

## Promote lean management practices and their impact On the strategic performance of sports institutions

\* Dr. Basma Ibrahim AbdelBaseer

### Abstract

The study aims to enhance lean management practices and measure their impact on the strategic performance of sports institutions. The study population is represented by workers in the various sports institutions under study in the Arab Republic of Egypt, represented by the Ministry of Youth and Sports, the Olympic Committee, Sports Federations, and Sports Clubs. The study sample was chosen in the random stratified method for all of all sports institutions, the study sample reached (٣٠٠) three hundred individuals.

The most important results were a weakness in the level of sports institutions' adoption of lean management, the lack of lean management tools in sports institutions, the weak level of strategic performance in sports institutions, and the presence of statistically significant differences between sports institutions that adopt lean management and institutions that do not adopt lean management in the axes of the questionnaire of the level of strategic performance Likewise, in the overall degree and in the direction of institutions that adopt lean management, , the use of lean management tools has the ability to improve the strategic performance of sports institutions, reaching the requirements for improving the strategic performance of sports institutions.

\* Assistant professor at sport management department ,faculty of physical education , Minia university.

## تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

\* أ.م. د. بسمة إبراهيم عبدالبصير

### المخلص : Abstract

تستهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، كما يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة قيد الدراسة بجمهورية مصر العربية والتمثلة في " وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية " بلغت عينة الدراسة (٣٠٠) ثلاثمائة فرداً .

كانت أهم النتائج ضعف في مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة ، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية ، ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضي والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الإهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة) .

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

## تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

\* أ.م. د. بسمة إبراهيم عبدالبصير

### المقدمة والمشكلة: Introduction & Propleme

يشهد العالم اليوم أخطر مراحل التحول العالمي نحو مجتمع ما بعد الحداثة وما بعد العولمة ، ولعل خطورة هذا التحول تتجسد في أن التنافس الجديد في القطاعات المختلفة لم يعد يقتصر على تحقيق الربحية وسرعة تقديم الخدمة وجودتها بل أصبح يتمركز حول صناعة البيئة المحيطة بإنتاج الخدمة من أجل إخراجها بأفضل كفاءة وبأقل تكلفة وأقل هدر ممكن ، كما أثمرت هذه التطورات عن ظهور علوم ومفاهيم جديدة ومستحدثة ، كان لها الدور الأكبر في توجيه التنافس في مراحل التحول ، لذا فالمؤسسات الرياضية في حاجة ماسة للعمل بأساليب مستحدثة تركز على فلسفة تحسين الخدمة والإستجابة لمتطلبات العملاء وتعظيم القدرة التنافسية فضلاً عن الربحية من خلال تحسين بيئة العمل الإدارية مع التخلص من الممارسات الإدارية غير الضرورية أثناء تنفيذ الأعمال داخل تلك المؤسسات .

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

تعتبر الإدارة الرشيقة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج أنواع الهدر في المؤسسات فهي تتنبأ بالإستخدام الأقصى للموارد ، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى ، تعتبر تلك الأدوات والتقنيات إنعكاساً للسياسات والأفكار التي تجعل تقليل الهدر هدفاً رئيسياً داخل المؤسسة (Raush et.al., ٢٠١٦:٦١٤).

كما تعتبر أيضاً الإدارة الرشيقة بمثابة أسلوب لإدارة المؤسسات يدعم مفهوم التحسين المستمر ذات المنظور طويل الأجل ، والذي يسعى إلى تحقيق تغييرات صغيرة تدريجية في العمليات بشكل منهجي من أجل تحسين الكفاءة والجودة ، فضلاً عن أنها تهدف إلى القضاء على الهدر بمختلف أشكاله " الوقت والجهد والمال" من خلال تحديد كل خطوة في إنجاز العمليات ، ثم التخلي عن الخطوات التي لا تخلق قيمة مضافة للعميل أو المؤسسة ككل (Margaret, ٢٠١٨) ، هذا ما أكدته دراسة (رزقى ، ٢٠١٩) والذي توصلت أهم نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء المؤسسة .

صارت الإدارة الرشيقة من الآليات التي تتمكن من خلالها المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات العملاء وأيضاً زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات لإرتباطها بمجموعة من العناصر والمبادئ والأبعاد التي تهدف إلى إزالة واستبعاد كافة أشكال الهدر التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة النهائية ( عبدالعزيز ، ٢٠١٦ ، ٣٠٤).

هذا ما أكدت عليه دراسة (Lemahieu, ٢٠١٧) والتي توصلت أهم نتائجها إلى أهم المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإدارة الرشيقة هي " إنخفاض العيوب والتكلفة والقضاء على الأنشطة غير الضرورية ، تحسين رضا المستفيدين بالإضافة لإنخفاض مستوى تطبيقه .

فوائد الإدارة الرشيقة تظهر في تقليل زمن إنتظار العملاء ، تحسين إدارة المعرفة ، أخطاء أقل وبالتالي عمليات أقوى ، تسريع الخدمات والعمليات ، تحقيق أرباح في زمن أقل ( Melton, ٢٠١٥:٦٣ ) ، كما تهدف أيضاً إلى التوسع في إمكانيات المؤسسة المتاحة من خلال إضافة قيمة للعميل " تلبية احتياجات ومتطلبات العميل" ، وإلا أصبح نوعاً من الهدر (Kadarova & Demecko, ٢٠١٦:١١) .

كما تعتبر الإدارة الرشيقة مفهوماً متعدد الأوجه ويتطلب بذل جهود من المؤسسة في عدة إتجاهات في وقت واحد ، سواء كان ذلك لتحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة ، أو تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمؤسسة ، أو من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل (٢ : ٢٠١٣ , Teich & Faddoul) ، هذا ما أكدت عليه دراسة (Damrath, ٢٠١٢) والتي توصلت أهم نتائجها إلى إطار مفاهيمي يحتوى على عدد من الأدوات والممارسات التي تحتوى على الإدارة الرشيقة والتي يمكن استعمالها داخل القطاع الخدمي .

لذا أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهمة لتحسين أداء المؤسسات ، حيث أنها فلسفة تعتمد على التحسين المستمر الأمر الذى يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين (Jurado& Fuentes, ٢٠١٤:١٣٧) ، وتوفير فرص مناسبة لتحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت ، وزيادة حصة المؤسسة فى السوق وتطوير منتجات وخدمات جديدة (Emiliani, ٢٠١٦:١٦٩) .

