

تصور مقترح لإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) لتعزيز الأداء الإنتاجي والإقتصادي بمراكز التنمية الرياضية

* أ.م.د. بسمة إبراهيم عبدالبصير

* أستاذ الإدارة الرياضية المساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

المقدمة والمشكلة: Introducton & Propleme

منهجية الجمبا كايزن Gemba Kaizen هي فلسفة يابانية للتحسين المستمر للعمليات طبقت على العديد من الشركات اليابانية وأثبتت نجاحها ، تؤكد 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) .

فلسفة الكايزن Kaizen في جوهرها تسعى إلى التحسين لجميع العوامل المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يسمى " التحسين المستمر الذي لا ينتهي " (Joshi,2013:22) ، وتعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات هو المحور الرئيسي للتغيير من خلال الكايزن ، لذا فهي تعتبر عملية تحسين دائمة (Imai,2012:17) .

الكايزن Kaizen كلمة يابانية تتكون من كلمتين الأولى كاي (Kai) وتعنى التغيير ، والثانية زين (Zen) وتعنى للأفضل أو للأحسن وتترجم إجمالاً إلى (التحسين المستمر) (Thessaloniki,2006:2) ، تشير إلى أن واجب الإدارة يتقسم إلى وظيفيتين الإدامة Maintenance ، والتحسين Improvement ويقصد بالإدامة " وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها " ، ويقصد بالتحسين " تطوير المعايير والمعدلات والإرتفاع بها إلى أعلى مستويات ، عادة ما يتطلب تطبيق منهجية كايزن الإلتزام بالتطوير والثقافة والحوافز وتعزيز الإلتصال وطرق الأداء (العنانزة ، 2013 : 23) .

هناك العديد من المفاهيم التي تندرج تحت منهجية الجمبا كايزن Gemba Kaizen ويمكن إيضاح البعض منها كالتالي :

الجمبا Gemba : كلمة يابانية تعنى موقع العمل الفعلي في المنظمة الذي تحدث به مجريات الامور والمشاكل والعيوب والإنحرافات ، (عبدالعال ، 2009: 52) ، كما يشار للجمبا كايزن على إنها المكان الذي تدور فيه جميع الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة في الأداء (Daiya,2012: 31) .

الجمبوتسو Gembustu : كلمة يابانية 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 التى لا تعطى قيمة مضافة ، وتركز كايزن على مهاجمة كل (مودا) موجودة فى (جمبا) موقع العمل ، وببساطة تعنى الهدر أو النشاط الذى لا يضيق قيمة للمؤسسة (المحرزى ، 2015: 38) .

تؤكد دراسة (Watanabe,2011) على نجاح تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمة عند الإعتماد على إستراتيجيات الجمبا 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 .

كما توصلت دراسة (Dysko,2012) إلى تصميم مخططاً للجمبا كايزن يعتمد على أربعة خطوات " التخطيط ، إجراءات العمل ، التأكد من توفير الإمكانيات البشرية ، التنفيذ " ، هناك دراسة (Glover,et al, 2013) التى أكدت نتائجها على ضرورة تبنى منهجية الجمبا كايزن فى إدارة المنظمات على إختلاف أنشطتها ، والعمل على تحسين خصائص تلك المنهجية وتلافى الأخطاء عند تطبيقها .

كذلك أكدت نتائج دراسة (الحربى ، 2017) على أن منهجية الجمبا كايزن يمكن لها ان تسهم فى تحسين اساليب 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 ، واعتماد مبدأ التغيير التدريجى المستمر" .

توصلت دراسة (إبراهيم ، 2018) إلى تصور مقترح للتحسين التدريجى المستمر فى أداء قيادات الروضة ، كما أكدت دراسة (محمد ، 2013) على أن أهم متطلبات تفعيل استراتيجية الكايزن لتعظيم القدرة المؤسسية تمثلت فى " توفير الفريق المشارك فى تطبيق الكايزن " ، كذلك إلى آليات لتفعيل دور الإدارة فى تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال فى ضوء إستراتيجية الكايزن .

ايضاً توصلت دراسة (عمر ، 2018) إلى تصور مقترح بالإعتماد على أسلوب الكايزن لتطوير أداء موظفى كلية التربية جامعة المنيا ، كم أشارت دراسة (يوسف ، 2013) إلى أن الجمبا كايزن يتم الإعتماد عليها فى عمليات التطوير على التحسينات الصغيرة المتراكمة ، إلتزام الإدارة العليا بتبنى فكر التحسين المستمر ، التركيز على مواقع العمل الفعلية فى التطوير ، لابد من مشاركة جميع العاملين فى كل المستويات فى عملية التطوير وخلق الرغبة داخل للتغيير للأفضل ، تغيير ثقافة العمل إلى البحث الدائم عن حلول للمشكلات ووضع آليات لمنع تكرارها .

يحظى مفهوم الأداء أهمية كبرى داخل المؤسسات فهو يمثل الدافع الأساسى للبقاء و خاصة الأداء الإنتاجى الذى يتحكم فى معدل الإنتاج وإرتفاع تكاليفه ، جودة المنتجات ، والإنتاجية فى العمل (عبدالطل ، ، 2011: 49) ، يعتبر الأداء الإنتاجى كوظيفة ليس بجديد فهو مزيج بين الأداء والإنتاج فينظر للأداء بانه الفعالية والكفاء اللازمة لإنجاز المهام بالمؤسسات وينظر للإنتاج على أنه مجموعة عمليات تقوم بتحويل

المدخلات لمخرجات للحصول على منتج معين (المصرى ، 2004: 192).

