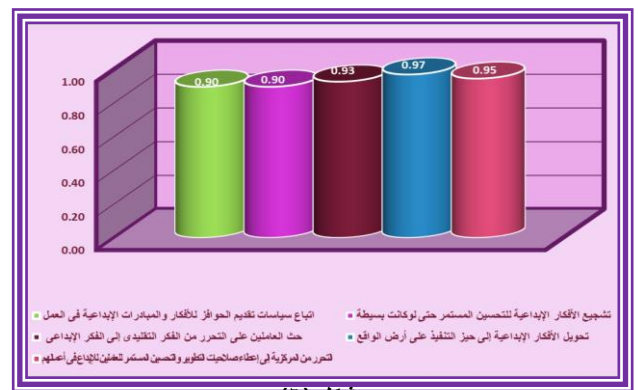
شكل (٤)

المحور الأول (دعم الإدارة العليا لسياسات التحسين المستمر)



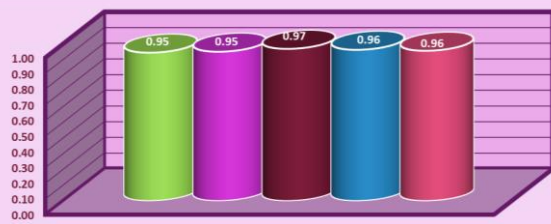
شكل (٧)

المحور السادس (الإعتماد على القيادة الميدانية)



شكل (٦)

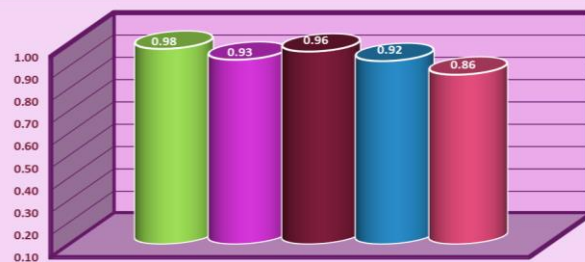
المحور الخامس (تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين)



- ترتيب الأنشطة والأداء في موضعها الصحيح لسهولة الوصول لها
- تصنيف الأعمال الضرورية وغير الضرورية والتخلص من غير الضرورية
- وضع معايير ومشاغل واضحة وبسيطة وموحدة لتنفيذ المهام بشكل مستمر
- تنظيف موقع العمل وأدواته وأجهزته وملاجه بشكل يومي
- الالتزام بتنفيذ التعليمات والسلوك الوظيفي التي تم الإعتناء عليها

شكل (٩)

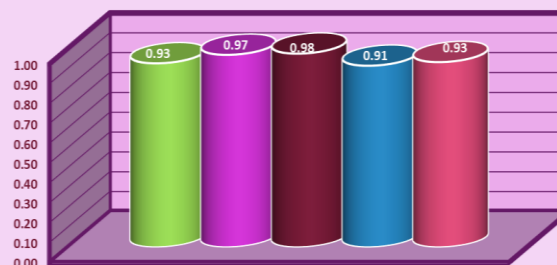
المحور الثامن (دعم سياسات التطهير (تحسين بيئة العمل))



- تحديد خط سير العمل الواقعي لإجراء المهام
- وضع معايير واضحة لقياس الأداء
- توفير وسائل دعم تكرار حدوث المشكلات والأخطاء
- تحديد المهام التي يجب أن يتكرب عليها العاملين
- الاستمرار في عمليات التحسين والتطوير للوصول لإتمام المهام

شكل (٨)

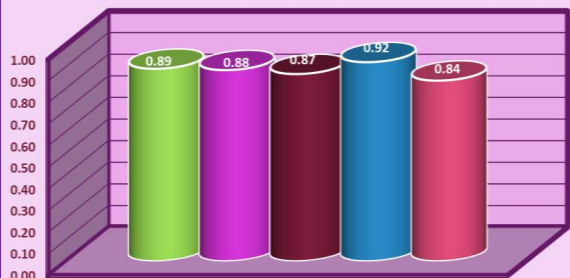
المحور السابع (وضع قواعد تشغيلية تدعم التحسين المستمر)