كما يعتبر مفهوم الإدارة الرشيقة فلسفة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لعملائها من خلال تقليل الهدر بكافة أشكاله (Nicholas, ٢٠١٠:١) ، لهذا فإن مفهوم الإدارة الرشيقة له وجهتين نظر ، المنظور الأول فلسفى مفاهيمى متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة ، والمنظور الثانى العلمى التطبيقى المتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات والتقنيات الإدارية التى تتوافق مع المنظور الفلسفى (Mironiuk, ٢٠١٢:٥) ، كما أكدت دراسة (Ramly, ٢٠١٢) على أهمية الإدارة الرشيقة والتى أشارت أهم نتائجها إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة ساعد على خفض العمليات الخاصة بالدعم إلى (٧٥%) ، كذلك ساعد على تحسين العمليات من خلال تحديد المشكلات الرئيسية ووضع أفضل الحلول لها مما يؤثر على رضا المستفيدين مستقبلاً ، هذا ما أكدته دراسة (أبوظالب، ٢٠٢٠) والتى أشارت أهم نتائجها إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة فى العمل فى وقت واحد ، كما أصت بضرورة مراعاة إحتياجات العميل للحصول على قيمة والتغلب على الهدر .

فتعتبر فلسفة الإدارة الرشيدة بسيطة في الفهم والتعلم ، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها ، لأنه من الصعب أن ترى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال ، لذلك يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيدة فتغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرق تفكير الناس والثقافات التنظيمية ، هو الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام منهج وأدوات الإدارة الرشيدة ، بدلاً من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة (Nylund, ٢٠١٣:٧) ، كما أشارت نتائج دراسة (المطيري ، ٢٠١٩) إلى أن هناك تأثير للإدارة الرشيدة إيجابي على جودة مخرجات الأداء الإداري .

يعتبر المدخل الإستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية لتطوير شتى المؤسسات الذي يأخذ في إعتباره احتياجات أصحاب المصالح المتعددين ، ويستخدم هذا المدخل أنظمة إدارة أداء الأعمال الذي تتضمن تحقيق الرؤى المستقبلية ، والتخطيط الجيد من خلال التحديد الدقيق للوضع الحالي للمؤسسة ، وإستخدام إستراتيجيات التطوير اللازمة لتحسين الوضع القائم ، وتصميم وتطوير وتطبيق تداخلات التحسين ، وتطبيق أنظمة القياس والتقييم (Armstrong, ٢٠١١:٢١٨) ، حيث أشارت دراسة (محمود ، ٢٠١٤) التي كانت أهم نتائجها ضرورة توافر الأهداف الإستراتيجية للإدارة المركزية لمراكز الشباب والهيئات الشبابية التي تتمثل في (تحسين جودة الخدمة و تحقيق رضا العملاء و تخفيض زمن أداء الخدمة وتخفيض تكاليف الخدمة و زيادة الربحية) .

تتعدد أنظمة إدارة الأداء الإستراتيجي الحديثة ويمكن أن تشمل على مصفوفة قياس الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، هرم الأداء "سمارت" ، منشور الأداء ، ونظام الكايزن لتمييز أداء الأعمال ، مع الأخذ في الإعتبار أنه ليس هناك أفضل ممارسة لأي مدخل إداري ، بل يمكن القول يجب توفير مجموعة من المتطلبات الخاصة بإدارة الأداء الإستراتيجي ، لتعكس المعلومات غير المادية ذات الصلة المبنية على عوامل النجاح الرئيسية لكل عمل ، والتي يتم تنفيذها كوسيلة لترجمة الإستراتيجية ورقابة نتائج الأعمال ، وأن تتناسق وتتناسب مع النظام الإستراتيجي ، وأن تكون مبنية على أهداف تنظيمية ، وعوامل نجاح حاسمة ، واحتياجات العميل ، وتراقب كلاً من الجوانب المالية وغير المالية ، لكي تتغير ديناميكياً مع الإستراتيجية (٤:٢٠١٢، Striteska & Spickova) .

هذا ما أكدته نتائج دراسة (إبراهيم ، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى تقديم نموذج جديد لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي بشكل يتناول جميع أبعاد الأداء من خلال نموذج منشور الأداء ، كما تم استخدام هذا النموذج في تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية من خلال آلية مقترحة تقوم على ثلاثة بنود تتمثل في " المبادئ الأساسية الداعمة للأداء الاستراتيجي ، ممارسات الأداء الاستراتيجي ، عوامل التطبيق الفعال لممارسات الأداء الاستراتيجي " ، دراسة (عبدالبصير ، ٢٠١٤) التي كانت أهم نتائجها ضعف الأداء الإستراتيجي بالهيئات الرياضية الأهلية قيد الدراسة التالية ( اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية الأولمبية ، الأندية الرياضية) .

فعملية إدارة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات تساهم في التأكد من مدى تحقق رؤية وإستراتيجية المؤسسة سعياً لتحقيقهما وتطويرهما من خلال التحسين الدائم والمستمر الذي تنشده المؤسسات ، كما يمثل إدارة الأداء الإستراتيجي عملية متقدمة في الأداء العام للمؤسسات الحديثة مع إنه لا يمكن القيام بإدارة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ما لم يكن لدى المؤسسة خطة إستراتيجية موثقة تحتوي على رؤية ورسالة وقيم وغايات إستراتيجية طويلة الأجل ، ومبادرات إستراتيجية على مستوى الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأصيل مدخل إدارة وقياس الأداء الإستراتيجي وفقاً لمستويات الأداء الإستراتيجي المختلفة ( غازي ، ٢٠١٣ : ١٤ ) .

