

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا

د / محمد أبو الفتوح عبد الحميد

مدرس بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة البحث :

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات والتطورات فى كافة مناحى الحياة ، سواء كانت إقتصادية منها والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية والرياضية وغيرها وظهور التنافسية بين المؤسسات ، لذلك فإن المؤسسات الناجحة بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة هى التى تكون قادرة على إستيعاب وفهم تلك التغيرات ، لذلك تسعى الكثير من المؤسسات للإرتقاء بمستوى الخدمات التى تقدمها حتى تصل لدرجة التميز الذى يعد مثلاً يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء ، كما أثرت هذه التطورات عن ظهور علوم ومفاهيم جديدة ومستحدثة ، كان لها الدور الأكبر فى توجيه التنافس فى مراحل التحول .

وأدى هذا إلى حاجة المؤسسات الأخذ بالعديد من الأساليب الحديثة والإتجاهات العالمية المعاصرة فى الفكر الإدارى الحديث من أجل تحسين مستوى أدائها ، بحيث ترتكز على فلسفة تحسين الخدمة والإستجابة لمتطلبات العملاء وتعظيم الأداء التنافسي من خلال تحسين بيئة العمل الإدارية مع التخلص من الممارسات الإدارية غير الضرورية أثناء تنفيذ الأعمال (٢ : ١) ، ومن ثم تأتى ضرورة تحديث الأساليب الإدارية بغية تجديد البنية لمواجهة متطلبات التغيير والتحول العالمى فى ظل توجهات ما بعد الحداثة (٣١ : ٦٨٠) ، ولعل أهمية هذا التحول تجسد فى أن التنافسية لم تقتصر على تحقيق الأرباح وسرعة تنفيذ الخدمة وجودتها بل أصبح يتمركز فى إنتاج الخدمة من أجل إخراجها بأفضل كفاءة وبأقل تكلفة وأقل هدر ممكن .

فلم يعد أمام هذه الهيئات إلا التوجه نحو المحافظة على مستوى متميز من أجل تدعيم مركزها التنافسي وزيادة السيطرة على السوق ، ومن هذه الطرق والأساليب الحديثة الإدارة الرشيقة التى تعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التى تعالج كل أنواع الهدر فى الهيئات ، فهى تنتبأ بالإستخدام الأقصى للموارد ، وتستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات الأخرى وأى جزء من هذه الأدوات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التى تجعل من تخفيض الهدر فى المؤسسة هدفاً رئيسياً لها (٢٩ : ٦١٤) ، وصارت من الآليات المهمة التى تستطيع المؤسسة من خلالها من تحقيق أداء تنافسي مستدام فى ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة وتنوع حاجات ورغبات المستفيدين وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، ولإرتباطها بمجموعة من العناصر والأبعاد والمبادئ التى تهدف إلى إستبعاد وإزالة كل أشكال الهدر التى لا تضيف قيمة للمنتج النهائي (١ : ٣٠٤) .

إن استخدام الإدارة الرشيقة في مختلف العمليات الإدارية وما يتعلق بها من مهام سوف يسهم في إيجاد نتائج متميزة للعمل الإداري ، وبخاصة ما يرتبط بحل مشكلات الهدر ، بالإضافة إلى توفير عامل الوقت ، وبالتالي فإن استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب توفير العديد من المقومات الرئيسية لنجاحها ، وهذا يتطلب إن التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية ، بالإضافة إلى العمل على تغيير ثقافة المؤسسة في نشر واستخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية ، مما يسهم في نجاح هذا الأسلوب من الإدارة (٢٦ : ٩) .

إن النظر إلى الإدارة الرشيقة والمبدأ الذي تقوم عليه يبرز من خلال إستهداف هذه الإدارة للهدر في العمل الإداري ، والتقليل منه ومعالجته ، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقة يمكن تعريفها بأنها الأسلوب الذي يهتم بمعالجة مشكلات الهدر الحاصلة في جميع العمليات الإدارية ، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والعمل على التطوير للأفضل بمختلف جميع العمليات الإدارية ، لذا أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المؤسسات (١٧ : ٧) ، الأمر الذي يتطلب مشاركة جميع العاملين وتوفير فرص لتحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت ، لذلك يحتاج القادة إلى تغيير أسلوبهم في العمل وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (١١ : ٥) .

الإدارة الرشيقة تعتبر أسلوب إدارة المؤسسات يدعم مفهوم التحسين المستمر ذات المنظور طويل الأجل ، فضلاً عن أنها تهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج من خلال تحديد كل خطوة في إنجاز العمليات ، ثم التخلي عن الخطوات التي لا تخلق قيمة مضافة للعميل أو للمؤسسة (٢٤ : ٢٢) ، كما تظهر الإدارة الرشيقة في تخفيض زمن انتظار العملاء ، وتحسين إدارة المعرفة ، وتحقيق أرباح في زمن أقل وتسريع الخدمات والعمليات (٢٥ : ٦٣) ، وهي مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح من خلال إضافة قيمة للعميل ، وإلا أصبح نوعاً من الهدر (٢٠ : ١١) ، وأيضاً توفير فرص مناسبة لتحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت ، وزيادة حصة المؤسسة في السوق وتطوير منتجات وخدمات جديدة (١٨ : ١٦٩) .

