



## متطلبات تطبيق النظام الياباني الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق

م م رزاق جابر عبد

Razzaq.jaber@qu.edu.iq

جامعة القادسية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

### ملخص البحث

يهدف البحث الى التعرف على متطلبات تطبيق النظام الياباني الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق. كان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، ملائماً لعينة البحث. إشمتمل مجتمع البحث على جميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (الديوانية، كربلاء، البصرة) مثلت جميع محافظات العراق تمثيلاً حقيقياً. حسب التوزيع الجغرافي تم اختيار عينة عمدية قدرها (117) فرداً من العاملين بالإدارات والاقسام ومعاونيهم بالإدارات العليا والوسطى والتنفيذية. قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لكل من الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك بهدف التعرف على متطلبات تطبيق النظام الياباني الكايزن. ارسل الاستبيان الكترونياً من قبل الباحث الى كل افراد البحث والبالغ عددهم (117) فرداً. تم استخدام الحزمة الاحصائية برنامج SPSS. تم الحصول على معامل الارتباط (لبيرسون) Pearson معامل ثبات الفا كرونباخ Alpha Cronbach في ضوء ماتوصل اليه البحث. يوصي الباحث مديريات الشباب والرياضة بالعراق بتطبيق النظام الياباني الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بالعراق من خلال استحداث اقسام ودوائر مما يساعد في الفعالية الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات تطبيق النظام الياباني الكايزن - أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق.

## Requirements for Putting the Japanese Kaizen System into Practice to Achieve Iraq's Youth and Sports Directorates Objectives

Razzaq Jaber Abdul

University of Al-Qadisiyah, College of Physical Education and Sports Sciences

Email address: [Razzaq.jaber@qu.edu.iq](mailto:Razzaq.jaber@qu.edu.iq)

### Abstract

Aiming to accomplish the objectives of Iraq's youth and sports directorates, this study seeks to determine the prerequisites for applying the Japanese Kaizen approach. The descriptive survey approach was appropriate for the research sample. All employees of the youth and sports directorates in the province of Diwaniyah, Karbala, and Basra, representing Iraq's provinces, were included in the research population. A purposive sample of 117 employees from departments and sections, and their assistants in senior, middle, and executive management, was chosen based on geographic dispersion. The participants received an electronic copy of the questionnaire from the researcher. The statistical software program SPSS was utilized for data analysis after the data was obtained. The Pearson correlation coefficient and Cronbach's alpha reliability coefficient were obtained based on the research findings. To improve administrative efficiency, this study suggests that the Directorates of Youth and Sports in Iraq adopt the Japanese Kaizen approach and grow their organizational structure by adding new departments and divisions.



**Keywords:** Requirements for implementing the Japanese Kaizen system - Objectives of the Youth and Sports Directorates in Iraq

### 1/1 المقدمة ومشكلة البحث .

يشهد العالم تطورات متسارعة في عالم التكنولوجيا و قد كان لهذه التطورات منافسة قوية بين المؤسسات و أصبح التنافس يشمل مجالات متعددة من ضمنها تقديم الخدمات واعداد الخطط لتحقيق الاهداف التي تزيد من نسب اقبال الافراد والاشترك فقد ظهرت السنوات الأخيرة تقنيات و أساليب ادارية جديدة و ذلك لمواكبة هذه التطورات و التغييرات في بيئة الأعمال و إن هذه التقنيات جاءت لتلبي حاجة الادارة من ادارة مؤسساتها بالشكل الذي يحقق رضا المشاركين و منها أسلوب التحسين المستمر ، حيث تقوم فكرة التحسين المستمر على فلسفة أن التحسين المستمر و لو كان بسيطاً فهو بمجموعه ذات تأثير على الأشخاص و العمليات و المعدات و المواد و العمل و طرق الانتاج و إن عملية إتمامه تتم من خلال دعم كبير من قبل الادارة العليا.

فالتحسين المستمر أسلوب تنتهجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الرياضية بشكل خاص لمواكبة التكنولوجيا المتطورة بإستمرار إذ ان التطور المستمر للعمليات والانشطة المتعلقة بالالات والمعدات ناتج عن ظهور التكنولوجيا وطرق وأساليب الإنتاج والافرد وهو ما يجعل بنقل التكنولوجيا داخل المؤسسة عن طريق عملية التحسين المستمر . (ناديا العارف , 2010 : 5 )

وأضاف عبدالرحمن توفيق (2008) بأن الجودة الشاملة هي إستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة بإستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء كانت منظمات إنتاجية أم خدمية وتوجيهها نحو المثالية لأداء العمل بشكل صحيح

### ( عبدالرحمن توفيق , 2008 : 7 )

ويرى الباحث أن من أهم المهارات الحديثة التي تؤثر على أداء المؤسسات إتباع منهجية كايزن ( kaizen ) في الإدارة للتحسين المستمر للأداء وحيث ان مديريات الشباب والرياضة من القطاعات الحيوية والمهمة فكان لا بد ان تتجه هذه المديريات الى الاخذ بأسباب التقدم حتى تواكب الركب العالمي وما يترتب على ذلك من متغيرات كأعداد برامج تدريبية للعاملين وتطوير البرامج والانشطة الامر الذي دفع الباحث الى إجراء تلك الدراسة بهدف تحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق .

قام الباحث بالاطلاع على الهيكل التنظيمي لمديريات الشباب والرياضة بالعراق وقد وجد أن هناك إدارة للمنشآت الرياضية لها العديد من المسؤولين والمشرفين عن الملاعب والصالات وعددها (16) شعبة وهناك بعض الاجراءات الادارية المتمثلة في إنساب بعض الاعمال الادارية لغير المتخصصين الامر الذي يؤدي زيادة الهدر من الوقت في تلك الاجراءات الادارية.

كما قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة مع عدد (10) من الافراد المسؤولين عن مديريات الشباب والرياضة وهم المدير ونائبه , وبعض المشرفين الرياضيين بهدف التعرف على نقاط الضعف الموجودة بمديريات الشباب والرياضة وتحديد الإطار الفلسفي لمنهجية كايزن في الإدارة أو التحسن المستمر للأداء وايضا دراسة إتجاهات القيادات الادارية نحو تلك المنهجية لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة .

وقد أجمعت اراء العينة بنسبة (100 % ) على ان مديريات الشباب والرياضة بالعراق بها العديد من نقاط الضعف كالمركزية والتمسك بحرفية القواعد واللوائح والرقابة واستخدام الثواب والعقاب دون اتاحة فرص للتعديل وتصحيح المسار

كما اجمعت اراء العينة بنسبة (100 % ) أن هناك إنخفاض في مهارات التعلم المستمر للعاملين بمديريات الشباب والرياضة مما يؤثر سلبا على مستوى التعلم التنظيمي

كما قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة كدراسة نادية عبدالخالق رمضان (2016) , دراسة ياسمين ابراهيم أحمد (2011) , دراسة غازي الحاليه (2013)

### 2/1 هدف البحث :



يهدف البحث الى التعرف على متطلبات النظام الياباني الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق وذلك من خلال :

- تحديد الإطار الفلسفي لمنهجية كايزن في الادارة .
  - دراسة توجهات القيادات الإدارية بمديريات الشباب والرياضة نحو تلك المنهجية من حيث مدى الالمام بالمفاهيم الاساسية حولها وأهم المهارات الإدارية اللازمة لتطبيقها .
  - أهم المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق منهجية كايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق .
- 3/1 تساؤلات البحث :**
- هل يوجد أثر لاتباع منهجية كايزن في الادارة على فاعلية الاداء بمديريات الشباب والرياضة بالعراق ؟

- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق منهجية كايزن في الادارة بمديريات الشباب والرياضة بالعراق

#### 4/1 مصطلحات البحث

#### الكايزن ( التحسين المستمر )

هو مجموعة من الاجراءات التي تدخل على العمليات الإدارية ضمن خطوات تدريجية بسيطة ومستمرة من خلال التطوير المستمر بتكاتف كل الجهود المبذولة وعلى المستويات الإدارية بهدف تخفيض المعوقات وتحسين الخدمات ( تعريف إجرائي )

#### دراسة كمال حسن الخولي (2009)

عنوان الدراسة : " مواصفات جودة الخدمات بالأندية الرياضية وأثرها النفسي علي شخصية الأعضاء المترددين عليها".  
هدف الدراسة:

التعرف علي المواصفات الفنية لجودة الخدمات بالأندية الرياضية وأثرها النفسي علي شخصية الأعضاء المترددين عليه.

#### أهم النتائج :

- وجود علاقة طردية بين إدارة العنصر البشري والعاملين والمدربين.
- عدم وجود علاقة إرتباطية بين مقاييس الرضا عن الحياة وإدارة العنصر البشري .

#### دراسة هبة احمد (2020)

عنوان الدراسة : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظه الإسكندرية"

هدف الدراسة : تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في ضوء إدارة الجوده الشاملة وذلك من خلال التعرف علي مدي توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري بالناد  
أهم النتائج :

- قلة برامج التدريب للعاملين بشكل مستمر وفعال .
- عدم اهتمام إدارة النادي بالتطوير المستمر في الخدمات التي تقدمها.

#### الدراسات الاجنبية :

#### 1-دراسة جوشي (2013) Joshi

هدف الدراسة : هدفت الى تعريف المفاهيم الاساسية لفلسفة كايزن وتطبيق هذه الفلسفة كأداة للتحسين المستمر في إحدى المنظمات الرياضية  
منهج الدراسة : الوصفي

#### أدوات جمع البيانات : الاستبيان

- أن التحسين المستمر شمل جميع أنشطة المنظمة سواء أكان ذلك يتعلق بتحسين الانتاجية أو تطوير المنتجات الرياضية أو العلاقة بين العمال والادارة
- التحسن في الخدمات المقدمة لدى المستفيدين .
- تستخدم منهجية كايزن لتشجيع العاملين على الخروج باقتراحات التحسين على اساس منتظم .