من هنا يشير الأداء الإنتاجي إلى مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج ، أى مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة من خلال (زيادة كمية الإنتاج ، تحسين جودة الإنتاج ، خفض تكلفة الإنتاج ، تقليل مدة الإنتاج) ، وكذلك من خلال الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسات الإنتاجية (يحياوى ، 2007: 46) .
فيصبح الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات فعالا عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (القاضى ، 2011: 69) ، يمكن القول أن النظام الإنتاجي يعتبر فعالاً عندما تكون حجم وقيمة مخرجاته قريبة قدر الإمكان من الأهداف المخططة ، فالفعالية تبحث في مدى تحقق الأهداف من خلال جودة المخرجات والنتائج ، أما الكفاءة تشير لمدى جودة عمليات تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات أو منتجات وفق معايير محددة (التكلفة ، الوقت ، الجودة) (مصطفى ، 2010: 38).

أشارت نتائج دراسة (زيان ، 2018) إلى وجود علاقة إرتباطية بين رأس المال البشرى والأداء الإنتاجي ، كذلك بين نشر المعرفة والأداء الإنتاجي للمؤسسة ، كما أكدت دراسة بن (شلوية ، 2013) وجود أثر إيجابي للجودة على الأداء الإنتاجي المتمثل في تحسين جودة المنتجات وتخفيض عدم المطابقات ، من خلال تطبيق المعايير الخاصة بالجودة والأداء للقيام بعملية الإنتاج وذلك ، كذلك أكدت دراسة (نعورة وعبدالحميد ، 2015) على وجود أثر إيجابي لتطبيق نظم إدارة الجودة المعتمدة على الأيزو على مؤشرات الأداء الإنتاجي بالمؤسسة لتحسينها والوصول إلى أفضل مستوى من الإنتاجية فى الأداء .

إرتبط مصطلح الإقتصاد بالرياضة فى 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 (درويش وآخرون ، 2013: 54) .

فى السنوات الأخيرة شهدت إقتصاديات الرياضة تطورات مذهلة ، حيث أصبحت صناعة تعتمد على فلسفة النظام الرأسمالي الذي بدوره يعتمد على توفير المنافسة والإبتكار ، وتسعى الرياضة المصرية فى الوقت الحالي أن يكون الهدف الرئيسي من وراء إقامة النشاط الرياضي هو الريح المادي لمحاولة تغطية نفقاتها ، من خلال تقديم أنشطة تتصف بالجودة بما يعود على تطوير الوضع الإقتصادي للهيئات الرياضية (العلقامى وآخرون ، 2011: 40) .

يمكن إيجاد حلول للمشكلات الإقتصادية بتحسين الكفاءة الإقتصادية أى إستخدام كافة الموارد المتاحة لتحقيق أقصى إنتاج مادي أو معنوى ممكن بشرط أن يكون مرغوب ، وهذا يعنى أن الأنظمة الإقتصادية الجيدة هى التى تستثمر كافة مواردها المتاحة لتحقيق أو إشباع حاجات أعضائها أو المستفيدين منها (إبراهيم ، 2000: 33) .

يعبر الأداء الإقتصادى عن النتائج التى تحققها المؤسسة فى نهاية المدة المحاسبية التى عادة ما تكون سنة تقييمية واحدة والوقوف على الأسباب التى أدت إلى الوصول لتلك النتائج والتأكيد على أسباب النتائج الجيدة

واقترح الحلول للتغلب على الأسباب التي أدت إلى نتائج إقتصادية غير جيدة وذلك من خلال تحسين أداء الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات (الحداد وعلى ، 2005: 159) .

أكدت دراسة (Grant,et.al 2007) على أن أهداف الجهات الإشرافية إنحصرت على إعلاء المنافع الإقتصادية للملاك والإجتماعية للمجتمع والرياضية للأندية ، أشارت دراسة الشبراخيتي (2006) إلى التأكيد على التوجه نحو إستثمار الأندية المصرية لنشاط كرة القدم ، كما أشارت دراسة (Matheson, 2002) إلى مبالغة الدراسات الإقتصادية فى تقدير الحدث الرياضى إقتصادياً وإهمال الإحلال بالإنفاق فى المجال الرياضى دون غيره ، أشارت دراسة (المعمارى والمولى ، 2010) إلى ضرورة التقييم المستمر لكفاءة الأداء الإقتصادى للمؤسسات بما يسمح بالوقوف على الأسباب الفعلية لتدنى كفاءة الأداء الإقتصادى للمؤسسات .

ونظراً لعدم استيعاب الأندية الرياضية للمواطنين محدودى الدخل لذلك كانت فكرة إنشاء كيان جديد فى عواصم ومدن المحافظات على مستوى الجمهورية تتيح الفرص لممارسة الأنشطة الرياضية لجميع أفراد المجتمع تحت مسمى (مراكز التنمية الرياضية) علي أن تكون إنشاء هذه المراكز علي مستوى محافظات جمهورية مصر العربية (وزارة الشباب والرياضة) .

فى ضوء هذه الأهداف كانت خطة المجلس القومي للرياضة بالتعاون والتنسيق مع المحافظات ووزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية لإقامة عدد (8) مراكز للتنمية الرياضية وهى كالتالى: مصر الجديدة / محافظة القاهرة، بني سويف الجديدة، المنيا الجديدة، مدينة أسيوط الجديدة، مدينة الأقصر / طيبة، مدينة أسوان الجديدة، شرم الشيخ /ج سيناء، مدينة (6) أكتوبر (وزارة الشباب والرياضة) .