أصبح من الصعوبة على الهيئات الرياضية في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها العالم في هذا العصر ، أن لا تتبنى إستراتيجيات وقدرات تنافسية لمواجهة المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع ، الأمر الذي يحتم توجيه إهتمامها نحو بناء وتطوير الأداء التنافسي لضمان إستمراريتها وتفوقها على منافسيها (١٢ : ٦١) .

يركز الأداء التنافسي على العناصر التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يمكن أن تكون محور لتقييمها بين المؤسسات الأخرى ، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية والأشياء الملموسة وغير الملموسة ، ويشمل الجوانب العريضة للأداء التنافسي (الإستراتيجية ، العمليات التشغيلية ، الموارد البشرية) (٤ : ٣٣) ، ويجب أن يتضمن الأداء التنافسي جميع مكونات المؤسسة ، فالإهتمام بالأداء التنافسي يجب أن يراعى كافة الجوانب المتعلقة بعمليات الأداء والمتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها ميزة تنافسية والقدرة على تقديم الخدمة التي تحقق متطلبات وإحتياجات المستفيدين (٣ : ١٧) .

شغل مفهوم الأداء التنافسي حيزاً ومكانة في كل من مجالي الإدارة وإقتصاديات الأعمال إذ يمثل العنصر الإستراتيجي المهم الذي يساعد في إقتناص الفرص ، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق

المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المنشأة بما يحققه من الأرباح الإقتصادية ، ومن خلال إمتيازها على منافسيها فى مجالات متعددة (١٥ : ٧) ، فهذا يعنى أن الأداء التنافسى هو القاعدة الأساسية التى ترتكز عليها أداء الهيئات ، وهى تتحقق من خلال إقناع الأسواق والمستفيدين والمنافسين بأن خياراتها ترتكز إلى ميزات تنفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها فى هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات والقدرات ، لذلك فإن الأداء التنافسى يعد مفتاحاً للنجاح والتطوير .

ومن خلال الدراسة الإستطلاعية التى قام بها الباحث بهدف التعرف على أهم التحديات التى تواجه المنشآت الرياضية ، وفى ظل التغيرات الحادثة التى تحول دون تطبيق الإدارة الرشيقة ، وذلك بالتطبيق على عينة البحث التى جاءت أهم نتائجها كالتالى :

- قلة العاملين متعددى المهام والوظائف .
- الأنشطة التشغيلية والخدمات المقدمة تواجه بعض الصعوبات التى تقف عائقاً نحو نموها وتقدمها وتجعل من الأنشطة والخدمات المقدمة غير قادرة على المنافسة .
- وجود عدد من الصعوبات التى تحدث هدر منها ما يتصل بالعاملين والإدارة .
- قصور واضح فى تناول الأدوار الإدارية .
- إخفاق المنشآت على الإستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها وضعف تواصلها مع البيئة المحيطة بها .
- صعوبة الإستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة .

كما إتضح من خلال تردد الباحث على بعض المنشآت الرياضية أن هناك صعوبة فى قدرة تلك المنشآت على الإندماج مع الواقع الحديث لعالم الأعمال الرياضية الذى يتطلب السرعة فى إنجاز الأعمال والمرونة فى تأديتها مع الحفاظ على معايير الجودة مرتكزاً على جوانب عدة منها تقليل زمن إنجاز الخدمات والأنشطة ، وتقليل الزمن المهدور فى تقديمها ، فضلاً عن ملاحظة الباحث لوجود العديد من الأعمال غير الضرورية والتى تتجسد فى العديد من أشكال الهدر بمختلف أنواعه ، أيضاً ضعف قدرتها على مواكبة تلك التغيرات أدى بدوره إلى ضعف الأداء التنافسى لإدارة تلك المنشآت ، كما إتضح أن تلك المنشآت بشقيها السلى والخدمى يوجد بها قصور فى مستوى الأنشطة والخدمات المقدمة سواء على المستوى الداخلى أو الخارجى للمؤسسات الرياضية والأفراد لتلبية إحتياجات ورغبات هؤلاء المستفيدين ، مما أدى إلى أن هذه المنشآت تواجه تحديات حالية ومستقبلية فى تحقيق القدرات التنافسية ، ومن تغيير فى نطاق العمل والمهارات والقدرات وإختلاف أسواق العمل وضعف المخرجات وعدم ملائمتها للإحتياجات المطلوبة ، والتى تستدعى ضرورة العمل على إكتساب عدد من المزايا والقدرات التنافسية تكفل السيطرة على أكبر مساحة من السوق من خلال تقديم المنتج الرياضى بأفضل جودة وبأعلى إنتاجية وبأقل تكلفة .