- التخلص من طول فترة إنتظار الخدمات والأنشطة المقدمة
- القضاء على إجراءات العمل غير الضرورية
- التخلص من تقديم أنشطة وخدمات غير المرغوبة من المستفيدين
- القضاء على الأخطاء البشرية المتكررة
- التخلص من تداول الصلاحيات والمسؤوليات في العمل

شكل (١٠)

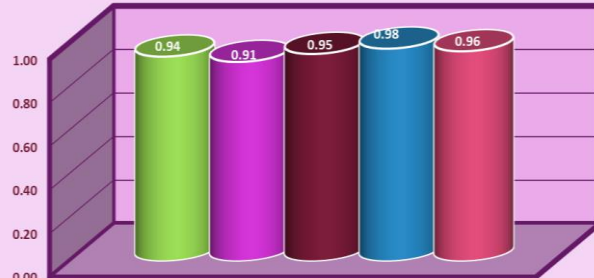
المحور التاسع (القضاء على الهدر في العمل)



- مشاركة جميع الفئات والعاملين في عمليات التحسين والتطوير المستمرين
- جعل رضا المستفيدين أولاً
- الحث على الإهتمام بالعمليات التشغيلية
- تعزيز الحاجة الدائمة للتحسين المستمر للأداء
- الحث على أن لا يمر يوم بدون إجراء تحسين

شكل (١٢)

المحور الثالث (نشر ثقافة التحسين المستمر في بيئة العمل)



- إعداد فرق عمل لحل المشكلات الحادثة داخل بيئة العمل
- تشكيل فرق عمل لإجراء مهام التحسين المستمر للأنشطة المختلفة
- ترسيخ ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف المراكز المستقبلية
- التقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية

شكل (١٣)

المحور الرابع (تعزيز سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل)

- يتضح من جدول (١١) ، أشكال (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) إتفاق أراء عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية على ضرورة توفير تلك المتطلبات لتطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) داخل المراكز ضمانا لتعظيم الإنتاجية فى العمل وكذلك القدرة الإقتصادية.

يعزو الباحث تلك النتيجة فى إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) بجميع محاوره إلى إتفاق أراء العاملين على إحتياجهم داخل الأندية الرياضية لتلك المتطلبات وصولاً لأداء إنتاجى وإقتصادى قوى ، فلا يمكن التحول والتغير نحو التطوير المستمر من خلال منهجية الجيمبا كايزن إلا من خلال دعم للإدارة العليا وصانعى القرار للتحسين المستمر من خلال إعتتماد مخصصات مالية للتحسين المستمر فى الأداء تبنى فكرة إجراء تحسينات صغيرة مستمرة بعيدة المدى .

هذا ما أكدت عليه دراسة (يوسف ، ٢٠١٣) والتي أشارت نتائجها إلى أن الإعتتماد فى عمليات التطوير على التحسينات الصغيرة المتراكمة ، إلتزام الإدارة العليا بتبنى فكر التحسين المستمر ، كما أشارت دراسة (محمد ، ٢٠١٣) إلى التوصل لآليات لتفعيل دور الإدارة فى تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال فى ضوء إستراتيجية الكايزن .

كما يرى الباحث أهمية كبرى فى إعداد قيادات مؤهلة فى مجال التحسين المستمر تأخذ على عاتقها منهجية الكايزن فى التحسين المستمر للأداء من خلال خلق بيئة قيادية تلتزم بالتحسن المستمر للأداء ، توفير إستشاريين وخبراء فى برامج التحسين المستمر للأداء .

هذا ما أكدته دراسة (Watanabe,2011) والتي أشارت إلى ضرورة الإستعانة بخبرات الممارسين لهذه الإستراتيجية لتخطيط وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها ، كما أوصت بضرورة إعتتماد التغيير التدريجى 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 (محمد ، ٢٠١٣) حيث أشارت إلى أن من أهم متطلبات تفعيل إستراتيجية الكايزن لتعظيم القدرة المؤسسية تتمثل فى " توفير الفريق المشارك فى تطبيق الكايزن " ، دراسة (يوسف ، ٢٠١٣) والتي تحث على أن لتطبيق الجيمبا كايزن لابد من مشاركة جميع العاملين فى كل المستويات فى عملية التطوير وخلق الرغبة الداخلية للتغيير للأفضل .