## 2-دراسة فيجو آخرون (2014) Feijoo et al

هدف الدراسة : هدفت الى التعرف على التقنيات الخمسة للكايزن وأساليب توظيفها لتحسين ادارة الجودة

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي

ادوات الدراسة : الاستبيان

أهم النتائج :

- ان تطبيق الاستراتيجيات الخمسة للتطوير المستمر وهي العمل بروح الفريق والانضباط الشخصي , الروح المعنوية العالية , مقاييس الجودة واقتراحات التحسين المستمتر يمكن أن تسهم في تغيير الممارسات الادارية والاكاديمية في المؤسسات الرياضية

إجراءات البحث :

المنهج المستخدم : اسنخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسة المسحية

مجتمع البحث :

يحتوي مجتمع البحث على جميع العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (القادسية ، كربلاء، البصرة) مثلت جميع محافظات العراق تمثيلاً حقيقياً حسب التوزيع الجغرافي، وسط وجنوب العراق لان شمال العراق إقليم مستقل

عينة البحث:

تم اختيار عينة عمدية قدرها (117) فردا من العاملين بالإدارات والاقسام ومعاونيهم بالادارات العليا والوسطى والتنفيذية مقسمين كالتالي :

■ الإدارة العليا: المدراء العاميين ومعاونيهم وعددهم (9).

■ الإدارة الوسطى: مدراء الادارات ومعاونيهم بمديريات الشباب والرياضة وعددهم (66) فرد، المدير ومعاونيه من كل ادارة.

■ الإدارة التنفيذية : رؤساء الاقسام ومساعدتهم بمديريات الشباب والرياضة وعددهم (42) فرد.

وتم تقسيم العينة على النحو الآتي :-

● عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (20) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان لإجراء معاملات لصدق والثبات بنسبة 17.10% من العينة الكلية ،

● عينة الدراسة الأساسية : قوامها (97) فردا بغرض تطبيق استمارة الاستبيان بنسبة 82.90% من العينة الكلية.

جدول رقم (1-1) التوصيف العددي لمجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث	فئات البحث	فئات البحث	مجتمع البحث
%	ت	%	ت				
77.80%	7	22.20%	2	9	المدير ونائبيه	الإدارة العليا	مديريات شباب
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة التخطيط والمتابعة	الإدارة	وررياضة (القادسية ، كربلاء، البصرة)
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة العلاقات العامة		
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة الشؤون المالية		
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة المعلومات والتكنولوجيا		
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة الموارد البشرية		
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة اعداد القادة		
83.33%	5	16.67%	1	6	الإدارة العامة للرياضة		
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة التسويق والاستثمار		
83.33%	5	16.67%	1	6	إدارة البرامج الثقافية		



والتطوعية					الوسطى
%83.33	5	%16.67	1	6	إدارة الهيئات الرياضية
%83.33	5	%16.67	1	6	إدارة مراكز الشباب والهيئات الشبابية
%83.33	55	%16.67	11	66	المجموع
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم مشروعات الشباب
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم تدريب الشباب
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم برامج التنمية الرياضية
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم المنشآت الرياضية
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم الانشاءات
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم الأنشطة والبرامج
%83.33	5	%16.67	1	6	قسم برامج التعليم المدني
%83.33	35	%16.67	7	42	المجموع
%82.90	97	%17.10	20	117	المجموع الكلى

#### أدوات جمع البيانات .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لكل من ( الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية) كأداة أساسية لجمع البيانات وذلك بهدف التعرف على متطلبات تطبيق النظام الياباني الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق. وقد اتبع الباحث الخطوات التالية لتصميم أداة البحث .

١- نتائج الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة

٢- الاطلاع على الوثائق والسجلات مثل اللوائح والقوانين ، الهيكل التنظيمى لمديرية الشباب والرياضة

٣- المسح المرجعى ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث

ومن خلال الخطوات السابقة قام الباحث بتحديد محاور استمارة الاستبيان واشتملت على (4) محاور

أساسية بواقع (2) ابعاد للمحور الاول ، و(2) بعد للمحور الثانى و(2) للمحور الثالث

**المحور الاول : دراسة الوضع الحالى بمديريات الشباب والرياضة بالعراق**

البعد الاول : أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق

البعد الثانى : السياسات والاجراءات المتخذة في مديريات الشباب والرياضة بالعراق

المحور الثانى : مفهوم وأهمية التحسين المستمر " الكايزن "

البعد الاول : مفهوم التحسين المستمر " الكايزن "

البعدالثانى : أهمية التحسين المستمر " الكايزن "

**المحور الثالث : متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق**

البعد الاول : رضا المجتمع "الداخلى والخارجى

البعد الثانى : فعالية منهجية كايزن في الإدارة بمديريات الشباب والرياضة بالعراق

**المحور الرابع : يتضمن نتائج ومؤشرات الاداء طبقا لتطبيق النظام بمديريات الشباب والرياضة**

4/3 المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

1/4/3الصدق:

لكى يتوصل الباحث إلى صدق استمارة الاستبيان قام بالاعتماد على:

1/1/4/3صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض المحاور والأبعاد على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال

الإدارة الرياضية والذى تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة فى مجال الإدارة العامة

والإدارة الرياضية والبالغ عددهم (10) خبراء مرفق رقم (2) لاستطلاع آراءهم حول مدى مناسبة

وكفاية المحاور والأبعاد المقترحة لإبداء الرأي فى مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث مرفق (3).