هذا ما أكدت عليه دراسة (Karuhanga, ٢٠١٥) والتي توصلت أهم نتائجها إلى أن هناك تباين في فعالية إدارة الأداء الإستراتيجي ، وأن تطبيق ممارسات إدارة الأداء الإستراتيجي يمكن تفويمها بناءً على عدة عناصر هي الرؤية والرسالة والإستراتيجية والأهداف ومشاركة العاملين في تطبيق الأداء الإستراتيجي على مستوى الوحدة وكذلك وجود خطة تحسين وخطة لتقويم الأداء وتحسين وعى العاملين وفهمهم لإدارة الأداء ، كما أكدت على ذلك أيضاً دراسة (عبدالغفار وسليم ، ٢٠١٣) والتي توصلت نتائجها إلى أن أهم التوجهات الخاصة لإدارة الأداء الإستراتيجي هي إعداد خريطة علمية مستقبلية في ضوء الإمكانيات المتاحة ، وإستقطاب الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي ووجود سياسات واضحة ومؤهلات وكفاءات للعمل تحقيقاً لرؤية المؤسسة ، وأيضاً ودراسة (سالم ، ٢٠١٠) والتي كانت أهم نتائجها ضرورة وجود رسالة إستراتيجية للإتحادات الرياضية الأولمبية لتحقيق النجاح .

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري ، والدراسات والبحوث الإستراتيجية إهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للهيئات مستخدمين أدوات علمية مقننة (المغربى ، ٢٠١٧ : ٣) ، يعد إدارة الأداء الإستراتيجي من أهم المداخل التي توفر إعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الإرتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الإستراتيجي للهيئات على كافة أنماطها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك (Kaplan & Norton, ٢٠١٥:١١).

أصبحت الرياضة اليوم أحد المؤشرات القوية التي يقاس بها تقدم الدول عالمياً ، وبمقارنة الإنجازات المصرية بالإنجازات الدولية سواء أكان هذا الإنجاز حصد ميداليات أو تصدر بطولات دولية أو إقتناص فرص تنظيم للأحداث الرياضية أو الإنجازات الإقتصادية والإستثمارية الرياضية ، نجد أن هناك تباين كبير جداً بين مستوى الرياضة المصرية بشتى مجالاتها وبين مستوى الرياضة عالمياً ، ولما كانت الرياضة المصرية تدار من خلال مؤسسات رياضية ضخمة تحمل في طياتها كيانات تنظيمية موجهة لتحقيق أهداف الرياضة المصرية فى شتى مجالاتها ، وفى ظل التغيرات البيئية التي لا تعرف إستقراراً حقيقياً ، أصبح لزاماً على تلك الكيانات التنظيمية أن تتبنى نظم إدارية مستحدثة تتناسب مع التسارع العالمى فى مختلف جوانب الرياضة .

من خلال تردد الباحثة على بعض المؤسسات الرياضية المختلفة وجدت هناك صعوبة فى قدرات تلك المؤسسات على الإندماج مع الواقع الجديد لعالم الأعمال الرياضية الذى يتطلب السرعة فى إنجاز الأعمال والمرونة فى تأديتها مع الحفاظ على معايير الجودة فى تلك الأعمال ، فضلاً عن ملاحظة الباحثة العلمية لوجود العديد من الأعمال غير الضرورية والتي تتجسد فى العديد من أشكال الهدر بمختلف أنواعه " إدارى ، إنتاجى ، وقت " وغيرها من أشكال الأعمال غير الضرورية.

كما لاحظت الباحثة أيضاً أن ضعف قدرات المؤسسات على مواكبة تلك التغيرات أدى بدوره إلى ضعف التوجه الإستراتيجى لإدارة تلك المؤسسات حيث دائماً ما يتم التخطيط للحدث الرياضى أو المشاركة رياضية للمدى القصير دون النظر للعوائد التى يمكن جنيها عند الإستعداد لتلك المشاركات أو الأحداث قبلها بفترة زمنية مناسبة ، فضلاً عن غياب الأهداف والنتائج التى يمكن جنيها من جراء الإستعداد والتجهيز للأعمال الرياضية من منظور إستراتيجى

لذا وجدت الباحثة ضرورة ملحة لتوجيه أنظار القائمين على إدارة المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية إلى صناعة بيئة أعمال تتناسب مع ذلك التسارع العالمى لإخراج أعمال رياضية ذات كفاءة وجودة مرتفعة وبأقل تكلفة وأقل هدر ممكن من أجل تحقيق مكانة متفردة فى السوق الرياضى العالمى للأعمال ، وتعتبر الإدارة الرشيقة بأدواتها المختلفة أحد أهم المداخل التى تركز على مرونة

الأداء مع سياسات تقليل الهدر والإستجابة السريعة للعملاء مما يوجه أداء المؤسسات الرياضية إلى التحسين المستمر للخدمات وتعظيم القدرة التنافسية من خلال التخلص من الممارسات الإدارية غير الضرورية أثناء تنفيذ الأعمال الرياضية بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الرياضية المصرية وصولاً للريادة العالمية .

من هنا تبلورت الفكرة لدى الباحثة لدراسة لتعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وقياس أثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

**المصطلحات الواردة بالدراسة :** Key Words

**الإدارة الرشيقة :** Lean Management

نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في جميع العمليات من خلال ممارسة سياسات التطوير الدائم داخل المؤسسة دون المساس بمستوى الجودة المطلوب حيث يهتم بالبحث عن الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية ) (Giles, ٢٠١٧: ١)، (Emmanuelle, ٢٠١٩: ١٧٧) .

**الأداء الإستراتيجي :** Strategy Performance

إنعكاس لقدرة وقابلية الهيئة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وإستغلال مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (العارف ، ٢٠١٢: ٥٣) .

### المؤسسات الرياضية : Sports institutions

كيان تنظيمي لتحقيق الأعمال والخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها ، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى ( تعريف إجرائي ) .

### هدف الدراسة : Study Aime

تستهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

### تساؤلات الدراسة : Study Quistions

في ضوء هدف الدراسة تضع الباحثة التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة ؟
- ٢- ما درجة توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٢- ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٤- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسي وغير ممارسي الإدارة الإدارة الرشيقة في مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟
- ٥- هل للإدارة الرشيقة قدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية؟
- ٦- ما متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟

## إجراءات الدراسة : Study Methodolgy

منهج الدراسة :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي " أسلوب المسح " وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة لطبيعة إجراءاتها حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله وإستخلاص الحقائق منه ، وتحديد العلاقات بين الأشياء .