لذا وجد الباحث ضرورة ملحة لتوجيه أنظار القائمين على إدارة تلك المنشآت الرياضية إلى خلق بيئة أعمال تتناسب مع ذلك التسارع لإخراج أعمال رياضية ذات كفاءة وجودة مرتفعة وبأقل تكلفة وأقل هدر ممكن من أجل تحقيق مكانة متفردة فى السوق الرياضى ، وتعتبر الإدارة الرشيقة بأدواتها المختلفة أحد أهم المداخل التى تركز على مرونة الأداء مع سياسات تقليل الهدر والإستجابة السريعة للمستفيدين مما يوجه أداء المنشآت الرياضية إلى التحسين المستمر للخدمات من خلال التخلص من

الممارسات الإدارية غير الضرورية أثناء تنفيذ الأعمال الرياضية بما ينعكس على تحسين الأداء التنافسي ، من هنا تبلورت الفكرة لدى الباحث لدراسة متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى الوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟
- ٣- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين توفر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟
- ٤- هل يساهم توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

مصطلحات البحث :

الإدارة الرشيقة :

نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في المؤسسة ، وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة ، ويشير مصطلح الرشيق Lean إلى النظام الذي يستغل المدخلات لتوليد المخرجات نفسها التي يتم تكوينها بنظام الإنتاج الواسع التقليدي فهو يستخدم موارد بشرية عاملة قليلة في المؤسسة وجهد أقل وإستثمار أقل في الموارد ووقت أقل لتطوير المنتج الجديد ، وبذلك تتضمن المخرجات تنوع كبيرة في المنتجات وعدد قليل من العيوب (٢٣ : ٣٤٦) .

وهي أسلوب إداري متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل أعمال المنشأة (الوقت ، المخزون ، جهد العاملين ، ورأس المال) من خلال التخلص المنظم من الهدر ، لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات (تعريف إجرائي) .

الأداء التنافسي :

قدرة المؤسسة على إستخدام إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (٢١ : ١٥١) .

الدراسات السابقة :

من خلال إستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث والتي منها على سبيل المثال وليس الحصر : كدراسة (لبنى محمود ، ٢٠٢١)(١٠) والتي أكدت على ضعف مستوى تبني اللجنة الأولمبية للإدارة الرشيقة ، ودراسة (بسمة إبراهيم ، ٢٠٢٠)(٢) والتي أكدت على ضعف مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة ، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات

الرياضية ، ودراسة (مطيرة ضيف ، ٢٠١٩)(١٣) والتي أكدت على عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ودراسة (هاجر سعد ، ٢٠١٩)(١٤) والتي أشارت إلى أن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات فعالة تساعد المؤسسة على كسب ثقة عملائها ومنه مدى تنافسيتها ، ودراسة (فراس محمود ، ٢٠١٨)(٩) والتي أكدت على أن أكثر العوامل تأثيراً على الأداء التنافسي هي ظروف الطلب ، يليه الصناعات الداعمة ، يليه هيكل المنافسة ، يليه عوامل الإنتاج وأخيراً الدور الحكومي ، فضلاً على أن الإستراتيجيات تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الأداء التنافسي .

ودراسة (Lemahieu,2017)(٢٢) والتي أكدت على أن أهم المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإدارة الرشيقة هي انخفاض العيوب والتكلفة والقضاء على الأنشطة غير الضرورية ، ودراسة (شروق أحمد ، ٢٠١٦)(٥) والتي أكدت على أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو من خلال الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية ، ودراسة (شيرين جلال ، ٢٠١٦)(٦) والتي أكدت على انخفاض مستوى الأداء التنافسي بالإتحادات الرياضية ، ودراسة (Vijaya,2016)(٣٢) والتي أكدت على أن دور الإدارة الرشيقة يسهم في تنظيم المكتبات بشكل إيجابي ، كما حددت أهم فوائد وأهمية تطبيقها من خلال تفعيل وتنظيم العمليات الإدارية ، ودراسة (عبد القادر أحمد ، شذا أبو سليم ، ٢٠١٥)(٨) والتي أكدت على وجود أثر لأدوات الإدارة الرشيقة وعناصر الإبداع ، ودراسة (Hess , 2015)(١٩) والتي أكدت على وجود بعض معوقات التطبيق ، إلا أن التحسينات العملية والتغيرات الثقافية جديرة بالإهتمام والملاحظة .