إنطلاقاً من ما أُلزمتنا به التحولات العالمية التى 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 فى النمو الإقتصادى ، وللوصول إلى ذلك لابد من تحسين العمليات الإنتاجية للأنشطة والخدمات الرياضية من خلال إدارة فاعلة تستهدف الربحية .

لما كانت مراكز التنمية الرياضية أحد قطاعات إنتاج الرياضة والتى تم إنشائها حديثاً لتقدم الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية لشريحة كبيرة للمجتمع الرياضى ، فهى بيئة خصبة جداً لإنتاج الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية من خلال ما تمتلكه من ملاعب وأدوات وأجهزة وتقديمها للجمهور المستهدف ، حيث يمكن إستغلال تلك المنشآت المملوكة لها بشكل إنتاجى إستثمارى إقتصادى .

من خلال قيام الباحثة بحصر أعداد المترددين وطبيعة وحجم الأنشطة المقدمة لهم من خلال سجلات بعض مراكز التنمية الرياضية بالمنيا وأسيوط وبني سويف تبين قلة الأنشطة والخدمات والبرامج الرياضية ونمطية نوعها مما لا تمثل عناصر جذب للمستفيدين مقارنة بالمتوقع من إنشاء تلك المراكز ، من هنا يمكن القول أنها لا تحقق الهدف من إنشائها ، وقد ترجع الباحثة ذلك إلى ضعف الأداء الإنتاجى للقائمين على إدارة تلك المراكز .

كما لاحظت الباحثة أن تلك المراكز تمتلك منشآت وملاعب وصالات رياضية متطورة وحديثة كما هو مبين في ملحق (11) ولكن غير مستغله إستغلالاً أمثل ، كذلك لاحظت أيضاً أن العائد المالي من تشغيل هذه المنشآت لا يتناسب مع حجم المصروفات من أجور وصيانة لتلك المنشآت وذلك واضحاً من الإحصائيات الرسمية المسجلة في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ملحق (12) .

حيث تشير إلى أن الحساب الختامي لمركز التنمية الرياضية بالمنيا عام (2016) بلغ ما يقارب (91.250) ألف جنيهاً سنوياً، وفي عام (2017) بلغ ما يقارب (85.380) ألف جنيهاً، وفي عام (2018) بلغ ما يقارب (78.130) ألف جنيهاً، وصولاً لعام (2019) الذي بلغ ما يقارب (74.845) ألف جنيهاً، ونستدل من ذلك تراجع الإيرادات للمركز وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى ضعف عدد المترددين على المركز وهذا يرجع إلى ضعف مستوى الإنتاج للخدمات والبرامج والأنشطة وقلتها ، كذلك ضعف الأنشطة التشغيلية والخدمات المقدمة من المركز ، لذلك يجب على صانعي القرارات بتلك المراكز أن يكونوا قادرين على تحليل الأداء الإنتاجي داخل مراكز التنمية الرياضية والعمل على تحسينها من خلال إستخدام أساليب إدارية مستحدثة بما يتعكس على الأداء الإقتصادي ، حيث أن تلك المراكز تعتبر بمثابة قوى إقتصادية فاعلة في المجال الرياضي .

لذلك ترى الباحثة أن منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) وما تحمله في طياتها من التحسين التدريجي المستمر ، والتخلص من الهدر بأنواعه ، والإستخدام الأمثل للموارد ، وإدارة الموقع الفعلي للعمل ، بما يسهم في تلبية إحتياجات المستفيدين لها دور فعال في تعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي لمراكز التنمية الرياضية .

المصطلحات الرئيسية : Key Terms

الجمبا كايزن Gemba Kaizen

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

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

الأداء الإنتاجي : Productive performance

مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج ، أى مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة من خلال (زيادة كمية الإنتاج ، تحسين جودة الإنتاج ، خفض تكلفة الإنتاج ، تقليل مدة الإنتاج) ، وكذلك من خلال الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسات الإنتاجية (يحيوى ، 2007: 46) .

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).

مركز التنمية الرياضية Sports Development Center

منشآت رياضية حكومية تتبع المجلس القومي للرياضة وتعتبر من المنشآت ذات النفع العام ، والغرض من إنشائها توسيع قاعدة الممارسة الرياضية بين مختلف فئات المجتمع المصري ، تنشأ في عواصم ومدن المحافظات مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات تقيمها الدولة لخدمة المجتمع في المجال الرياضي تحت إشراف كوادر فنية متخصصة وتتيح الفرص لاكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها (وزارة الشباب والرياضة) .

هدف الدراسة : Purpose of the Study

تهدف الدراسة إلى إعداد تصور مقترح لإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) في تعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بمراكز التنمية الرياضية .

تساؤلات الدراسة : Study questions

في ضوء هدف الدراسة تضع الباحثة التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى الأداء الإنتاجي بمراكز التنمية الرياضية ؟
- 2 - ما مستوى الأداء الإقتصادي بمراكز التنمية الرياضية ؟
- 3- ما متطلبات تطبيق منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بمراكز التنمية الرياضية ؟
- 4- ما التصور المقترح الذي يمكن تطبيقه لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) ؟

إجراءات الدراسة : Study Methodolgy

منهج الدراسة :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي " الإسلوب المسحي " وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة لطبيعة إجراءاتها حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين والمستفيدين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ قوامها (8) مراكز بمحافظة (أسوان - طيبة بالأقصر - أسيوط - الغردقة بمحافظة البحر الأحمر - المنيا - بني سويف - مدينة نصر بمحافظة القاهرة - شرم الشيخ بمحافظة جنوب سيناء) والبالغ عددهم بالنسبة للعاملين

148) مائة وثمانية وأربعون فرداً ، وبالنسبة للمستفيدين بلغ عدد المترددين على جميع مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية (778) سبعمائة وثمانية وسبعون فرد .