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة قيد الدراسة بجمهورية مصر العربية والمتمثلة فى " وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية " ، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية لجميع من جميع المؤسسات الرياضية أما بالنسبة للأندية الرياضية تم تقسيم تلك الأندية بجمهورية مصر العربية إلى قطاعات جغرافية لتمثيل كل قطاع بمحافظة كالتالى (الجيزة - المنيا - أسوان - الإسكندرية - السويس - المنصورة) ، بلغت عينة الدراسة (٣٠٠) ثلاثمائة فردً وجدول (١)

يوضح ذلك :

جدول (١)

توصيف عينة الدراسة

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	المؤسسة
٣٠	٦	وزارة الشباب والرياضة
٢٠	٤	اللجنة الأولمبية المصرية
٥٠	٦	الاتحادات الرياضية المصرية
٢٠٠	١٤	الأندية الرياضية
٣٠٠	٣٠	الإجمالي

أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة باستخدام أدوات جمع البيانات التالية :

أولاً : تحليل السجلات والوثائق: من خلال حصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها في الإطار المرجعي وصياغة الأهداف والتساؤلات وتصميم الإستبيانات .

ثانياً : الإستبيان : قامت الباحثة بتصميم عدد (٤) أربعة إستبيانات كالتالى :

(١) إستبيان تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة .

(٢) إستبيان مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية .

(٣) استبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

(٤) استبيان متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

أولاً : إستبيان تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة : (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى تبني المؤسسات الرياضية قيد الدراسة للإدارة الرشيقة ، فى ضوء المسح المرجعى التى قامت به الباحثة توصلت إلى مجموعة من المحاور الرئيسية التى يمكن أن تقيس مستوى ممارسات المؤسسات المختلفة للإدارة الرشيقة بلغ عددهم (٨) ثمانية محاور (ملحق ٢) ، تم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء ، لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها وإمكانية تطبيقها على المؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، حيث تم الإتفاق على (٦) ستة محاور ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٣٣% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء ، حيث تم حذف عدد (٢) محورين حيث حصل تلك المحورين على نسبة مئوية أقل من (٧٠%).

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل لمحاور الإستبيان المتفق عليها ، وبلغ عدد عبارات الإستبيان فى صورته المبدئية (ملحق ٣) (٣٤) أربعة وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان ، ثم تم عرضهم على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء ، حيث

بلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) أربعة عبارات لتصبح الصورة النهائية للإستبيان (ملحق ٤) مكونة من (٣٠) ثلاثون عبارة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

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

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (٢ ، ٣) (ملحق ١٤) يوضحان ذلك .

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٣٣% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٢) محورين لحصولهما على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٣٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٤) أربعة عبارات أرقام (٩ ، ١٢ ، ١٩ ، ٣٢) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٠) ثلاثون عبارة .

## (٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب الصدق للإستبيان تم استخدام صدق الاتساق الداخلي ، قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (٤) (ملحق ١٤) يوضح ذلك .

- تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٦١ : ٠,٩٢) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٥٥ : ٠,٩٠) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٦ : ٠,٨٨) ، 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 (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، يتضح من جدول (٥) (ملحق ١٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٦٥ : ٠,٩١) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٨٠)، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

### الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٣٠) ثلاثون عبارة ، ولتصحیح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على مبيزان تقدير ثلاثي كالتالي : نعم (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٣٠ : ٩٠) درجة .

ثانياً : إستبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية

### (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان للتعرف على مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، في ضوء المسح المرجعي التي قامت به الباحثة إستخلصت العديد من الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات المختلفة لتطبيق الإدارة الرشيقة داخلها ومن خلال حصر أكثر تلك الأدوات استخداما توصلت إلى عدد (٧) سبعة أدوات تمثل المحاور الرئيسية للإستبيان (ملحق ٥) ، تم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها وإمكانية تطبيقها على المؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، حيث تم الإتفاق على (٥) خمسة أدوات (محاور) ، حيث تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٤٤% : ١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء ، بذلك تم حذف عدد (٢) اثنين أداة " محورين " حيث حصلنا على نسبة مئوية أقل من (٧٠%).

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محاور الإستبيان المتفق عليها ، وبلغ عدد عبارات الإستبيان فى صورته المبدئية (ملحق ٦) (٣٣) ثلاثة وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان ، ثم تم عرضهم على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء ، حيث بلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) ثلاثة عبارات لتصبح الصورة النهائية للإستبيان (ملحق ٧) مكونة من (٣٠) ثلاثون عبارة .

#### المعاملات العلمية للإستبيان :

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

#### (١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (٦ ، ٧) (ملحق ١٤) يوضحان ذلك .

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٤٤% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٢) محورين لحصولهما على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٢٢% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٣) ثلاثة عبارات أرقام (٣) ، (١٤) ، (٢٧) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٠) ثلاثون عبارة .

## (٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب الصدق للإستبيان تم استخدام صدق الاتساق الداخلي ، قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (٨) (ملحق ١٤) يوضح ذلك.

- تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٤٧ : ٠,٨٢) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٤٥ : ٠,٨٣) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٥٧ : ٠,٧٤) ، 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 (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، يتضح من جدول (٩) (ملحق ١٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٥٧ : ٠,٧٩) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٥) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

### الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٣٠) ثلاثون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميعزان تقدير ثلاثي كالتالي : يتوفر (٣) ثلاثة درجات ، يتوفر إلى حد ما (٢) درجتان ، لا يتوفر (١) درجة واحدة ، وتراوح درجات الإستبيان ما بين (٣٠ : ٩٠) درجة .

ثالثاً : إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

(إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (B.S.C) لقياس الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، في ضوء المسح المرجعي التي قامت به الباحثة إستخلصت الأبعاد المتعارف عليها لبطاقة الأداء المتوازن (B.S.C) ، حيث توصلت إلى عدد (٤) أربعة محاور للإستبيان (ملحق ٨) ، تم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها وإمكانية تطبيقها على المؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، حيث تم الإتفاق على (٥) خمسة محاور وتم الإتفاق على جميع المحاور حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية (١٠٠%) من إتفاق أراء الخبراء .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان المتفق عليها ، وبلغ عدد عبارات الإستبيان(٤٥) خمسة وأربعون عبارة في صورته المبدئية (ملحق ٩) موزعة على محاور الإستبيان ، ثم تم عرضهم على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء ، حيث بلغت عدد العبارات المحذوفة (٥) خمسة عبارات لتصبح الصورة النهائية للإستبيان (ملحق ١٠) مكونة من (٤٠) أربعون عبارة .