كذلك يرى الباحث ضرورة لتوفير وتعزيز سياسات العمل الجماعى فى بيئة العمل ، والعمل على تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين ، كذلك الإعتتماد على القيادة الميدانية

التي تجعل العاملين والقيادات قادرين على إدارة الأحداث من موقع العمل وليس من مكاتب العاملين مما يتيح لهم الفرصة في التحقق من الأشياء الملموسة التي يمكن ملاحظتها داخل موقع العمل ، كما أكدت نتائج دراسة (الحربي ، ٢٠١٧) على أن منهجية الجيمبا كايزن من المتطلبات الرئيسية التي يجب أن تتبناها وتلتزم بها الجامعة .

كما يري الباحث أنه من أهم مرتكزات منهجية الجيمبا كايزن التي قد تسهم في تحقيق الأداء المطلوب وضع القواعد التشغيلية تدعم التحسين المستمر بما يسمح بدعم وتطبيق سياسات التطهير(تحسين بيئة العمل) والحرص الدائم في التخلص من الأنواع المختلفة للهدر في العمل ، كما توصلت دراسة (Dysko,2012) إلى تصميم مخططاً للجيمبا كايزن يعتمد على أربعة خطوات " التخطيط ، إجراءات العمل ، التأكد من توفير الإمكانيات البشرية ، التنفيذ " ، دراسة (الحربي ، ٢٠١٧) التي تؤكد على اعتماد الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين ، والتقليل من الهدر ، وإعتماد مبدأ التغيير التدريجي المستمر " .

الإستخلاصات

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية :

أولاً : الاستخلاصات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها وفي حدود عينة البحث ، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وفي ضوء أهداف البحث ومن خلال المراجعة التي قام بها الباحث للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال ، يعرض الباحث فيما يلي أهم الاستنتاجات التي خلص إليها البحث.

١- ضعف قدرة الأندية الرياضية على إدارة إمكانياتها المادية المتاحة بالرغم من توافر (ملاعب/أجهزة/أدوات/صالات/حمامات سباحة/ وغيرها) بحالة مناسبة وكمية مناسبة.

٢- عدم إهتمام القيادات المسؤولة بالأندية الرياضية بإدارة الموارد البشرية .

٣- الحاجة إلى التركيز على الإجراءات الصغيرة والتدريبية:

- التحسينات المستمرة والبسيطة أكثر جدوى من التغييرات الجذرية.

- إشراك العاملين في اقتراح الحلول والتحسينات الصغيرة يزيد من التزامهم.

٤- أهمية التحسين المستمر على مختلف المستويات:

- تطبيق الجيمبا كايزن على مستوى الإدارات والوظائف المختلفة.

- التنسيق بين الإدارات لتحقيق التحسينات عبر الوظائف.

٥- ضعف فعالية وكفاءة الأنشطة التشغيلية الخاصة بالعمليات الإنتاجية داخل الأندية الرياضية

٦- ضعف الطاقة الإنتاجية لمراكز الأندية الرياضية.

٧- ضعف مستوى المراقبة على الأداء الإقتصادي داخل الأندية الرياضية.

٨- ضعف قدرة إدارة الأندية الرياضية على تحقيق أداء إقتصادي يتلائم وحجم الأنشطة والخدمات والإمكانات المادية المتاحة داخل المركز .

٩- ضعف قدرة القائمين على إدارة الأندية الرياضية على استثمار الأنشطة والبرامج والخدمات المقدمة من خلال المراكز .

١٠- ضعف الأداء المالي لدى الأندية الرياضية.

١١- التوصل إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الرؤية المقترحة لمنهجية

الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) بالأندية الرياضية والتي شملت على :

- تبني الإدارة العليا لمنهج التحسين المستمر .