قامت الباحثة بإختيار عينة الدراسة من العاملين بالطريقة الطبقيّة العشوائية والمتمثلة في (مدير تنفيذي ، الأخصائيين الرياضيين ، الإداريين ، مدربين ، المشرف المالي) ، وبلغت قوامهم (82) إثنان وثمانون فرد بنسبة مئوية قدرها (55,41%) من مجتمع الدراسة ككل ، وقد قامت الباحثة باختيار عدد (20) عشرون فرد للعينة الإستطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأصلية

قامت الباحثة بإختيار عينة الدراسة من المستفيدين بالطريقة العشوائية بلغ قوامها (200) مائتان وبنسبة مئوية قدرها (25.71) فرداً من مجتمع الدراسة ككل ، وذلك بعد استبعاد الإستبيانات غير الكاملة ، وقد قامت الباحثة باختيار عدد (30) ثلاثون فرد للعينة الإستطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأصلية ، جدول (1) ، (ملحق 13) يوضحان توزيع عينة الدراسة .

أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة بإستخدام أدوات جمع البيانات التالية :

أولاً : تحليل السجلات والوثائق: تحليل سجلات العاملين والمستفيدين المترددين على مراكز التنمية الرياضية للتعرف على طبيعة وحجم مجتمع الدراسة وعدد العينة التي يمكن التطبيق عليها ، أيضاً تحليل السجلات الخاصة بالإيرادات والمصروفات الخاصة بالأنشطة التشغيلية لمراكز التنمية الرياضية .

ثانياً : الإستبيان : قامت الباحثة بتصميم عدد (3) ثلاثة إستبيانات كالتالي :

أولاً : إستبيان الأداء الإنتاجي لمراكز التنمية الرياضية: (إعداد الباحثة)

تم تحديد (7) سبعة محاور (ملحق 2)، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق 1) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (7) سبعة خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وتم الإتفاق على (6) ستة محاور ، في ضوء آراء السادة الخبراء ، حيث تم حذف محور واحد حصل على نسبة مئوية أقل من (70%).

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغ عددها (34) أربعة وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق 3) ، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (4) أربعة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (30) ثلاثون عبارة (ملحق 4)

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق : لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

(1) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (7) سبعة خبراء ، وجدولي (3، 4) ، (ملحق 13) يوضحوا ذلك .

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (43% : 100%) وبذلك تم حذف (1) واحد محور لحصوله على نسبة مئوية أقل من 70% من اتفاق الخبراء ، كما تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (29% : 100%) ، وبذلك تم حذف عدد (4) عبارات أرقام (2، 8، 18، 29) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من 70% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (30) ثلاثون عبارة .

(2) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (30) ثلاثون فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور المنتمة إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحمور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (5) ، (ملحق 13) يوضحان ذلك .

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور الذي تنتمي إليه ما بين (0,54 : 0,69) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0,51 : 0,71) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0,49 : 0,68) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (30) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، جدول (6) ، (ملحق 13) يوضحان ذلك :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (0,71 : 0,83) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (0,79) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (30) ثلاثون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (3) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (2) درجتان ، لا (1) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (30 : 90) درجة .

ثانياً : إستبيان الأداء الإقتصادي لمراكز التنمية الرياضية: (إعداد الباحثة)

تم تحديد (5) خمسة محاور (ملحق 5)، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق 1) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (7) سبعة خبراء ، تم الإتفاق على (3) ستة محاور في ضوء آراء السادة الخبراء ، حيث تم حذف محور واحد حصل على نسبة مئوية أقل من (70%)

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغ عدد العبارات (27) سبعة وعشرون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق 6) ، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي

حصلت على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (6) ستة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (21) واحد وثلاثون عبارة (ملحق 7) .

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق : لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

(1) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (7) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (7، 8) ، (ملحق 13) يوضحوا ذلك .

- تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (29% : 100%) وبذلك تم حذف (2) إثتان محور لحصوله على نسبة مئوية أقل من 70% من اتفاق الخبراء ، كما تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (29% : 100%) ، وبذلك تم حذف عدد (6) ستة عبارات أرقام (3، 7، 9، 16، 23، 25) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من 70% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (21) واحد وعشرون عبارة .

(2) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (20) 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 للمحمور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (9) ، (ملحق 13) يوضحان ذلك .

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور الذي تنتمي إليه ما بين (0,53:0,78) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0,53:0,80) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0,68 : 0,88) ، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، جدول (10) ، (ملحق 13) يوضحان ذلك .

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (0,74 : 0,85) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (0,68)، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان

الإستبيان فى صورته النهائية :

يتكون الإستبيان فى صورته النهائية من (21) واحد وعشرون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة

بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (3) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (2) درجتان ، لا (1) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (21 : 63) درجة .

ثالثاً : استبيان متطلبات تطبيق منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen): (إعداد الباحثة)

تم تحديد (11) إحدى عشر محور (ملحق 8)، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق 1) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (7) خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وتم الإتفاق على (9) محاور ، في ضوء آراء السادة الخبراء ، حيث تم حذف (2) محور حصل على نسبة مئوية أقل من (70%).

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان ، بلغ عدد العبارات (55) خمسة وخمسون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق 9) ، ثم عرضها على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء ، وبلغت عدد العبارات المحذوفة (10) عشرة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (45) خمسة وأربعون عبارة (ملحق 10) .