#### المعاملات العلمية للإستبيان :

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

#### (١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (١٠ ، ١١) (ملحق ١٤) يوضحان ذلك .

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان (١٠٠%) وبذلك تم الإتفاق على جميع المحاور ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٣٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٥) خمسة عبارات أرقام (٣ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ٢٧) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٠) أربعون عبارة .

## (٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب الصدق للإستبيان تم استخدام صدق الاتساق الداخلي ، قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (١٢) (ملحق ١٤) يوضح ذلك .

- تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠،٤٧ : ٠،٨٢) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠،٤٥ : ٠،٨٣) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠،٥٧ : ٠،٧٤) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، يتضح من جدول (١٣) (ملحق ١٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٨٥ : ٠,٩١) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩١)، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤٥) خمسة وأربعون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميعزان تقدير ثلاثي كالتالي : يوجد (٣) ثلاثة درجات ، يوجد إلى حد ما (٢) درجتان ، لا يوجد (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٤٥ : ١٣٥) درجة .

رابعاً : إستبيان متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية: (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان للتعرف على متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، في ضوء المسح المرجعي التي قامت به الباحثة توصلت إلى عدد (٥) خمسة محاور (ملحق ١١) للإستبيان ، تم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء ، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها وإمكانية تطبيقها على المؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، حيث تم الإتفاق على (٤) أربعة محاور ، تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء ما بين (٥٦% : ١٠٠%) من إتفاق آراء

الخبراء ، حيث تم حذف عدد (١) واحد محور حصل على نسبة مئوية أقل من (٧٠%)

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان المتفق عليها ، وبلغ عدد عبارات الإستبيان فى صورته المبدئية (ملحق ١٢) (٣٠) ثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان ، ثم تم عرضهم على السادة الخبراء وتم حذف العبارات التى حصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق السادة الخبراء ، حيث بلغت عدد العبارات المحذوفة (٢) عبارتين لتصبح الصورة النهائية للإستبيان (ملحق ١٣) مكونة من (٢٨) ثمانية وعشرون عبارة .

#### المعاملات العلمية للإستبيان :

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

(١) صدق المحتوى : قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولي (١٤ ، ١٥) (ملحق ١٤) يوضحان ذلك .

- جاءت النسب المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (١) محور واحد لحصوله على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء ، أيضاً تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٢) عبارتين أرقام (٥ ، ٢٩) ،

لحصولهم على نسبة مئوية أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٢٨) ثمانية وعشرون عبارة .

## (٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب الصدق للإستبيان تم استخدام صدق الاتساق الداخلي ، قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدول (١٦) (ملحق ١٤) يوضح ذلك .

- تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٦٢ : ٠,٩٣) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦١ : ٠,٩٠) ، بينما تراوحت معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٨١ : ٠,٩٤) ، 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 (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية ، يتضح من جدول (١٧) (ملحق ١٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٦٣ : ٠,٧٧) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٩)، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٢٨) ثمانية وعشرون عبارة ، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميعزان تقدير ثنائى كالتالى :

موافق (٢) درجتان ، غير موافق (١) درجة واحدة ، وتراوحت درجات الإستبيان ما بين (٢٨ : ٥٦) درجة .

البرنامج الزمنى للدراسة :

أ . الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بأجراء دراسة إستطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة الزمنية

من ٢٠٢٠/٣/١ إلى ٢٠٢٠/٣/١٢ م على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً ،  
وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب . تطبيق الدراسة :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها  
قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد العينة فى الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/٣/٢١ م إلى  
٢٠٢٠/٥/١٩ م على عينة قوامها (٣٠٠) ثلاثمائة فرداً .

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 النسبى .
- متوسط الإستجابة .
- حدود الثقة .
- مربع كا .
- إختبار " ت " لدلالة الفروق بين  
مجموعتين غير متجانستين .
- تحليل الإنحدار الخطى المتعدد .

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة (٠,٠٥) ، كما استخدمت الباحثة

برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

الإجابة علي التساؤل الأول والذي ينص على :

- ما مستوى تبنى المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة ؟

يتضح من جدول (١٨) (ملحق ١٥) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات

الرياضية في عبارات إستبيان مستوى تبنى تلك المؤسسات للإدارة الرشيقة ما

بين (٠,٤٩ : ٠,٦٥) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين

(٠,٥١ : ٠,٦٠) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٥٧) .

- قيم كاي<sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات إستبيان مستوى تبنى المؤسسات

الرياضية للإدارة الرشيقة ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد

عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- قيم كاً غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات التالية (١ / ٤ / ٢٦ / ٢٩) لإستبيان مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة ، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- جاءت متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية لإستبيان مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة وكذلك جميع المحاور أقل من الحد الأدنى للثقة ، كما جاءت العبارات الخاصة بكل محور في الإستبيان أيضاً أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة ، ماعدا العبارات التالية (١ / ٤ / ١٧ / ٢١ / ٢٥ / ٢٦ / ٢٩ / ٣٠) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة تتبنى تلك المؤشرات الدالة على الإدارة الرشيقة بدرجة متوسطة .

الإجابة علي التساؤل الثاني والذي ينص على :

- ما درجة توفر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (١٩) (ملحق ١٥) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات الرياضية في عبارات إستبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية

ما بين (٠,٣٣ : ٠,٦٢) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٤٩ : ٠,٥٨) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٥٣).

- قيم كاذبة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات إستبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإستجابة "لا".

- جاءت متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية لإستبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية وكذلك جميع المحاور أقل من الحد الأدنى للثقة ، كما جاءت العبارات الخاصة بكل محور في الإستبيان أيضاً أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على أن أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية تتوافر بدرجة ضعيفة ، ماعدا العبارات التالية (١١ / ١٤) جاءت ما بين الحد الأدنى والحد الأعلى للثقة مما يدل على أن بعض العاملين ببعض المؤسسات الرياضية قيد الدراسة تستخدم تلك الأدوات بدرجة متوسطة .

الإجابة علي التساؤل الثالث والذي ينص على :

- ما مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (٢٠) (ملحق ١٥) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات الرياضية في عبارات إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ما

بين (٠,٥٣ : ٠,٦٩) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٥٨) :

(٠,٦٢) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٦٠).

- قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي

بالمؤسسات الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد

عينة الدراسة لصالح اللإستجابة "لا".