واجتمعت آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور والأبعاد الموضوعية من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (80% - 100%)  
جدول رقم (1-2) التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور وأبعاد استمارة الاستبيان  
ن=10

غير موافق		موافق		الابعاد	المحاور
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
00%	00	100%	10	أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق	المحور الاول: دراسة الوضع الحالي بمديريات الشباب والرياضة بالعراق
	00%	00	10	أهمية التحسين المستمر "الكايزن"	المحور الثاني : مفهوم وأهمية التحسين المستمر "الكايزن"
0%	00	100%	10	فعالية منهجية كايزن في الادارة بمديريات الشباب والرياضة بالعراق	المحور الثالث: متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق
0%	00	100%	10	مؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق	المحور الرابع : نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل بعد داخل كل محور وقد تنوعت العبارات بين المغلق والاختيار للتأكد من كفاية ومناسبة العبارات لكل محور مع التأكد من سلامة الصياغة ووضوحها وبعد الدمج والحذف والتعديل كانت الاستمارة بصورتها النهائية.

### جدول (1-3) تعديل استمارة الاستبيان بعد العرض على الخبراء

المحور	العدد	ارقام العبارات التي تم حذفها	ارقام العبارات التي تم دمجها	ارقام العبارات التي تم تعديلها
الاول	الاول	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
	الثاني	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
الثاني	الاول	لا يوجد	1/2	لا يوجد
	الثاني	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
الثالث	الاول	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
	الثاني	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد
الرابع	---	10/4	لا يوجد	لا يوجد

2/1/4/3 صدق الاتساق الداخلي :



للتأكد من صدق مفردات الاستبيان ولبيان درجة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وقد تبين من خلال معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لكل المحاور دال احصائياً عند درجة 0.05 ومامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.360

جدول رقم (1-4) معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

ن = 20

قيمة معامل الارتباط	محاور الاستمارة
*0.863	المحور الأول (دراسة الوضع الحالي بمدرييات الشباب والرياضة بالعراق)
*0.747	المحور الثاني مفهوم واهمية التحسين المستمر " الكايزن "
*0.894	المحور الثالث (متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مدرييات الشباب والرياضة بالعراق)
*0.891	المحور الرابع (نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمدرييات الشباب والرياضة بالعراق)

\* دال إحصائياً عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.349)

2/4/3 الثبات:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات عبارات استمارة الاستبيان وثبات محاور الاستبيان وان حذف اي عبارة يؤثر على ثبات عبارات الاستبيان وقد تبين انه مقبول عند درجة ثبات اكبر من (0.70)

جدول (1-5) قيم معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الفا كرونباخ		محاور الاستمارة
للاستبيان	للمحور ككل	
0.931	0.886	المحور الأول (دراسة الوضع الحالي بمدرييات الشباب والرياضة بالعراق)
	0.904	المحور الثاني (مفهوم وأهمية التحسين المستمر " الكايزن ")
	0.796	المحور الثالث (متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مدرييات الشباب والرياضة بالعراق)
	0.809	المحور الرابع (نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمدرييات الشباب والرياضة بالعراق)

معامل الفا كرونباخ  $\leq 0.70$

مجالات البحث :

المجال البشري : تم تطبيق الاستبيان بعد الحذف والتعديل والاضافة بارسال الاستبيان الكترونياً من قبل الباحث الى مدرييات الشباب والرياضة للمحافظات عينة الدراسة

المجال المكاني : مدرييات الشباب والرياضة بالعراق

المجال الزمني : تم تطبيق استمارة الاستبيان للبحث للفترة من (2025/2/1) (2025/3/1)

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان : اعتمد الباحث في تحديث استمارة الاستبيان (ليكرت الثلاثي)

الاساليب الإحصائية :

استخدمت الاساليب الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-

- النسبة المئوية % Percentage معامل الارتباط (لبيرسون) Pearson
- معامل ثبات الفا كرونباخ Alpha Cronbach المتوسط الحسابي Me
- اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد. One Way ANOVA مربع كا Chi-Squ 2



### عرض ومناقشة النتائج

قام الباحث باختبار تحليل التباين في اتجاه واحد. **One Way ANOVA** للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه بين استجابات فئات عينة البحث الأساسية (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية)

جدول (6-1) تحليل التباين (ANOVA) لاستجابات فئات عينة البحث حول محاور استمارة الاستبيان

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمه ف	الدلالة
المحور الاول: دراسة الوضع الحالي بمديريات الشباب والرياضة بالعراق	بين المجموعات	2	55.26	27.63	1.26	غير دال
	داخل المجموعات	94	2065.18	21.97		
	المجموع	96	2120.44			
المحور الثاني : مفهوم وأهمية التحسين المستمر " الكايزن "	بين المجموعات	2	21.68	10.84	0.95	غير دال
	داخل المجموعات	94	1068.78	11.37		
	المجموع	96	1090.46			
المحور الثالث: متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق	بين المجموعات	2	39.74	19.87	1.07	غير دال
	داخل المجموعات	94	1748.40	18.6		
	المجموع	96	1788.14			
المحور الرابع : نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق	بين المجموعات	2	19.28	9.64	0.78	غير دال
	داخل المجموعات	94	1159.96	12.34		
	المجموع	96	1179.24			
مجموع الاستمارة الكلي	بين المجموعات	2	105.28	52.64	1.23	غير دال
	داخل المجموعات	94	4007.22	42.63		
	المجموع	96	4112.50			