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق : لحساب صدق الإستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(1) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (7) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (11، 12) ، (ملحق 13) يوضحوا ذلك .

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (14% : 100%) وبذلك تم حذف (2) إثتان محور لحصولهما على نسبة مئوية أقل من 70% من اتفاق الخبراء ، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (29% : 100%) ، وبذلك تم حذف عدد (10) عبارات أرقام (2، 5، 12، 14، 18 ، 21، 25، 37، 39، 50) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من 70% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (45) خمسة وأربعون عبارة .

(2) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان ، قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (20) عشرون فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور المنتميه إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحمور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (13) ، (ملحق 13) يوضحان ذلك .

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحمور الذي تنتمي إليه ما بين (0,50 : 0,89) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0,48 : 0,83) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0,52 : 0,69) ، وهي

معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .
ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، جدول (14) ، (ملحق 13) يوضح ذلك .
- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (0,54 : 0,79) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (0,65)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان
الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (45) خمسة وأربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير ثنائي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : موافق (2) درجتان ، غير موافق (1) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (45 : 90) درجة .
البرنامج الزمني للدراسة :

قامت الباحثة بإجراء الدراسات الإستطلاعية في الفترة الزمنية من 4 - 2019/11/19م ، بينما كانت الدراسات الأساسية في الفترة الزمنية من 1 - 2019/12/31م .
المعالجات الإحصائية :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :
- النسبة المئوية . - معامل الارتباط البسيط لبيرسون .- معامل الفا لكرونباخ .
- الوزن النسبي . - نسبة متوسط الإستجابة . - حدود الثقة .
- مربع كا - تحليل الإنحدار
وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة (0,05) ، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

الإجابة علي التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى الأداء الإنتاجي بمراكز التنمية الرياضية ؟

يتضح من جدول (15) ، أشكال (1، 2، 3، 4، 4، 6) ، (ملحق 15) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء المستفيدين من مراكز التنمية الرياضية عينة الدراسة في عبارات إستبيان الأداء الإنتاجي ما بين (0,38 : 0,78) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (0,46 : 0,53) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (0,49) .
- قيم كا² دالة عند مستوى دلالة (0,05) لجميع عبارات إستبيان الأداء الإنتاجي ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح التكرارات الأكبر .

- جاءت جميع متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية والمحاور والعبارات الخاصة بإستبيان الأداء الإنتاجي أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى الأداء الإنتاجي ، ماعدا المحور السادس "مراقبة العمليات الإنتاجية" العبارة (29) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها إلى حد ما كدلالة على الأداء الإنتاجي بمراكز التنمية الرياضية ، وأيضاً المحور الثاني " إدارة الإمكانيات المادية " العبارة (6) جاءت أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها كدلالة على الأداء الإنتاجي بمراكز التنمية الرياضية .

جاءت نتيجة المحور الأول " تخطيط العمليات الإنتاجية مؤكدة لضعف تخطيط العمليات الإنتاجية داخل مراكز التنمية الرياضية ، هذا ما أكدته دراسة بن شلوية (2013) التي أشارت نتائجها إلى ضرورة التخطيط لتحسين جودة المنتجات وتخفيض عدم المطابقات .

كما جاءت نتيجة المحور الثاني " إدارة الإمكانيات المادية " مؤكدة لضعف قدرة مراكز التنمية الرياضية على إدارة إمكانياتها المادية المتاحة بالرغم من توافر (ملاعب/أجهزة/أدوات/صالات/حمامات/سباحة/ وغيرها) بحالة مناسبة وكمية مناسبة مع أعداد المستفيدين المترددين عليها وهذا ما يفسر النتيجة الخاصة بعبارة (6) والتي جاءت أكبر من الحد الأدنى للثقة ، في هذا الصدد تذكر يحياوي (2007) أن الأداء الإنتاجي يعبر عن مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج ، أي مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة ، وكذلك من خلال الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسات الإنتاجية (يحياوي ، 2007: 46) .

أيضاً جاءت نتيجة المحور الثالث " إدارة الموارد البشرية " مؤكدة على دم إهتمام القيادات المسؤولة بمراكز التنمية الرياضية بإدارة الموارد البشرية ، هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة زيان (2018) وجود علاقة إرتباطية بين رأس المال البشري والأداء الإنتاجي ، كذلك بين نشر المعرفة والأداء الإنتاجي للمؤسسة .

كذلك جاءت نتيجة المحور الرابع " الأنشطة التشغيلية للعمليات الإنتاجية " مؤكدة على ضعف فعالية وكفاءة الأنشطة التشغيلية الخاصة بالعمليات الإنتاجية ، كما يشير مصطفى (2010) إلى أن النظام الإنتاجي يعتبر فعالاً عندما تكون حجم وقيمة مخرجاته قريبة قدر الإمكان من الأهداف المخططة ، فالفعالية تبحث نفي مدى تحقق الأهداف من خلال جودة المخرجات والنتائج ، أما الكفاءة تشير لمدى جودة عمليات تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات أو منتجات وفق معايير محددة (التكلفة ، الوقت ، الجودة) فهي تعبر عن مدى تحقق أداء عملية التحويل (مصطفى ، 2010: 38).

كما جاءت نتيجة المحور الخامس " الطاقة الإنتاجية " مؤكدة على ضعف الطاقة الإنتاجية لمراكز التنمية الرياضية ، هذا ما أكدته عليه يحياوي (2007) بضرورة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال (زيادة كمية الإنتاج ، تحسين جودة الإنتاج ، خفض تكلفة الإنتاج ، تقليل مدة الإنتاج) ، وكذلك من خلال الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسات الإنتاجية (يحياوي ، 2007: 46) .