- قيم كا<sup>٢</sup> غير دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) للعبارات التالية (٥ / ٨ / ١٠ / ١٧ /

٢٠ / ٢٢ / ٢٣ / ٢٧) لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ،

وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة .

- جاءت متوسطات الإستجابة للدرجة الكلية لإستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي

بالمؤسسات الرياضية وكذلك المحاور : (المستفيدين / العمليات / التدريب )

والعبارات التالية : (١ / ٣ / ٤ / ١١ / ١٢ / ١٣ / ١٥ / ١٧ / ٢١ / ٢٥ / ٢٦ / ٢٨ /

٢٩ / ٣٠ / ٣٢ / ٣٣ / ٣٧ / ٣٨ / ٣٩ / ٤٠) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل

على أن ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي بشكل عام وكذلك ضعف تلك المؤشرات

الدالة على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، بينما جاء محور

(الموارد المالية) وكذلك العبارات التالية : (٢ / ٥ / ٦ / ٧ / ٨ / ٩ / ١٠ / ١٤ / ١٦ /

١٨ / ١٩ / ٢٠ / ٢٢ / ٢٣ / ٢٤ / ٢٧ / ٣١ / ٣٤ / ٣٥ / ٣٦) ما بين الحد الأدنى

والحد الأعلى للثقة ، مما يدل على أن مستوى تلك المؤشرات الدالة على مستوى

الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية متوسطة .

الإجابة علي التساؤل الرابع والذي ينص على :

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسى وغير ممارسى الإدارة الإدارة

الرشيقة بالمؤسسات الرياضية فى مستوى الأداء الإستراتيجي ؟

. يتضح من جدول (٢١) (ملحق ١٥) ما يلى :

- توجد فروق دالة إحصائياً بين المؤسسات الرياضية التى تتبنى الإدارة الرشيقة

والمؤسسات التى لا تتبنى الإدارة الرشيقة فى محاور إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي

وكذلك فى الدرجة الكلية وفى إتجاه المؤسسات التى تتبنى الإدارة الرشيقة .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين المؤسسات الرياضية التى تتوافر لديها أدوات

الإدارة الرشيقة والمؤسسات التى لا تتوافر لديها أدوات الإدارة الرشيقة فى محاور

إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي وكذلك فى الدرجة الكلية وفى إتجاه المؤسسات

التي تتوافر لديها أدوات الإدارة الرشيقة .

ما سبق عرضه من نتائج جدول (٢١) (ملحق ١٥) يمكن أن يوفر لنا

إنطباعاً بأن ممارسات الإدارة الرشيقة التى يمكن أن يقوم بها القائمون على العمل

بالمؤسسات الرياضية من مستوى تبني تلك المؤسسات للإدارة الرشيقة وكذلك درجة

توفير وإستخدام الأدوات الخاصة بالإدارة الرشيقة يمكن أن يؤثر بشكل واضح على الأداء الإستراتيجي لتلك المؤسسات حيث أن العاملين بالمؤسسات الرياضية الذين يقومون ببعض الممارسات الخاصة بالإدارة الرشيقة وجد أن مؤسساتهم تتمتع بدرجة عالية من الأداء الإستراتيجي بعكس أمثالهم داخل مؤسسات رياضية أخرى من من يفتقدون لممارسات الإدارة الرشيقة وجد أن مؤسساتهم تتمتع بمستوى منخفض من الأداء الإستراتيجي .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى الأثر القوي الذي يمكن أن تحدثه تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات الرياضية والتي يمكن أن تتمثل فى تبني المؤسسات الرياضية لمنهج الإدارة الرشيقة من خلال الإهتمام بكلا من : (التفكير الإبداعي ، تقليل الهدر ، خفض التكاليف ، تحسين الخدمات والانشطة ، الإستجابة لمتطلبات العملاء والمستفيدين ، تعظيم القدرة التنافسية ) ، كذلك العمل على توفير وإستخدام أدوات الإدارة الرشيقة والتي تشمل على : ( تنظيم موقع العمل " ٥S " ، التحسين المستمر ، العمل القياسى ، العاملين متعددى المهارات ، ستة سيجما) تنعكس وبشكل إيجابي على تحسن مستوى الأداء الإستراتيجي داخل المؤسسات الرياضية والذي يظهر فى : (زيادة الموارد المالية ، تلبية حاجات المستفيدين والعملاء والعمل على كسب رضاهم وولائهم ، تحسين العمليات التشغيلية المرتبطة بالأداء وتقديم الخدمات والأنشطة الرياضية وتنفيذ الأعمال

الرياضية ، تحسين الأساليب المستخدمة فى التدريب وتقديم برامج تدريبية مستحدثة تتناسب مع بيئة العمل المتسارعة ) .

الإجابة علي التساؤل الخامس والذي ينص على :

- هل للإدارة الرشيقة قدرة على تحسين الأداء الإستراتيجى ؟

يتضح من جدول (٢٢) (ملحق ١٥) أن محاور إستبيان مستوى تبنى الإدارة الرشيقة تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠،٠٠٠) فى التنبؤ بإستبيان الأداء الإستراتيجى لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية عينة الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠،٩٠) ، وبلغت قيمة التباين الحادث مستوى تبنى الإدارة الرشيقة والأداء الإستراتيجى (٠،٨٠) ، وهذا يعنى أن محاور إستبيان مستوى تبنى الإدارة الرشيقة يسهم بنسبة تباين قدرها (٨٠٪) من تباين إستبيان الأداء الإستراتيجى ، و(٢٠٪) من تباين نفس " الإستبيان الأداء الإستراتيجى" تعود لمتغيرات أخرى ، وبلغت قيمة النسبة الفائية (١٩٨،٣٦) ، وهى دالة عند مستوى (٠،٠٠٠) وبذلك يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالاتى :

إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجى = ٤٤،٤٧ + (٠،٨٠) × درجة محور التفكير الإبداعى) - (٠،٣١ × درجة محور تقليل الهدر) + (٢،١٣ × درجة محور خفض التكاليف) + (٠،٢٠ × درجة محور تحسين الخدمة والأنشطة) + (٠،٤٤ × درجة

محور الإستجابة لمتطلبات العملاء والمستفيدين) - (٢٠٢٠ × درجة محور تعظيم القدرة التنافسية)).