\*معنوي عند مستوي 0.05 قيمه (ف) الجدوليه عند مستوي 0.05 = 3.91

يتضح من جدول (6-1) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئات عينة البحث الأساسية حول محاور استمارة الاستبيان، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ما بين (0.78 الى 1.26) وهذه القيمة اقل من قيمة (ف) الجدولية عند درجة حرية (2 ، 96) ومستوى معنوية (0.05) في جميع المحاور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان. وهذا يؤكد تجانس استجابات فئات عينة البحث الأساسية، وعلى هذا فسوف يتعامل الباحث مع تلك الفئات على إنهم مجموعة واحدة قوامها (97) فردا عند إجراء باقي المعالجات الإحصائية للبحث



عرض ومناقشة نتائج المحور الاول: (دراسة الوضع الحالي بمديريات الشباب والرياضة بالعراق)

جدول (7/1)

ن=97

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربح	مسد	المتوسط الحسابي	الاسد	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	الترتيب	النسبة %	الترتيب	النسبة %	الترتيب						
/1 /1 1	تمثيل العراق فيما يتعلق بالأنشطة المتعلقة بالشباب.	93	95.88%	4	4.12%	0	0.00%	81.660	0.00	2.96	نعم	97.94%	3
/1 /1 2	تمثيل العراق في المؤتمرات والمهرجات والهيئات الرسمية والتنسيق مع اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.	87	89.69%	8	8.25%	2	2.06%	139.196	0.00	2.88	نعم	93.81%	8
/1 /1 3	إعداد الخطط والبرامج المتعلقة بالشباب.	97	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00	0.00	3.00	نعم	100.00%	1
/1 /1 4	تنظيم الية عمل الأجهزة والهيئات الشبابية والرياضة	97	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00	0.00	3.00	نعم	100.00%	1



6	95.88%	نعم	2.92	0.00	67.639	0.00%	0	8.25%	8	91.75%	89	تطوير البيئة الرياضية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	/1 /1 5
9	92.27%	نعم	2.85	0.00	133.753	4.12%	4	7.22%	7	88.66%	86	تهيئة وتأهيل الملكات الفنية المتخصصة في المجالات كافة..	/1 /1 6
10	91.75%	نعم	2.84	0.00	124.598	3.09%	3	10.31%	10	86.60%	84	تقديم الدعم المالي والإداري والخدمي للمنشآت والمرافق الشبابية والرياضية..	/1 /1 7
13	82.47%	نعم	2.65	0.00	73.753	9.28%	9	16.49%	16	74.23%	72	اعداد البحوث والدراسات واصدار المطبوعات التي تخدم الشباب والرياضة.	/1 /1 8
11	91.24%	نعم	2.82	0.00	124.227	4.12%	4	9.28%	9	86.60%	84	إبرام التفافات وبروتوكولات	/1 /1 9



												التعاون المشترك مع الدول العربية والأجنبي ة	
8	93. 81 %	نعم	2.88	0. 00	134 .86 6	1.0 3%	1	10. 31 %	10	88. 66 %	86	وضع الإجراء ت والضواب ط وتشكيل اللجان وفرق العمل المتخص صة لمراقبة عمل المؤسسا ت الشبابية.	/1 /1 10
3	97. 94 %	نعم	2.96	0. 00	81. 660	0.0 0%	0	4.1 2%	4	95. 88 %	93	إنشاء وتأهيل وصيانة وادامة المنشآت والمرافق الشبابية والرياض ية.	/1 /1 11
2	98. 45 %	نعم	2.97	0. 00	85. 371	0.0 0%	0	3.0 9%	3	96. 91 %	94	تنظيم الدورات والمهرج انات الثقافية والندوات العامه والدراسي ة.	/1 /1 12



يتضح من و الخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (82.47% إلى 100%) و بترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول

ويرى الباحث ان السياسة العامة للدول في هذه الفترة تعمل على تخفيف الدعم المالي المقدم الى مديريات الشباب والرياضة بالعراق والعمل على تسويق المديريات لخدماتها واعتماده على الدعم الذاتي من خلال فتح ابواب جديدة للاستثمار بالاندية الرياضية ومراكز الشباب والرياضة واتباع سياسات مرنة في تطبيق القوانين لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير العلاقة بين العاملين والادرات .

### (عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: (مفهوم وأهمية التحسين

المستمر " الكايزن "

جدول ( 1-9) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني(مفهوم وأهمية التحسين المستمر " الكايزن ") (ن=97

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاسم تجابة المجلة (ليكا رت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
/2	فلسفة	97.94%	95	2.06%	2	0.00%	0	89.165	0.00	2.98	نعم	98.97%	1
/1	إدارية												
1	يتم إتباعها من قبل مسؤولي المؤسسة بهدف تحسين العمل .												
/2	نظام يتم	87.63%	85	8.25%	8	4.12%	4	128.928	0.00	2.84	نعم	91.75%	8
/1	اتباعه بغرض ضبط الجودة												
2													
/2	يرتكز على مجموعة من القيم	88.66%	86	10.31%	10	1.03%	1	134.866	0.00	2.88	نعم	93.81%	5
/1													
3													