ودراسة (Sparrow & Otaeye,2014)(٣٠) والتي أكدت على ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية ، ودراسة (Damrath,2012)(١٦) والتي أكدت على إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالإعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة ، ودراسة (Oliver,2012)(٢٧) والتي أكدت على أن التنافسية تمثل عنصراً إستراتيجياً مهماً يحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، ودراسة (Ramly , 2012)(٢٨) والتي أكدت على أن تطبيق الإدارة الرشيقة جاء بدرجة متوسطة ، كما أن تطبيق هذه المنهجية خفض عمليات الدعم ، ودراسة (عبد الحكيم عبد الله ، ٢٠١٠)(٧) والتي أكدت على ضرورة دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب وإتباع سياسات الإنتشار السوقي وزيادة الإهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بإسلوب " الدراسات المسحية " ، دراسات العلاقات المتبادلة ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا والمتمثل في أعضاء مجالس الإدارة والبالغ عددهم (٧٨) ثمانية وسبعون فرداً ، ومديري المنشآت الرياضية والبالغ عددهم (٤٢) اثنان وأربعون فرداً ، والإداريين والبالغ عددهم (١٣٨) مائة وثمانية وثلاثون فرداً ، والأخصائيين الرياضيين والبالغ عددهم (١٢٣) مائة وثلاثة وعشرون فرداً ، وبلغ عدد المجتمع الأصلي (٣٨١) ثلاثة مائة واحد وثمانون فرداً ، ثم قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، والبالغ قوامها (١١٢) مائة واثنى عشر فرداً ، بنسبة مئوية بلغت (٢٩.٤٠٪) من مجتمع البحث ، وجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	المراكز الإدارية	عدد المنشآت الرياضية	مجتمع البحث	العينة الإستطلاعية				العينة الأساسية		
				أعضاء مجلس الإدارة	مدير المنشأة	الإداري	الأخصائي	أعضاء مجلس الإدارة	مدير المنشأة	الإداري
١-	العدوه	٢	١٧	-	-	١	١	٢	١	٢
٢-	مغاغة	٦	٣٦	-	-	١	-	١	-	٤
٣-	بني مزار	٣	٢٠	-	١	١	-	٢	١	٣
٤-	مطاي	٣	٢٣	٢	-	-	٢	٣	-	٤
٥-	سمالوط	٥	٣٢	-	١	١	-	١	١	٤
٦-	المنيا	١٩	١٨٢	٢	١	١	٣	٨	٣	١٤
٧-	أبوقرقاص	٢	١٨	٢	-	١	-	-	١	٣
٨-	ملوي	٤	٢٧	-	١	-	١	١	٢	٤
٩-	ديرمواس	٣	٢٦	١	-	١	-	٢	٢	٤
	الإجمالي	٤٧	٣٨١	٧	٤	٧	٧	١٩	١٤	٤٢
						٢٥		١١٢		

أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات هذا البحث وقام الباحث بإعداد وتصميم

عدد (٢) إستبيان على النحو التالي :

إعداد الباحث

أولاً : إستبيان مستوى الأداء التنافسي

إعداد الباحث

ثانياً : إستبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

أولاً : إستبيان مستوى الأداء التنافسي

١- تحديد الهدف من الاستبيان وتمثل في التعرف على مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

٢- الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة كدراسة (البنى ، ٢٠٢١)(١٠) ودراسة (بسمة ، ٢٠٢٠)(٢) ودراسة (مطيرة ، ٢٠١٩)(١٣) ودراسة (Lemahieu,2017)(٢٢) ودراسة (Vijaya,2016)(٣٢) ودراسة (عبد القادر ، شذا ، ٢٠١٥)(٨) ودراسة (Hess , 2015)(١٩) ودراسة (Sparrow & Otaye,2014)(٣٠) ودراسة (Damrath,2012)(١٦) ودراسة (Ramly , 2012)(٢٨) ، للاستفادة مما سبق في تحديد محاور الاستبيان قيد البحث .

٣- بناء على القراءات السابقة تم تحديد محاور الاستبيان في (٧) سبعة محاور .
٤- قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (٩) تسعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأى في مدى مناسبة المحاور من عدمها لموضوع البحث وتصميم الاستبيان (ملحق ٢) ، وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (٢) .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة

لتصميم إستبيان مستوى الأداء التنافسى قيد البحث (ن = ٩)

م	المحاور	رأى الخبير		النسبة المئوية للموافقة
		موافق	غير موافق	
١	جودة وتميز الخدمة	٩	-	١٠٠%
٢	الصورة الذهنية	٨	١	٨٨.٨٩%
٣	رضا وولاء المستفيدين	٩	-	١٠٠%
٤	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية	٨	١	٨٨.٨٩%
٥	معدل نمو الربحية	٩	-	١٠٠%
٦	الإبداع والتطوير	٤	٥	٤٤.٤٤%
٧	السيطرة على السوق	٨	١	٨٨.٨٩%

يتضح من جدول (٢) :

أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان مستوى الأداء التنافسى قيد البحث قد تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ١٠٠%) وفى ضوء ذلك تم اختيار المحاور التى حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء وبذلك تم حذف عدد (١) واحد محور وهو (الإبداع والتطوير) .

٥- قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء ، والتي تقيس تلك المحاور ، وقد راعى الباحث عند صياغته لعبارات الاستبيان أن تكون العبارات واضحة وبسيطة ومفهومة ، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية (ملحق ٣) ، وقد بلغت عدد هذه العبارات (٤٢) عبارة .

٦- قام الباحث بعرض محاور الاستبيان والعبارات التي تمثلها على الخبراء لإبداء الرأى للتعرف على مدى مناسبة وصياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة وتحقيقها للأهداف الموضوعية ، كما طلب منهم

حذف أو إضافة أو تعديل صياغة أي عبارة من العبارات أو نقل عبارة من محور إلى آخر في ضوء ما يروونه مناسباً ، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في ضوء آراء الخبراء (٤٠) أربعون عبارة وبذلك تم حذف عدد (٢) عبارتين ، وجدول (٣) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان .

جدول (٣)

توزيع العبارات على محاور استبيان مستوى الأداء التنافسي قيد البحث (ن = ٩)

أرقام العبارات	عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات	عدد العبارات المبدئية	المحاور
٧-١	٧	-	-	٧-١	٧	جودة وتميز الخدمة
١٣-٨	٦	-	-	١٣-٨	٦	الصورة الذهنية
٢٠-١٤	٧	١٨	١	٢١-١٤	٨	رضا وولاء المستفيدين
٢٧-٢١	٧	-	-	٢٨-٢٢	٧	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية
٣٤-٢٨	٧	-	-	٣٥-٢٩	٧	معدل نمو الربحية
٤٠-٣٥	٦	٤٢	١	٤٢-٣٦	٧	السيطرة على السوق
	٤٠	-	٢		٤٢	الاجمالي
العبارات المستبعدة						المحاور
التميز بسرعة الإستجابة لحاجات العملاء						رضا وولاء المستفيدين
جذب أكبر عدد من المستفيدين من خلال التمتع بأسعار مناسبة للجميع						السيطرة على السوق

٧- قام الباحث بتحديد أوزان عبارات الاستبيان على النحو الآتي : " نعم - إلى حد ما - لا " ، مع توزيع الدرجات (٣ - ٢ - ١) .

المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان في الفترة من ٢٠٢١/١/٦م إلى

٢٠٢١/١/٢٤م وذلك على النحو التالي :

أ . الصديق :

لحساب صديق الاستبيان استخدم الباحث الطريقتين التاليتين :

١ . صديق المحتوى .
٢ . صديق الاتساق الداخلي .

(١) صديق المحتوى :

قام الباحث بعرض الصورة المبدئية للاستبيان (ملحق ٣) والتي تحتوي على (٦) ستة محاور و(٤٢) إثتان وأربعون عبارة على مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (٩) تسعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله كما طلب منهم إبداء الرأي في العبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم حذف (٢) إثتان عبارة وكذلك لم يتم إضافة أي عبارات وبذلك استقرت

عبارات الاستبيان في صورته النهائية على (٤٠) أربعون عبارة (ملحق ٤) وجدول (٤) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول (٤)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان قيد البحث (ن = ٩)

العبارات								المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	جودة وتميز الخدمة
٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	
	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة	الصورة الذهنية
	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	رقم العبارة	رضا وولاء المستفيدين
٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٤٤.٤٤	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	١٠٠	١٠٠	النسبة المئوية %	
	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية
	٧٧.٧٨	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٧٧.٧٨	النسبة المئوية %	
	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة	معدل نمو الربحية
	٧٧.٧٨	١٠٠	١٠٠	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	النسبة المئوية %	
	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	رقم العبارة	السيطرة على السوق
	٤٤.٤٤	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	

يتضح من جدول (٤) :

أن النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استبيان مستوى الأداء التنافسي قيد البحث قد تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٢) إثنان عبارة من عبارات الاستبيان لحصولها على نسب أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٠) أربعون عبارة (ملحق ٤) .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي ، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، أيضا معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل وجداول (٥) ، (٦) ، (٧) توضح النتيجة على التوالي .

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان
والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٥)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠.٦٥	٠.٧١	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٧٠	٠.٦٠	٠.٦٩	معامل الارتباط
	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
	٠.٦٤	٠.٦٩	٠.٦٩	٠.٦٠	٠.٥٢	٠.٦٣	معامل الارتباط
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	رقم العبارة
٠.٧٠	٠.٧٣	٠.٥٢	٠.٧٣	٠.٦٤	٠.٥٢	٠.٥٢	معامل الارتباط
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة
٠.٥٦	٠.٦٠	٠.٥٥	٠.٥٦	٠.٥٢	٠.٥٢	٠.٥٦	معامل الارتباط
٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العبارة
٠.٦٩	٠.٦٤	٠.٦١	٠.٥٩	٠.٥٧	٠.٦٢	٠.٥٦	معامل الارتباط
	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العبارة
	٠.٧٩	٠.٧٥	٠.٧٦	٠.٦٣	٠.٦٤	٠.٦٧	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦ .

يتضح من الجدول (٥) ما يلي :

امتدت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان قيد البحث والدرجة الكلية للمحور المنتمى إليه ما بين (٠.٥٢ : ٠.٧٩) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان
والدرجة الكلية للإستبيان ككل (ن = ٢٥)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠.٦٥	٠.٧٠	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٥٨	٠.٦٨	٠.٧٠	معامل الارتباط
	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
	٠.٥٨	٠.٧٣	٠.٧٠	٠.٦١	٠.٦٦	٠.٥٨	معامل الارتباط
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	رقم العبارة
٠.٥٧	٠.٧٢	٠.٦٥	٠.٦٥	٠.٦٦	٠.٦٠	٠.٦٤	معامل الارتباط
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة
٠.٧١	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٥٩	٠.٨١	٠.٥٩	٠.٦٠	معامل الارتباط
٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العبارة
٠.٧٧	٠.٧٣	٠.٥٦	٠.٦٨	٠.٦٥	٠.٦٢	٠.٧٧	معامل الارتباط
	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العبارة
	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٥٨	٠.٦٢	٠.٦٥	٠.٦٦	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦ .

يتضح من الجدول (٦) ما يلي :

امتدت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان قيد البحث والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠.٥٧ : ٠.٨١) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل (ن = ٢٥)

معامل الارتباط	المحاور
٠.٨٦	جودة وتميز الخدمة
٠.٧٣	الصورة الذهنية
٠.٦٥	رضا وولاء المستفيدين
٠.٧٩	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية
٠.٧٢	معدل نمو الربحية
٠.٨٠	السيطرة على السوق

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦ .

يتضح من الجدول (٧) ما يلي :

امتدت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠.٦٥ : ٠.٨٦) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب . الثبات :

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للإستبيان قيد البحث (ن = ٢٥)

معامل الفا	الدرجة العظمى	عدد العبارات	المحاور
٠.٩٠	٢١	٧	جودة وتميز الخدمة
٠.٧٧	١٨	٦	الصورة الذهنية
٠.٨١	٢١	٧	رضا وولاء المستفيدين
٠.٨٥	٢١	٧	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية
٠.٨٢	٢١	٧	معدل نمو الربحية
٠.٧٩	١٨	٦	السيطرة على السوق

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦ .

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور وأبعاد الاستبيان قيد البحث ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٠) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

ثانياً : إستبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية

١- تحديد الهدف من الاستبيان وتمثل في التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

٢- الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة كدراسة (هاجر سعد ، ٢٠١٩) (١٤) ودراسة (فراس محمود ، ٢٠١٨) (٩) ودراسة (شروق أحمد ، ٢٠١٦) (٥) ودراسة (شيرين جلال ، ٢٠١٦) (٦) ودراسة (Oliver,2012) (٢٧) ودراسة (عبد الحكيم عبد الله ، ٢٠١٠) (٧) ، للاستفادة مما سبق في تحديد محاور الاستبيان قيد البحث .

٣- بناء على القراءات السابقة تم تحديد محاور الاستبيان في (٥) خمسة محاور .

٤- قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (٩) تسعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأى في مدى مناسبة المحاور من عدمها لموضوع البحث وتصميم الاستبيان (ملحق ٥) ، وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (٩) .

جدول (٩)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة

لتصميم استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية قيد البحث (ن = ٩)

النسبة المئوية للموافقة	رأى الخبير		المحاور	م
	غير موافق	موافق		
١٠٠٪	-	٩	تنظيم العمل الإدارى	١
١٠٠٪	-	٩	التحسين والتطوير المستمر	٢
١٠٠٪	-	٩	القابلية للتغيير	٣
٨٨.٨٩٪	١	٨	تشجيع الإبداع	٤
١٠٠٪	-	٩	الموارد البشرية	٥

يتضح من جدول (٩) :

أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية قيد البحث قد تراوحت ما بين (٨٨.٨٩٪ : ١٠٠٪) وفى ضوء ذلك تم اختيار المحاور التى حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر من آراء الخبراء وبذلك تم الإتفاق على جميع محاور الإستبيان المقترحة .

٥- قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء ، والتي تقيس تلك المحاور ، وقد راعى الباحث عند صياغته لعبارات الاستبيان أن تكون العبارات واضحة وبسيطة ومفهومة ، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية (ملحق ٦) ، وقد بلغت عدد هذه العبارات (٣٨) عبارة .

٦- قام الباحث بعرض محاور الاستبيان والعبارات التي تمثلها على الخبراء لإبداء الرأي للتعرف على مدى مناسبة وصياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة وتحقيقها للأهداف الموضوعية ، كما طلب منهم حذف أو إضافة أو تعديل صياغة أي عبارة من العبارات أو نقل عبارة من محور إلى آخر في ضوء ما يروونه مناسباً ، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في ضوء آراء الخبراء (٣٦) ستة وثلاثون عبارة وبذلك تم حذف عدد (٢) عبارتين ، وجدول (١٠) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان .

جدول (١٠)

توزيع العبارات على محاور استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة قيد البحث (ن = ٩)

المحاور	عدد العبارات المبدئية	أرقام العبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات
تنظيم العمل الإداري	٨	٨-١	-	-	٨	٨-١
التحسين والتطوير المستمر	٨	١٦-٩	١	١٤	٧	١٥-٩
القابلية للتغيير	٧	٢٣-١٧	-	-	٧	٢٣-١٦
تشجيع الإبداع	٨	٣١-٢٤	١	٢٤	٧	٢٩-٢٣
الموارد البشرية	٧	٣٨-٣٢	-	-	٧	٣٦-٣٠
الاجمالي	٣٨		٢		٣٦	
المحاور	العبارات المستبعدة					
التحسين والتطوير المستمر	توافر سياسات لنشر ثقافة التلخص من الهدر للأنشطة والأعمال					
تشجيع الإبداع	التشجيع على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة					

٧- قام الباحث بتحديد أوزان عبارات الاستبيان على النحو الآتي : " نعم - إلى حد ما- لا " ، مع توزيع الدرجات (٣ - ٢ - ١) .
المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان في الفترة من ٢٠٢١/١/٦ م إلى ٢٠٢١/١/٢٤ م وذلك على النحو التالي :
أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطريقتين التاليتين :

١ . صدق المحتوى .
٢ . صدق الاتساق الداخلي .