أخير جاءت نتيجة المحور السادس " مراقبة العمليات الإنتاجية " مؤكدة على ضعف مستوى المراقبة على العمليات الإنتاجية لمراكز التنمية الرياضية بالرغم من إلزام الجهة الرقابية (مديرية الشباب والرياضة) التابع لها مركز التنمية الرياضى وكذلك (وزارة الشباب والرياضة) من تقديم تقارير مالية وإدارية تتضمن البرامج والأنشطة المنفذة وهذا ما يفسر النتيجة الخاصة بعبارة رقم (29) التى جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة ، هذا ما أكده عليه دراسة **بن شلوية (2013)** التى أشارت نتائجها إلى التأكيد على تطبيق المعايير الخاصة بالجودة والأداء للقيام بعملية الإنتاج ، كذلك وضوح معايير تقييم الأداء تسهل من تطبيق الأعمال ، وأيضاً ضرورة اعتماد مؤشرات ومعايير لتقييم الأداء الإنتاجى فى المؤسسة .

الإجابة على التساؤل الثانى والذي ينص على :

- ما مستوى الأداء الإقتصادى بمراكز التنمية الرياضية ؟

يتضح من جدول (16) ، أشكال (7، 8، 9) ، (ملحق 14) ما يلى :

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء العاملين بمراكز التنمية الرياضية عينة الدراسة فى عبارات إستبيان الأداء الإقتصادى ما بين (0,37 : 0,89) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (0,40 : 0,48) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (0,44) .

- قيم كاسى دالة عند مستوى دلالة (0,05) لجميع عبارات إستبيان الأداء الإقتصادى ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح التكرارات الأكبر .

- جاءت جميع متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية والمحاور والعبارات الخاصة بإستبيان الأداء الإقتصادى أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى الأداء الإقتصادى ، ما عدا المحور الثالث "التطورات المالية" العبارة (21) جاءت أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها كدلالة على الأداء الإقتصادى بمراكز التنمية الرياضية .

جاءت نتيجة المحور الاول " معدلات النمو الإقتصادى " مؤكدة على ضعف قدرة إدارة مراكز التنمية الرياضية على تحقيق أداء إقتصادى يتلائم وحجم الأنشطة والخدمات والإمكانات المادية المتاحة داخل المركز ، هذا ما أكدته دراسة **Matheson (2002)** والتى أشارت نتائجها إلى مبالغة الدراسات الإقتصادية فى تقدير الحدث الرياضى إقتصادياً وإهمال الإحلال والإستبدال بالإفاق فى المجال الرياضى دون غيره ، دراسة **المعمارى والمولى (2010)** والتى أشارت نتائجها إلى ضرورة التقييم المستمر لكفاءة الأداء الإقتصادى للمؤسسات بما يسمح بالوقوف على الأسباب الفعلية لتدنى كفاءة الأداء الإقتصادى والعمل على تحسينها مستقبلاً .

كذلك جاءت نتيجة المحور الثانى " معدلات الإستثمار " مؤكدة على ضعف قدرة القائمين على إدارة مراكز التنمية الرياضية على إستثمار الأنشطة والبرامج والخدمات المقدمة من خلال المراكز ، هذا ما أكدته دراسة **الشبراختى (2006)** والتى أشارت نتائجها إلى التأكيد على التوجه نحو إستثمار الأندية المصرية لنشاط كرة القدم.

خيراً جاءت نتيجة المحور الثالث " التطورات المالية " مؤكدة على ضعف الأداء المالي لدى لمراكز التنمية الرياضية ، فى ضوء ما سبق من دلالات واضحة على إنخفاض الأداء الإقتصادى وعدم القدرة على الإستثمار وضعف القدرة على تطور الأداء المالي أدى ذلك إلى عجز فى الموازنة التقديرية ، هذا ما يفسر النتيجة الخاصة بعبارة رقم (21) التى جاءت أكبر من الحد الأعلى للثقة ، فى هذا الصدد يذكر درويش (2013) 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 (درويش وآخرون ، 2013: 54) .

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

- ما متطلبات تطبيق منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) لتعظيم الأداء الإنتاجى والإقتصادى بمراكز التنمية الرياضية ؟

يتضح من جدول (17) ، أشكال (10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18) ، (ملحق 16) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء العاملين بمراكز التنمية الرياضية عينة الدراسة فى عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) ما بين (0,84 : 0,98) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (0,88 : 0,96) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (0,93).

- قيم ك² دالة عند مستوى دلالة (0,05) لجميع عبارات إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجمبا 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 الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) أكبر من الحد الأعلى للثقة ، مما يدل على مناسبة المتطلبات المقترحة لتطبيق منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) بمراكز التنمية الرياضية من وجهة نظر العاملين .

تعزو الباحثة تلك النتيجة فى إستبيان متطلبات تطبيق منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) بجميع محاوره إلى إتفاق أراء العاملين على إحتياجهم داخل مراكز التنمية الرياضية لتلك المتطلبات وصولاً لأداء إنتاجى وإقتصادى قوى ، فلا يمكن التحول والتغير نحو التطوير المستمر من خلال منهجية الجمبا كايزن إلا من خلال دعم للإدارة العليا وصانعى القرار للتحسين المستمر من خلال إعتماد مخصصات مالية للتحسين المستمر فى الأداء تبنى فكرة إجراء تحسينات صغيرة مستمرة بعيدة المدى ، هذا ما أكدت عليه دراسة (يوسف ، 2013) والتي أشارت نتائجها إلى أن الإعتماد فى عمليات التطوير على التحسينات الصغيرة المتراكمة ، إلتزام الإدارة العليا بتبنى فكر التحسين المستمر ، أشارت إليه دراسة (محمد ، 2013) التى توصل إلى آليات لتفعيل دور الإدارة فى تعظيم القدرة المؤسسية لرياض الأطفال فى ضوء إستراتيجية الكايزن .