												والمعتقدات التنظيمية	
3	97.94%	نعم	2.96	0.00	176.433	1.03%	1	2.06%	2	96.91%	94	قيادة المؤسسة من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان	/2 /1 4
2	98.45%	نعم	2.97	0.00	85.371	0.00%	0	3.09%	3	96.91%	94	الجهود الادارية التي تهدف الى إحداث التغيرات الصغيرة اللازمة والتي ستؤدي الى تغيرات كبيرة	/2 /1 5
7	92.27%	نعم	2.85	0.00	129.237	3.09%	3	9.28%	9	87.63%	85	تقدم قيمة مضافة للمؤسسة والمستفيد دين .	/2 /1 6
2	98.45%	نعم	2.97	0.00	182.186	1.03%	1	1.03%	1	97.94%	95	ثقافة تقليل الهدر في كل من: ( الوقت- الجهد- المال ) للعمليات الادارية	/2 /1 7
6	93.30%	نعم	2.87	0.00	134.371	2.06%	2	9.28%	9	88.66%	86	هي البحث عن اجراء تحسينات	/2 /1 8



												مستمرة في العمل	
5	93.81%	نعم	2.88	0.00	54.938	0.00%	0	12.37%	12	87.63%	85	مجموعة من الاجراء ت التي تدخل على العمليات الإدارية وعلى شكل خطوط تدريبية ومستمره	/2 /1 9
4	96.39%	نعم	2.93	0.00	71.021	0.00%	0	7.22%	7	92.78%	90	التحسين المستمر بتضافر كل الجهود في كافة المستويا ت الادارية بهدف تخفيض الكلفة وتحسين النوعية	/2 /1 10

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة  $0.05 \geq$

عند درجة الحرية = 2 ، 5.99 ، درجة الحرية = 1 ، 3.84

مقاس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ،

1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يبين جدول (1-9) الخاص بال تكرارات و النسبه المئوية والدالات الإحصائية الخاصة لمفردات المحور الثاني (مفهوم وأهمية التحسين المستمر " الكايزن ") وجود فروق معنوية بين الاستجابات في جميع العبارات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (91.75% إلى 98.97%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول اعلاه

تذكر سونيا محمد البكري ( 2002 ) ان مفهوم التحسين المستمر هي فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والانشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على اساس مستمر ، كما يعرفها بانها ممارسات لا نهاية لها من التحسينات لعموم اوجه المؤسسة للوصول الي درجة الكمال ، الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي اليه .

(سونيا البكري ، 2002 : 238)



عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: (متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق)

جدول ( 10-1 ) ن=97

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاسم تجابة المدة (ليكا رت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التر	النسبة %	التر	النسبة %	التر						
3/11	التركيز على حاجة المستفيد ورغبته	96	98.97%	1	1.03%	0	0.00%	93.041	0.00	2.99	نعم	99.48%	2
3/12	اتباع اسلوب الادارة المرنة وتحسين معنويات العاملين	97	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00	0.00	3.00	نعم	100.00%	1
3/13	ازالة المعوقات في بيئة العمل	95	97.94%	2	2.06%	0	0.00%	89.165	0.00	2.98	نعم	98.97%	3
3/14	تطبيق اسلوب الادارة من موقع العمل	94	96.91%	3	3.09%	0	0.00%	85.371	0.00	2.97	نعم	98.45%	4
3/15	وضع قواعد لواقع العمل التي	91	93.81%	6	6.19%	0	0.00%	74.485	0.00	2.94	نعم	96.91%	6



												تضمن فاعلية الاداء للعاملين .	
5	97. 42 %	نعم	2.95	0. 00	78. 031	0.0 0%	0	5.1 5%	5	94. 85 %	92	وضع معايير قياسية للعمل أو تتميط العمل	/3 /1 6
8	91. 75 %	نعم	2.84	0. 00	43. 557	0.0 0%	0	16. 49 %	16	83. 51 %	81	تطبيق دائرة ديمنج) PDCA ( التخطيط - التنفيذ - المراجعة والفحص التطوير	/3 /1 7
7	92. 78 %	نعم	2.86	0. 00	138 .70 1	4.1 2%	4	6.1 9%	6	89. 69 %	87	التخلص من الفاقد والهدر	/3 /1 8

يتضح من جدول (10-1) والخاص بالتكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الثالث (متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق) وجود فروق معنوية بين الاستجابات في جميع العبارات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (91.75% إلى 100%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول اعلاه تعتبر الاساليب المتبعة من قبل الادارات العليا من اهم مفاتيح النجاح اذ تعتبر الادارة المرته من اهم عوامل النجاح التي تؤدي تحسين معنويات العاملين

ويذكر رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة (2008) انه يجب ان ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الادارة العليا على جميع المستويات التنظيمية، فالولا يتطلب التحسين المستمر تغيرا جذريا في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الاجل للتحسين من خلال ( تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية لمؤسسة بمشاركة العاملين المساعدين - تطوير انماط ادارية تشجع الثقة والتعاون - المحافظة على الهدف خصوصا خلال الاوقات الصعبة - صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة - تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون - تبنى وجهة نظر متوازنة الاجل الطويل والاجل القصير - وضع برامج تدريب مستمرة

ويتفق ذلك مع ما ذكره جلال شببات (2011) ان مشاركة العاملين استخوذت على اهتمام واسع على مستوى الادارة والمنظمات، حيث ان الفكرة الاساسية لمشاركة العاملين، ان هؤلاء العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية وان طلب المعلومات منهم واشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن ان يعطى رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين. (جلال شببات، 2011 : 78)