يتضح من جدول (٢٣) (ملحق ١٥) أن محاور إستبيان درجة توافر أدوات الإدارة الرشيقة تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠) في التنبؤ بإستبيان الأداء الإستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية عينة الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠,٨١) ، وبلغت قيمة التباين الحادث مستوى تبني الإدارة الرشيقة والأداء الإستراتيجي (٠,٦٦) ، وهذا يعني أن محاور إستبيان درجة توافر أدوات الإدارة الرشيقة يسهم بنسبة تباين قدرها (٦٦٪) من تباين إستبيان الأداء الإستراتيجي ، و(٣٤٪) من تباين نفس الإستبيان " الأداء الإستراتيجي " تعود لمتغيرات أخرى ، وبلغت قيمة النسبة الفائية (١١٢,٤٢) ، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٠٠) وبذلك يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالتالي :

إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي = ٤٦,٩٢ + (-٠,٥٤) × درجة محور تنظيم موقع العمل " ٥S " + (٣,٣٣ × درجة محور التحسين المستمر) + (٠,٥٨ × درجة محور العمل القياسي) + (٠,٦٨ × درجة محور العاملين متعددي الوظائف) - (٣,١١ × درجة محور ستة سيجما)).

تعزو الباحثة النتيجة المرتبطة بجدولي (٢٣ ، ٢٢) إلى أن تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات الرياضية من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم إسهاماً كاملاً في الأداء الإستراتيجي بتلك المؤسسات وبالتالي يمكن أن

نتنبأ بمستوى الأداء الإستراتيجي المستقبلي في ضوء درجة ممارسات الغدارة الرشيقة لذا يمكن القول أن ممارسات الإدارة الرشيقة لديها القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

الإجابة علي التساؤل السادس والذي ينص على :

- ما متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟

يتضح من جدول (٢٤) (ملحق ١٥) ما يلي:

- تراوحت متوسطات الإستجابة لأراء عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات الرياضية في عبارات إستبيان متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ما بين (٠,٥٧ : ٠,٦٤) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٥٨ : ٠,٦٢) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٦٠).

- قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لعبارات إستبيان متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الإلستجابة "موافق".

- جاءت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات الإستبيان وكذلك جميع المحاور وأيضاً الدرجة الكلية للإستبيان أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يدل على قبول جميع متطلبات الإدارة الرشيقة المقترحة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

تعزو الباحثة النتيجة المرتبطة بإستبيان متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية إلى إجماع آراء عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات كضرورة ملزمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية المختلفة فلا يمكن تحقيق مستوى مرضى من الأداء الإستراتيجي إلا بتوفير دعم مناسب من قبل الإدارة العليا للإعتماد على مدخل الإدارة الرشيقة التي تسهم في التخلص من شتى أشكال الهدر الإداري والإنتاجي للأعمال الرياضية ، من خلال التعاون المثمر بين العاملين داخل المؤسسة الأمر الذي يحفزهم على قبول سياسات التغيير نحو ممارسة الإدارة الرشيقة ، بالإعتماد على تدريب العاملين على إستخدام الأدوات اللازمة لتفعيل الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات الرياضية وصقلهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ المنهجية العلمية الفلسفية للإدارة الرشيقة ، مع التركيز على ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة نحو تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة مما سيكون له عظيم الأثر في تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، هذا ما أكدته دراسة (أبوظالب، ٢٠٢٠) والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة

والدقة فى العمل فى وقت واحد ، كما أصت بضرورة مراعاة إحتياجات العميل للحصول على قيمة والتغلب على الهدر ، دراسة (المطيرى،٢٠١٩) التى أشارت نتائج إلى أن هناك تأثير للإدارة الرشيقة إيجابى على جودة مخرجات الأداء الإدارى .

هذا يتضح من خلال ما أشار إليه Raush et.al., الذى إعتبر الإدارة الرشيقة أحد المداخل الإدارية الحديثة التى تعالج أنواع الهدر فى المؤسسات من خلال التنبؤ بالإستغلال الأقصى للموارد ، وإستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات التى تعتبر إنعكاساً للسياسات والأفكار التى تجعل تقليل الهدر هدفاً رئيسياً داخل المؤسسة (٢٠١٦:٦١٤) , Raush et.al.,).

فالإدارة الرشيقة بمثابة أسلوب لإدارة المؤسسات يدعم مفهوم التحسين المستمر ذات المنظور طويل الأجل ، والذى يسعى إلى تحقيق تغييرات صغيرة تدريجية فى العمليات بشكل منهجى من أجل تحسين الكفاءة والجودة (Margaret, ٢٠١٨) .

أخيراً يمكن القول أن فلسفة الإدارة الرشيقة تعتبر بسيطة فى الفهم والتعلم ، ولكن التحديات تكمن فى تنفيذها ، لأنه من الصعب أن ترى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال ، لذلك يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم فى إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة فتغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرق تفكير الناس والثقافات التنظيمية ، هو الجانب الأكثر صعوبة وأهمية فى التحول إلى استخدام

منهج وأدوات الإدارة الرشيقة ، بدلاً من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة

. (Nylund, ٢٠١٣:٧)

### الإستخلاصات

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية :

- ١- ضعف مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة .
- ٢- عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية .
- ٣- ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .
- ٤- توجد فروق دالة إحصائياً بين المؤسسات الرياضية التي تتبنى الإدارة الرشيقة والمؤسسات التي لا تتبنى الإدارة الرشيقة في محاور إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي وكذلك في الدرجة الكلية وفي إتجاه المؤسسات التي تتبنى الإدارة الرشيقة .
- ٥- توجد فروق دالة إحصائياً بين المؤسسات الرياضية التي تتوافر لديها أدوات الإدارة الرشيقة والمؤسسات التي لا تتوافر لديها أدوات الإدارة الرشيقة في محاور إستبيان مستوى الأداء الإستراتيجي وكذلك في الدرجة الكلية وفي إتجاه المؤسسات التي تتوافر لديها أدوات الإدارة الرشيقة .
- ٦- تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

٧. إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .

٨. التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضى والتي تتمثل فى (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الإهتمام بالتدريب، التغيير فى ثقافة المؤسسة) .

### التوصيات

١. تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات الرياضية المختلفة لما له عظيم الأثر فى تحسين الأداء الإستراتيجى بها .