- إعداد قيادات مؤهلة فى مجال التحسين المستمر .
 - نشر ثقافة التحسين المستمر فى بيئة العمل .
 - تعزيز سياسات العمل الجماعى فى بيئة العمل .
 - تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين .
 - الإعتماد على القيادة الميدانية .
 - وضع قواعد تشغيلية تدعم التحسين المستمر .
 - دعم سياسات التطهير (تحسين بيئة العمل) .
 - القضاء على الهدر فى العمل .
- ١٢- التوصل إلى الرؤية المقترح لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen)
الياباني فى تحسين المستوى الإقتصادى بالأندية الرياضية بجمهورية مصر
العربية

ثالثاً : التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلى :

- ١- تبني الرؤية المقترح لإستخدام منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) الياباني فى تحسين المستوى الإقتصادى بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية مما يجعلها تساهم بشكل متكامل فى نجاح استخدام منهجية الجيمبا كايزن فى الأندية الرياضية المصرية وتحقيق الأثر المرغوب على الأداء الإقتصادى.
- ٢- الحصول على دعم القيادات العليا:
- ضرورة حصول القائمين على تطبيق الجيمبا كايزن على دعم ومشاركة القيادات الإدارية والمالية الرئيسية فى الأندية.
- إشراك القيادات فى وضع الخطط وتحديد الأولويات لضمان التزامهم بتطبيق المنهجية.
- ٣- بناء القدرات والمهارات اللازمة:
- تصميم برامج تدريبية شاملة لتأهيل الكوادر الإدارية والمالية على تطبيق الجيمبا كايزن.
- تحديد احتياجات التدريب وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لذلك.
- ٤- إنشاء هياكل تنظيمية داعمة:
- تشكيل فرق عمل مختصة بتطبيق الجيمبا كايزن على مستوى الأندية.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات لفرق العمل بوضوح.
- ربط نظام الحوافز والمكافآت بتحقيق أهداف التحسين المستمر.

٥- إدارة التغيير بفعالية:

- وضع خطة شاملة لإدارة التغيير وتخطي المقاومة المحتملة.
- التواصل المستمر مع العاملين لشرح أهمية التحول نحو ثقافة الجيمبا كايزن.
- تحفيز مشاركة العاملين وتمكينهم من المساهمة في عملية التحسين.
- ٦- القياس والتقييم المستمر:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نتائج تطبيق الجيمبا كايزن.
- إجراء مراجعات دورية لتقييم التقدم والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.
- استخدام النتائج لتعزيز التحسينات وإعادة النظر في الخطط عند الحاجة.

٧- دراسة الأسباب التي تحول دون كفاءة الأداء الإقتصادي للأندية الرياضية ومحاولة علاجها لتعظيم العائد الإقتصادي لتلك الأندية .

٨- إستغلال الإمكانيات المادية المجهز بها الأندية الرياضية ودعم وزارة الشباب والرياضة لإنشاء تلك الأندية فى تقديم أنشطة وخدمات وبرامج رياضية تنال رضا شريحة كبيرة من المستفيدين مما يسهم فى تحسين الأداء الإقتصادي للأندية .

٩- الإستفادة بمنهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) وإستراتيجياتها وأدواتها وأفكارها فى التخلص من الهدر وسياسات التطهير القائمان على التحسين المستمر لتعظيم الأداء الإقتصادي للأندية الرياضية.

١٠- إعادة إجراء بحوث علمية مشابهة للإستفادة من منهجية الجيمبا كايزن (Gemba Kaizen) للتحسين المستمر بمؤسسات وهيئات رياضية أخرى لما لها أثر إيجابى لتطوير المنظومة الرياضية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١. وزارة الشباب والرياضة (٢٠١٥) : مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، الإدارة المركزية للإستثمارات الرياضية ، القاهرة .
٢. زيان ، أمّنة (٢٠١٨) : أثر رأس المال البشرى على الأداء الإنتاجى للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية دور نشر المعرفة كوسيط ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد (١٥ مكرر) ، المجلد (٨) ، جامعة طاهر محمد بشار ، الجزائر ، ديسمبر ، ص ١٣٤ - ١٥٤ .
٣. عبد البطل ، منى محمد (٢٠١١) : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار النسر الذهبى ، القاهرة .
٤. يحيى ، الهام (٢٠٠٧) : الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجى للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد (٥) .
٥. مصطفى ، أحمد سيد (٢٠١٠) : إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعات والخدمات، كلية التجارة ، جامعة بنها، مصر .
٦. المصرى ، أحمد محمد (٢٠٠٤) : الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية (التكلفة - الوقت - الأداء) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
٧. القاضى ، فؤاد (٢٠١١) : الإنتاج والفعالية ، المكتبة الجامعية العمالية ، القاهرة .
٨. بن شلوية ، كاميليا (٢٠١٣) : الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجى فى المؤسسات العمومية " دراسة حالة على مطاحن الواحات الرياض - سطيف - تقرت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدى مرباح - ورقلة ، الجزائر .
٩. نعرورة ، بوبكر و عبد الحميد ، برحومة (٢٠١٥) : أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الانتاجى بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١ ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد (٧) المجلد (١) ، جامعة الوادي ، الجزائر .
١٠. درويش ، كمال الدين عبدالرحمن والصغير ، وليد مرسى وأحمد ، أحمد عبدالفتاح ومغاورى ، محمد إبراهيم (٢٠١٣) : إقتصاديات الرياضة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