وتؤكد نتائج دراسة فلوفر وآخرون (Glover, et al (2011) الى حدوث تغير ايجابي في المنظمات التي اعتمدت على منهجية الكايزن لتحسين الموارد البشرية على المدى الطويل ( Glover ,et al 2011 : p178)

4/1/4 عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع: (نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق)

جدول ( 11/3 ) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق) ن=97

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاسم تجابة المدة (ليكا رت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة كرا ر	النسبة كرا ر	النسبة كرا ر	النسبة كرا ر								
4/1	توفر السياسات والاجراءات المتبعة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة بمديريات الشباب والرياضة بالعراق .	78	80.41 %	15	15.46 %	4	4.12 %	98.619	0.00	2.76	نعم	88.14 %	3
4/2	تعزز السياسات والاجراءات المتبعة الولاء والانتماء	74	76.29 %	13	13.40 %	10	10.31 %	80.680	0.00	2.66	نعم	82.99 %	4



												للعمل بمديريا ت الشباب والرياض ة بالعراق .	
												تضع الادارة العليا بمديريا ت الشباب والرياض ة بالعراق معايير محددة لها تتمثل في :	/4 3
1	95. 36 %	نعم	2.91	0. 00	159 .67 0	3.0 9%	3	3.0 9%	3	93. 81 %	91	قياس سرعة الاداء .	/4 /3 1
3	86. 60 %	نعم	2.73	0. 00	115 .19 6	11. 34 %	11	4.1 2%	4	84. 54 %	82	جودة الاداء	/4 /3 .2
2	88. 14 %	نعم	2.76	0. 00	109 .93 8	7.2 2%	7	9.2 8%	9	83. 51 %	81	تقويم البرامج لضمان تحقيق الاهداف	/4 /3 3
												يتم قياس نتائج الاداء بمديريا ت الشباب والرياض ة بالعراق بشكل منتظم	/4 4





												والرياضة في تحقيق اهداف التحسين المستمر ( الكايزن ) وذلك من خلال :	
1	96 .9 1 %	نعم	2.94	0. 0 0	74. 48 5	0. 00 %	0	6. 19 %	6	93 .8 1 %	9 1	التحليل البيئي	/4 /6 1
1	96 .9 1 %	نعم	2.94	0. 0 0	74. 48 5	0. 00 %	0	6. 19 %	6	93 .8 1 %	9 1	الداخلي والخارجي	/4 /6 2
												يتوفر بمديريات الشباب والرياضة بالعراق مؤشرات لمراقبة الاتي :	/4 7
3	95 .8 8 %	نعم	2.92	0. 0 0	15 4.6 60	1. 03 %	1	6. 19 %	6	92 .7 8 %	9 0	الوضع الحالي	/4 /7 .1
2	97 .9 4 %	نعم	2.96	0. 0 0	81. 66 0	0. 00 %	0	4. 12 %	4	95 .8 8 %	9 3	ترشيد إستهلاك الموارد ( المادية - البشرية - المعلوماتية )	/4 /7 2
1	98 .4 5 %	نعم	2.97	0. 0 0	85. 37 1	0. 00 %	0	3. 09 %	3	96 .9 1 %	9 4	الخدمات والانشطة المقدمة للمستفيدين .	/4 /7 3
2	92 .7 8 %	نعم	2.86	0. 0 0	13 4.0 00	3. 09 %	3	8. 25 %	8	88 .6 6 %	8 6	يتم مناقشة نتائج الاداء مع العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالعراق بمستوياتهم المختلفة .	/4 8
1	96 .9 1 %	نعم	2.94	0. 0 0	16 5.2 99	1. 03 %	1	4. 12 %	4	94 .8 5 %	9 2	تعمل مديريات الشباب والرياضة بالعراق على تحسين صورتها الذهنية أمام المجتمع لضمان الاستمرارية	/4 9
2	92 .7 8	نعم	2.86	0. 0 0	13 8.7 01	4. 12 %	4	6. 19 %	6	89 .6 9	8 7	تسعى مديريات الشباب والرياضة بالعراق على تحقيق	/4 1 0



	%								%	الارتباط والتنظيمي للمديرية . والولاء للعاملين
--	---	--	--	--	--	--	--	--	---	---

\*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة  $\geq 0.05$  عند درجة الحرية = 2 ، 5.99 ،  
درجة الحرية = 1 ، 3.84  
مقياس ليكارت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد  
ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (1-11) الخاص بال تكرارات والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات  
المحور الرابع (نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق)  
وجود فروق معنوية بين الاستجابات في جميع العبارات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05  
، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (92.78% إلى 98.45%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول  
اعلاه حيث تشير القوانين والوائح التي تعمل عليها مؤسسات الدولة بصورة عامه ومنها مديريات الشباب  
والرياضة علة الالتزام بالانشطة والبرامج التي تأتي من وزارة الشباب والرياضة والعمل على تحسينها  
بهدف تحقيق التطور المستمر لكافة الخدمات وكذلك تطوير العاملين

وتؤكد نتائج دراسة أنتوني وآخرون Antony et. Al (2002) أن هناك 7 عوامل رئيسة لإدارة الجودة  
اليابانية تتضمن 38 فقرة لتطبيق إدار الجودة اليابانية ، وهذه العوامل تتمثل في التدريب والتطوير ؛  
تقارير وبيانات الجودة ؛ التزام الإدارة ؛ رضا العملاء ؛ دور قسم الجودة ؛ الاتصالات ؛ التحسين المستمر  
( Antony et. Al.2002 : p175 )