كما ترى الباحثة أهمية كبرى فى إعداد قيادات مؤهلة فى مجال التحسين المستمر تأخذ على عاتقها

منهجية الكايزن في التحسين المستمر للأداء من خلال خلق بيئة قيادية تلتزم بالتحسن المستمر للأداء ، توفير إستشاريين وخبراء في برامج التحسين المستمر للأداء ، هذا ما أشارت إليه دراسة (Watanabe,2011) من ضرورة الإستعانة بخبرات الممارسين لهذه الإستراتيجية لتخطيط وتنفيذ جميع العمليات المتعلقة بها ، كما أوصت بضرورة إعتداد التغيير التدريجي في العمليات الإدارية لتحقيق التحسين المستمر على المدى الطويل .

كما أن نشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين له دور بارز في تفعيل منهجية الكايزن بين العاملين من خلال دفعهم لمشاركة جميع القيادات والعاملين في عمليات التحسين والتطوير المستمرين والحث على أن لا يمر يوم بدون إجراء تحسين ، هذا ما أكدته دراسة (محمد ، 2013) حيث أشارت إلى أن من أهم متطلبات تفعيل إستراتيجية الكايزن لتعظيم القدرة المؤسسية تتمثل في " توفير الفريق المشارك في تطبيق الكايزن " ، دراسة (يوسف ، 2013) والتي تحث على أن لتطبيق الجمبا كايزن لا بد من مشاركة جميع العاملين في كل المستويات في عملية التطوير وخلق الرغبة داخل للتغيير للأفضل .

كذلك ترى الباحثة ضرورة لتوفير و تعزيز سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل ، والعمل على تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين ، كذلك الإعتداد 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 (الحري ، 2017) على أن منهجية الجمبا كايزن من المتطلبات الرئيسية التي يجب أن تتبناها وتلتزم بها الجامعة .

ترى أيضاً الباحثة أن من أهم مرتكزات منهجية الجمبا كايزن التي قد تسهم في تحقيق الأداء المطلوب وضع القواعد التشغيلية بما يدعم التحسين المستمر ويسمح بتطبيق سياسات التطهير(تحسين بيئة العمل) والحرص على التخلص من الأنواع المختلفة للهدر في العمل ، كما توصلت دراسة (Dysko,2012) إلى تصميم مخططاً للجمبا كايزن يعتمد على أربعة خطوات " التخطيط ، إجراءات العمل ، التأكد من توفير الإمكانيات البشرية ، التنفيذ " ، دراسة (الحري ، 2017) التي تؤكد على إعتداد الإستراتيجيات والنماذج الحديثة للتخطيط والتحسين ، والتقليل من الهدر ، واعتماد مبدأ التغيير التدريجي المستمر " .

الإجابة علي التساؤل الرابع والذي ينص على :

- ما التصور المقترح الذي يمكن تطبيقه لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) ؟

توصلت الباحثة إلى تصور مقترح يمكن تطبيقه لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بإستخدام منهجية الجمبا كايزن(Gemba Kaizen) من خلال وضع عدد من (الخطوات ، الإستراتيجيات ، الأدوات) (ملحق 16).

الإستخلاصات

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية :

1. ضعف تخطيط العمليات الإنتاجية داخل مراكز التنمية الرياضية .

2. ضعف قدرة مراكز التنمية الرياضية على إدارة إمكاناتها المادية المتاحة بالرغم من توافر (ملاعب/أجهزة/أدوات/صالات/حمامات سباحة/ وغيرها) بحالة مناسبة وكمية مناسبة .
3. عدم إهتمام القيادات المسؤولة بمراكز التنمية الرياضية بإدارة الموارد البشرية .
4. ضعف فعالية وكفاءة الأنشطة التشغيلية الخاصة بالعمليات الإنتاجية داخل مراكز التنمية الرياضية .
5. ضعف الطاقة الإنتاجية لمراكز التنمية الرياضية .
6. ضعف مستوى المراقبة على العمليات الإنتاجية داخل مراكز التنمية الرياضية
7. ضعف قدرة إدارة مراكز التنمية الرياضية على تحقيق أداء إقتصادي يتلائم وحجم الأنشطة والخدمات والإمكانات المادية المتاحة داخل المركز .
8. ضعف قدرة القائمين على إدارة مراكز التنمية الرياضية على استثمار الأنشطة والبرامج والخدمات المقدمة.
9. ضعف الأداء المالى لدى لمراكز التنمية الرياضية .
11. تقديم تصور مقترح يمكن تطبيقه لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) .