٢. ضرورة إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة التى تركز على إزالة الهدر بمختلف أشكاله والتحسين المستمر .

٣. دراسة معوقات التى تحول دون تطبيق المنهج العلمى للإدارة الرشيقة داخل المؤسسات الرياضية .

٤. تأهيل القيادات والعاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة بالمهارات والمعارف اللازمة لتعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة داخل المؤسسات الرياضية كأحد المدخل الإدارية الحديثة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجى .

٥. ضرورة توفير متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء الإستراتيجى بالمؤسسات الرياضية .

٧. إجراء دراسات علمية مشابهة للإستفادة من المنهج العلمى للإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية الأخرى لما لها أثر إيجابى لتحسين الأداء الإستراتيجى.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- ١- إبراهيم ، فاطمة أحمد زكى (٢٠١٧) : دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء (The performance prism ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، العدد (١٣) ، مصر .
- ٢- أبو طالب ، صفاء علام محمد (٢٠٢٠) : نماذج عالمية فى تطبيق الإدارة الرشيقة فى مدارس التعليم الثانوى بمصر ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، عدد (٢١) ، الجزء (٣) ، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس .
- ٣- رزق ، رزقى (٢٠١٩) : أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الإستشفائية العمومية " دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة فى التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد

خيزر - بسكرة ، الجزائر .

٤- سالم ، عماد مصباح (٢٠١٠) : تقويم بعض الإتحادات الرياضية الأولمبية

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن B.S.C system بجمهورية

مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية

الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

٥- العارف ، نادية (٢٠١٢) : الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " ، الدار

الجامعية ، الإسكندرية.

٦- عبد البصير ، بسمة إبراهيم (٢٠١٤) : الخريطة الإستراتيجية لأداء المتوازن

كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي ببعض الهيئات الرياضية الأهلية "

دراسة مقارنة " ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية

التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .

٧- عبدالعزيز ، أحمد محمد محمد (٢٠١٦) : مقومات تطبيق الستى سيجما LSS

كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات

المصرية ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، جامعة الزقازيق ، كلية

التربية ، العدد (٩) .

- ٨- عبدالغفار ، السيد محمد و سليم ، أشرف يوسف (٢٠١٣) : دراسة وتحليل الدور الذى تؤديه إدارة الأداء الإستراتيجى لمنتجى المعرفة فى تحقيق التميز التنظيمى " دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية " ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد (١٤٣) ، مصر .
- ٩- غازى ، على على (٢٠١٣) : المدخل التطبيقى لتقييم ومراجعة الأداء الإستراتيجى بالمؤسسات الحديثة ، مجلة المدير الناجح ، العدد (١٤١) .
- ١٠- محمود ، زينب خيرى (٢٠١٤) : قياس الأداء المتوازن كنظام لتقييم أداء بعض الهيئات الخدمية للشباب والرياضة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ١١- المطيرى ، مطيرة ضيف الله محمد (٢٠١٩) : دور الإدارة الرشيقة فى جودة مخرجات الأداء الإدارى فى جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، عدد (٢٩) ، الجزء (١١) ، جامعة القدس المفتوحة .
- ١٢- المغربى ، عبدالحاميد عبدالفتاح (٢٠١٧) : قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجى ، المنصورة ، المكتبة العصرية .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

١٣. **Armstrong, M., (٢٠١١): Armstrong's Handbook of Performance Management, Fourth Edition, Saxon Graphics Ltd, India.**
١٤. **Damrath, F., (٢٠١٢): Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration.**
١٥. **Emiliani, M, (٢٠١٦): Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses, Journal of management History, Vol.(١٢), No.(٢) .**
١٦. **Emmanuelle, D., (٢٠١٩): P-lean "٣٢ heures", c'est possible. afnor. France- paris.**
١٧. **Giles, Lansier (٢٠١٧): lean- manufacturing (système de production an haute performance) dans les industries travaillant en juste a temps avec flux régulés par tak time (rythme de la consssomation de client). la revue des sciences de gestion, No. (٢٢٣).**

١٨. Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (٢٠١٤): lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, journal cleaner pro., Vol. (٨٥), No. (٢).
١٩. Kadaravo, j. & Demecko, M., (٢٠١٦): New approaches in Lean Management, Procedia Economics and Finance, Vol (٣٩).
٢٠. Kaplan, R. & Norton, D. (٢٠١٥): The Office of Strategy Management, Strategic Finance Montvale, vol. (٨٧), Iss (٤).
٢١. Karuhanga, B., (٢٠١٥): Evaluating Implementation of Strategic Performance Management in Universities in Uganda", Journal of Measuring Business Excellence, Vol. (١٩), No. (٢).
٢٢. Lemahieu, P. (٢٠١٧): Agile management in education, Quality Assurance in education, Vol (٢٥), No. (١).
٢٣. Margaret, R., (٢٠١٨): Lean Management, <https://searchico.teachtarget.com/definition/lean-management>, ١٤/٥/٢٠١٨.
٢٤. Melton, T., (٢٠١٥): The benefits of Lean Manufacturing what lean thinking has offer the process industries, institution of chemical engineers, vol

(٠٢٦٣-٨٧٦٢), uk.

٢٥. Mironiuk, K., (٢٠١٢): **LEAN OFFICE CONCEPT: Implementation in RPro Consulting Company, Master thesis in Department of Business management, Mikkeli University of Applied Sciences.**
٢٦. Nicholas, J., (٢٠١٠): **Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.**
٢٧. Nylund, J., (٢٠١٣): **Improving Processes Through Lean - Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.**
٢٨. Ramly, N. (٢٠١٢): **Agile management: Process improvement towards better IT customer Support, International Journal of e- Education, e-Business, e- Management and e- Learning, Vol. (٥), No. (٢).**
٢٩. Rauch, E.& Damianm A. & Holznerm p., & Matt D., (٢٠١٦): **lean Hospitality -Application of Lean Management methods in the hotel sector, Procedia, vol (٤١).**
٣٠. Striteska, M., & Spickova, M., (٢٠١٢): **"Review and**

**Comparison Performance Measurement Systems", Journal of Organizational Management Studies, Vol (.٢٠١٢).**

**٣١٠. Teich, S. & Faddoul,F., (٢٠١٣) : Lean Management, The Journey from Toyota to Healthcare, Rambam Maimonides Medical Journal, Vol.(٤), No.(٢) .**