ومن خلال ماتقدم يرى الباحث ان عملية التحسين المستمر ذات اهمية كبيرة جدا ومجدية التطبيق في  
مديريات الشباب والرياضة في العراق كون هذه المديريات تمتلك طاقات ادراية بإمكانها العمل على تطوير  
الخدمة وتقديم المقترحات والخطط لتحقيق الاهداف الجوهرية التي انشئت عليها مديريات الشباب  
والرياضة وهي رعاية الشباب والخوض بهم داخل النجتم ليكونوا من الافراد الذين يشاركون في طرح  
الافكار البنائة خدمة للوطن

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات:

وعلى ما تقدم من نتائج البحث نبين الإستخلاصات التالية :-

##### المحور الأول: الوضع الحالي بمديريات الشباب والرياضة بالعراق

إعداد الخطط والبرامج المتعلقة بالشباب- تنظيم الية عمل الأجهزة والهيئات الشبابية والرياضية

- تنظيم الية عمل الأجهزة والهيئات الشبابية والرياضية
- تنظيم الدورات والمهرجانات الثقافية والندوات العامة والدراسية.
- إنشاء وتأهيل وصيانة وإدامة المنشآت والمرافق الشبابية والرياضية.
- تمثيل العراق فيما يتعلق بالانشطة المتعلقة بالشباب.
- الأهتمام بالرياضة النسوية ودعمها وتوفير الفرص لتطويرها.

##### المحور الثاني : مفهوم وأهمية التحسين المستمر " الكايزن "

يشير مفهوم التحسين المستمر (الكايزن) لدى عينة البحث في الآتي:

- فلسفة إدارية يتم إتباعها من قبل مسؤولي المؤسسات بهدف تحسين العمل
- ثقافة تقليل الهدر في كل من: ( الوقت- الجهد- المال ) للعمليات الادارية
- قيادة المؤسسة من خلال الإدارة الرشيدة للمكان والزمان
- التحسين المستمر بتضافر كل الجهود في كافة المستويات الادارية بهدف تخفيض الكلفة وتحسين النوعية

##### المحور الثالث : متطلبات نظام الكايزن لتحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة بالعراق

- اتباع اسلوب الادارة المرنة وتحسين معنويات العاملين



- الى التركيز على حاجة المستفيد ورغباته
  - الى ازالة المعوقات في بيئة العمل
  - تطبيق اسلوب الادارة من موقع العمل
  - تهتم المديرية بالتركيز على حاجات المستفيدين ورغباتهم والعمل على اشباعها بأداء خدمة متميزة
- المحور الرابع : نتائج ومؤشرات الاداء طبقاً لتطبيق نظام الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق**
- يتوفر بمديريات الشباب والرياضة بالعراق مؤشرات لمراقبة (الخدمات والانشطة المقدمة للمستفيدين - ترشيد إستهلاك الموارد ( المادية - البشرية - المعلوماتية )

#### التوصيات :

- و على ماتقدم من استخلاصات، يوصى الباحث مديريات الشباب والرياضة بالعراق
- تطبيق النظام الياباني الكايزن بمديريات الشباب والرياضة بالعراق
- تشكيل لجنة لمتابعة عملية التحسين المستمر من المتخصصين في مجال الجودة والتحسين المستمر
- تشكيل فريق عمل يضم في عضويته جميع الاطراف من الكوادر المشهود لهم بالكفاءة لزوجهم في دورات تدريبية وذلك لتوضيح اليه تطبيق التحسين المستمر وتطوير مهاراتهم .
- تجهيز البنية التحتية لمديريات الشباب والرياضة بالقدر الذي يفي بمتطلبات الجودة والتحسين المستمر.
- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بالعراق من خلال استحداث اقسام ودوائر مما يساعد في الفعالية الإدارية .

#### قائمة المراجع

##### أولاً : المراجع العربية

- جلال شببات (2011): البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات ، القدس .
- رعد عبدالله الطائي ، عيسى قداة (2008): ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- سونيا محمد البكري (2002): ادارة الجودة الكلية ، دار نشر الثقافة ، الاسكندرية
- سونيا محمد البكري (2004) . إدارة الجودة الكلية , مكتبة الدار الجامعية الإسكندرية
- غازي الحالبية (2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.
- عبد الرحمن توفيق (2008) الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والادوات -القاهرة - مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر.
- كمال حسن الخولي (2009) : مواصفات جودة الخدمات بالأندية الرياضية وأثرها النفسي علي شخصية الأعضاء المترددين عليها".
- نادية عبدالخالق رمضان بكر (2016)مدخل التحسين المستمر وأثره على أداء المنظمات
- هبة أحمد بسطاوى (2013) " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية"

##### ثانياً : المراجع الاجنبية :

- Antony et. A (2002 P175) "The Kai zen Project PDCA. Cycle of Anale".demies.coma:p2-3
- Josh i (2013) .Implementation of kai zen as a continuous improvement tool : A case study .International Journal of management
- Fig o , Francis A. (2015) "The Kai zen Project PDCA. Cycle of Le an".demies.com:p4-3