التوصيات

1. تبنى أسلوب الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) فى مجال العمل الإدارى الرياضى والعمل على تنقيف المجتمع الرياضى بالتعريف به بالدورات والبرامج التدريبية خاصة بتزويد العاملين بالمعارف والمعلومات عنه .
1. تطبيق التصور المقترح تطبيقه لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي بإستخدام منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) ، مما له من تأثير إيجابى على تحسين الأداء الإنتاجي والإقتصادي بمراكز التنمية الرياضية .
2. التأكيد على تحليل الأداء الإنتاجي داخل مراكز التنمية الرياضية بشكل مستمر وتقييمه للوقوف على حجمه ومحاولة تحسينه.
3. دراسة الأسباب التى تحول دون كفاءة الأداء الإقتصادي لمراكز التنمية الرياضية ومحاولة علاجها لتعظيم العائد الإقتصادي لتلك المراكز .
4. إستغلال الإمكانيات المادية المجهز بها مراكز التنمية الرياضية ودعم وزارة الشباب والرياضة لإنشاء تلك المراكز فى تقديم أنشطة وخدمات وبرامج رياضية تنال رضا شريحة كبيرة من المستفيدين مما يسهم فى تحسين الأداء الإنتاجي والإقتصادي للمراكز .
6. الإستفادة بمنهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) وإستراتيجياتها وأدواتها وأفكارها فى التخلص من الهدر وسياسات التطهير القائمان على التحسين المستمر لتعظيم الأداء الإنتاجي والإقتصادي لمراكز التنمية الرياضية .

7. إعادة إجراء بحوث علمية مشابهة للإستفادة من منهجية الجمبا كايزن (Gemba Kaizen) للتحسين المستمر بمؤسسات وهيئات رياضية أخرى لما لها أثر إيجابي لتطوير المنظومة الرياضية .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- 1- وزارة الشباب والرياضة (2015) : مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية ، القاهرة .
- 2- زيان ، أمنة (2018) : أثر رأس المال البشرى على الأداء الإنتاجى للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية دور نشر المعرفة كوسيط ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد(15 مكرر) ، المجلد (8) ، جامعة طاهر محمد بشار ، الجزائر ، ديسمبر ، ص 134- 154 .
- 3- عبد البطل ، منى محمد (2011) : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار النسر الذهبى ، القاهرة .
- 4- يحيى ، الهام (2007) : الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجى للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد(5) .
- 5- مصطفى ، أحمد سيد (2010) : إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعات والخدمات، كلية التجارة ، جامعة بنها، مصر .
- 6- المصرى ، أحمد محمد (2004) : الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية (التكلفة- الوقت- الأداء)، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر .
- 7- القاضى ، فؤاد (2011) : الإنتاج والفعالية ، المكتبة الجامعية العمالية ، القاهرة .
- 8- بن شلوية ، كاميليا (2013) : 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 مرياح - ورقلة ، الجزائر .
- 9- نعروزة ، بوبكر و عبد الحميد ، برحومة (2015) : أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على المؤشرات الكمية للأداء الإنتاجى بالمؤسسة الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد (7) المجلد (1) ، جامعة الوادي ، الجزائر .
- 10- درويش ، كمال الدين عبدالرحمن و الصغير ، وليد مرسى و أحمد ، أحمد عبدالفتاح و مغاورى ، محمد إبراهيم (2013) : إقتصاديات الرياضة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

- 11- العلقامى ، نبيه و درويش ، كمال الدين عبدالرحمن و فرغلى ، ماجد و فضل الله ، محمد ، عزام ، مصطفى و مغاوري ، محمد (2011) : إقتصاديات الرياضة وقومية الدولة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- 12- إبراهيم ، محمد كامل (2000) : المسار الإقتصادي المصرى من الشمولية إلى التخصص ، مركز المعلومات والتوثيق ، جريدة الأهرام ، القاهرة .
- 13- الحداد ، هيفاء سعيد و على ، مقبل على أحمد (2005) : تقويم الأداء المالى بإستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة فى محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (32) ، العدد (99) كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل .
- 14- المعمارى ، عبدالغفور حسن كنعان و المولى ، حافظ جاسم عرب (2010) : تقييم كفاءة الأداء الإقتصادي للشركات العامة لصناعة الأدوية فى نينوى للمدة (2002-2007) " دراسة تحليلية مقارنة " ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (27) ، العدد (8) كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل
- 15- الشبراختى ، عطية سعد (2006) : الجدوى والعوائد الإقتصادية لإستثمار الأندية المصرية لنشاط كرة القدم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- 16- يوسف ، داليا طه محمود يوسف (2013) : كيفية استخدام جيمبا كايزن فى تطوير التعليم الجامعى المصرى ، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس (ASEP) ، العدد (35) ، المجلد (4) ، مارس
- 17- عمر ، علاء محمد ربيع محمد (2018) : تصور مقترح لتطوير أداء موظفى كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب الكايزن ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (34) ، العدد (4) ، أبريل .
- 18- عبدالعال ، جمال سيد (2009) : مفهوم التغيير الإدارى عند (كايزن Kaizen) ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، العدد (122) ، يناير .
- 19- الحرى ، محمد بن محمد أحمد (2017) : مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة طيبة بالمدينة المنورة ، العدد (1) ، المجلد (2) ، يناير .

20- إبراهيم ، رماز حمدى محمد (2018) : تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر فى جودة أداء قيادات رياض الأطفال بإستخدام إستراتيجية الجمبا كايزن اليابانية " دراسة إستشرافية " ، مجلة دراسات فى الطفولة والتربية ، كلية رياض الأطفال ، جامعة أسيوط ، يوليو .

21- محمد ، جيهان لطفى محمد (2018) : 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 (36) ، المجلد (10) ، أكتوبر .

22- العنانزة ، خالد (2013) : الإدارة اليابانية الحديثة (الكايزن) " التطوير المستمر أصبح ضرورياً " ، مجلة التدريب والتقنية ، المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى ، العدد(172) .

23- المحرزى ، خليفة (2015) : التدريب على إستراتيجية كايزن اليابانية " التحسين المستمر ، الرياض ، مركز صنعاء العبقرية 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 evolvement. www.michailolidis.gr.
- 32- Watanabe, R., (2011): Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/>