١١. العلقامى ، نبيه ودرويش ، كمال الدين عبدالرحمن وفرغلى ، ماجد وفضل الله ، محمد وعزام ، مصطفى ومغاورى ، محمد (٢٠١١) : إقتصاديات الرياضة وقومية الدولة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
١٢. إبراهيم ، محمد كامل (٢٠٠٠) : المسار الإقتصادى المصرى من الشمولية إلى الخصخصة ، مركز المعلومات والتوثيق ، جريدة الأهرام ، القاهرة .
١٣. الحداد ، هيفاء سعيد وعلى ، مقبل على أحمد (٢٠٠٥) : تقويم الأداء المالى بإستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة فى محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (٣٢) ، العدد (٩٩) كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل .
١٤. المعمارى ، عبدالغفور حسن كنعان والمولى ، حافظ جاسم عرب (٢٠١٠) : تقييم كفاءة الأداء الإقتصادى للشركات العامة لصناعة الأدوية فى نينوى للمدة (٢٠٠٢-٢٠٠٧) " دراسة تحليلية مقارنة " ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (٢٧) ، العدد (٨) كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل .
١٥. الشبراختى ، عطية سعد (٢٠٠٦) : الجدوى والعوائد الإقتصادية لإستثمار الأندية المصرية لنشاط كرة القدم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
١٦. يوسف ، 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
١٧. عمر ، علاء محمد ربيع (٢٠١٨) : تصور مقترح لتطوير أداء موظفى كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (٣٤) ، العدد (٤) ، أبريل .
١٨. عبدالعال ، جمال سيد (٢٠٠٩) : مفهوم التغيير الإدارى عند (كايزن Kaizen) ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، العدد (١٢٢) ، يناير .
١٩. الحربى ، محمد بن محمد أحمد (٢٠١٧) : مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة طيبة بالمدينة المنورة ، العدد (١) ، المجلد (٢) ، يناير .

٢٠. إبراهيم ، 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 .
٢١. محمد ، 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 .
٢٢. العنانزة ، خالد (٢٠١٣) : الإدارة اليابانية الحديثة (الكايزن) " التطوير المستمر أصبح ضرورياً " ، مجلة التدريب والتقنية ، المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى ، العدد (١٧٢) .
٢٣. المحرزى ، خليفة (٢٠١٥) : التدريب على إستراتيجية كايزن اليابانية " التحسين المستمر ، الرياض ، مركز صنعاء العبقريّة للتدريب .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

24. Grant , J. & Mckechnic , D. & Chinta , R. (2007) : The Effect Using the Business (Word & STRATEGY) for , American University of Sharjah , UAE , Published by United States Sport Academy.
25. Matheson , V. (2002) : An Examination of Sporting Event Economic Impact Studies , Professor degree research , Department of Economics & Business , Lake Forest College , United States Sports Academy.
26. 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.
27. Daiya, B.,(2012): Applying Gemba Kaizen at SKS Separator in cement plant: A case study. Journal of Engineering, Volume 2, Issue 9 (September).
28. 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.
29. Joshi. A. (2013): Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320- 0065.
30. Imai, M., Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. McGraw Hill, New York. Second Edition.
31. Thessaloniki, R. (2006): KAIZEN: Definition & Principles in brief: A Concept & tool for employees in evolvment. www.michailolidis.gr.
32. Watanabe, R., (2011): Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. Emerald Group PublishingLimit
<http://www.emerald.com/doi/abs/>.