(١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الصورة المبدئية للاستبيان (ملحق ٦) والتي تحتوى على (٥) خمسة محاور و(٣٨) ثمانية وثلاثون عبارة على مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (٩) تسعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله كما طلب منهم إبداء الرأي في العبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، وفى ضوء ذلك تم حذف (٢) إثنان عبارة وكذلك لم يتم إضافة أى عبارات وبذلك استقرت عبارات الاستبيان في صورته النهائية على (٣٦) ستة وثلاثون عبارة (ملحق ٧) وجدول (١١) يوضح النسب المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول (١١)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان قيد البحث (ن = ٩)

العبارات								المحاور	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	تنظيم العمل الإداري
١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	١٠٠	النسبة المئوية %	
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	التحسين والتطوير المستمر
١٠٠	١٠٠		٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	١٠٠	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	
	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة	القابلية للتغيير
	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	النسبة المئوية %	
٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	رقم العبارة	تشجيع الإبداع
١٠٠	٧٧.٧٨	٧٧.٧٨	١٠٠	١٠٠	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	٤٤.٤٤	النسبة المئوية %	
	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	رقم العبارة	الموارد البشرية
	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	النسبة المئوية %	

يتضح من جدول (١١) :

أن النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة قيد البحث قد تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٢) إثنان عبارة من عبارات الاستبيان لحصولها على نسب أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٦) ستة وثلاثون (ملحق ٧) .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي ، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ككل ، أيضا معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل وجدول (١٢) ، (١٣) ، (١٤) توضح النتيجة على التوالي .

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان
والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٥)

العبارات								المحاور
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠,٧٨	٠,٧١	٠,٨٢	٠,٦٧	٠,٨٤	٠,٨١	٠,٨٦	٠,٦٨	معامل الارتباط
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة
	٠,٨٠	٠,٧٥	٠,٧٧	٠,٧٧	٠,٧٥	٠,٨١	٠,٧٢	معامل الارتباط
	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	رقم العبارة
	٠,٦٥	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٥١	٠,٧٩	٠,٧٧	معامل الارتباط
	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة
	٠,٦٤	٠,٧٥	٠,٦٤	٠,٥٣	٠,٧٩	٠,٦	٠,٦٨	معامل الارتباط
	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة
	٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٦٤	٠,٧٥	٠,٦١	٠,٦٢	٠,٦٦	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي :

امتدت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان قيد البحث والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٥١ : ٠.٨٤) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان
والدرجة الكلية للاستبيان ككل (ن = ٢٥)

العبارات								المحاور
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠,٧٦	٠,٥٩	٠,٥٩	٠,٥٥	٠,٧٨	٠,٦٤	٠,٦٢	٠,٦٣	معامل الارتباط
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة
	٠,٦١	٠,٨٦	٠,٦٨	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٦٠	٠,٦٣	معامل الارتباط
	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	رقم العبارة
	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٨	٠,٦٢	٠,٧٧	٠,٦٦	٠,٧٢	معامل الارتباط
	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	رقم العبارة
	٠,٧٧	٠,٧٨	٠,٦٢	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٨٢	٠,٧١	معامل الارتباط
	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة
	٠,٧٦	٠,٦٣	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٧٨	٠,٧٢	٠,٥٦	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من الجدول (١٣) ما يلي :

امتدت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان قيد البحث والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠.٥٥ : ٠.٧٩) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل (ن = ٢٥)

معامل الارتباط	المحاور
٠,٨٨	تنظيم العمل الإداري
٠,٨٧	التحسين والتطوير المستمر
٠,٧٧	القابلية للتغيير
٠,٧١	تشجيع الإبداع
٠,٦٦	الموارد البشرية

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي :

امتدت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠.٧١ : ٠.٨٨) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

ب . الثبات :

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (١٥) يوضح ذلك .

جدول (١٥)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للإستبيان قيد البحث (ن = ٢٥)

معامل الفا	الدرجة العظمى	عدد العبارات	المحاور
٠.٧٥	٢٤	٨	تنظيم العمل الإداري
٠.٨٢	٢١	٧	التحسين والتطوير المستمر
٠.٨٤	٢١	٧	القابلية للتغيير
٠.٧٣	٢١	٧	تشجيع الإبداع
٠.٧٣	٢١	٧	الموارد البشرية

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور وأبعاد الاستبيان قيد البحث ما بين (٠.٧٣ : ٠.٨٤) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيا مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث :

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/١/٦ م إلى ٢٠٢١/١/٢٤ م على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث للتعرف على مدى مناسبة أدوات جمع البيانات من حيث الصياغة ومدى فهم العينة لتعليمات التطبيق ، وكذلك مدى وضوح تلك الأدوات للمساعدين وقد أسفرت تلك الدراسة عن :

- ١- مناسبة تلك الأداة للتطبيق على العينة قيد البحث .
- ٢- وضوح تعليمات التطبيق لكل من العينة والمساعدين .

تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠٢١/٢/٧ م إلى ٢٠٢١/٣/٢٥ م .

تصحيح الاستبيان :

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

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

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

- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل الفا لكرونباخ .
- الوزن النسبي .
- نسبة متوسط الاستجابة .
- مربع كا .
- حدود الثقة .
- معامل بيرسون للارتباط البسيط .

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

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :
 أولاً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الأول
 . ما مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (١٦)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان
 مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١١٢)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
المحور الأول : جودة وتميز الخدمة : تعمل المنشأة على :								
١.	التميز بثقافة تنظيمية موجهة للتحسين المستمر لكل ما يقدم من خدمات	٢٥	٢٠	٦٧	١٨٢	٥٤.١٧	لا تتحقق	٣٥.٧٠
٢.	إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق إعتبارات التغيرات في البيئة الخارجية	٢٥	٢٢	٦٥	١٨٤	٥٤.٧٦	لا تتحقق	٣٠.٨٨
٣.	خضوع الأنشطة والخدمات المقدمة للتقويم المستمر	١٩	٢٢	٧١	١٧٢	٥١.١٩	لا تتحقق	٤٥.٦٦
٤.	معالجة وإدارة شكاوى المستفيدين بطريقة مناسبة وسريعة	٢٢	٢١	٦٩	١٧٧	٥٢.٦٨	لا تتحقق	٤٠.٣١
٥.	توافر أحدث الأدوات والأجهزة والإمكانات	٢٨	٢٠	٦٤	١٨٨	٥٥.٩٥	لا تتحقق	٢٩.٤٣
٦.	تبني خطة لتطوير العاملين بهدف تحسين جودة المنتج	٢٠	٢٢	٧٠	١٧٤	٥١.٧٩	لا تتحقق	٤٢.٩٣
٧.	توافر مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع إمكاناتها ومرافقها وخدماتها	٢٢	٢٥	٦٥	١٨١	٥٣.٨٧	لا تتحقق	٣٥.٧٠
الدرجة الكلية للمحور						٥٣.٤٩	لا تتحقق	
المحور الثاني : الصورة الذهنية : تعمل المنشأة على :								
٨.	توافر الضمانات الكافية لتحقيق أهداف المستفيدين	٢٢	٢٥	٦٥	١٨١	٥٣.٨٧	لا تتحقق	٣٠.٨٨
٩.	إتباع سياسة لتطوير علاقاتها وسمعتها لدى جميع العملاء الذين يؤثر فيها	١٤	٨	٩٠	١٤٨	٤٤.٠٥	لا تتحقق	١١١.٩٤
١٠.	أن يلمس المستفيدين السعي الدائم لإستمرار تطوير وتحسين الخدمات	١٧	٥	٩٠	١٥١	٤٤.٩٤	لا تتحقق	١١٣.٣٩
١١.	توافر عوامل الأمن والأمان والسلامة الكافية للمستفيدين	٣١	٢٧	٥٤	٢٠١	٥٩.٨٢	تتحقق إلى حد ما	١١.٣٨
١٢.	السعي والحفاظ على سمعة طيبة وشهرة واسعة أثناء تقديم كافة الخدمات	٣١	٢٨	٥٣	٢٠٢	٦٠.١٢	لا تتحقق	٩.٩٨
١٣.	إنخفاض الشكاوى المرتبطة بالأنشطة والخدمات المقدمة	٢٤	٢٢	٦٦	١٨٢	٥٤.١٧	لا تتحقق	٣٣.٠٧
الدرجة الكلية للمحور						٥٢.٨٣	لا تتحقق	
المحور الثالث : رضا وولاء المستفيدين : تعمل المنشأة على :								
١٤.	تحسين جودة المنتجات وكفاءتها بما يتماشى ورغبات المستفيدين وحاجاتهم	٢٣	٢٤	٦٥	١٨٢	٥٤.١٧	لا تتحقق	٣٠.٧٧
١٥.	توافر الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات المتعاملين الحاليين والمستقبليين	١٧	١٩	٧٦	١٦٥	٤٩.١١	لا تتحقق	٦٠.١٣
١٦.	تقديم الأنشطة والخدمات في أوقات مناسبة	٣١	٣٠	٥١	٢٠٤	٦٠.٧١	تتحقق إلى حد ما	٧.٥٢
١٧.	تقديم عروض موسمية لجذب عملاء جدد	٣٣	٣٠	٤٩	٢٠٨	٦١.٩٠	تتحقق إلى حد ما	٥.٥٩
١٨.	توافر وسائل إتصال مباشرة مع العملاء	١٢	١٥	٨٥	١٥١	٤٤.٩٤	لا تتحقق	٩١.٤٢
١٩.	وجود سياسة واضحة في التركيز على العملاء تميزها عن غيرها	١٦	١٤	٨٢	١٥٨	٤٧.٠٢	لا تتحقق	٨٠.٢٢
٢٠.	التقييم الدوري لرضا العملاء ودراسة الشكاوى والمقترحات المقدمة منهم	٨	٥	٩٩	١٣٣	٣٩.٥٨	لا تتحقق	١٥٢.٩٢
الدرجة الكلية للمحور						٥١.٠٦	لا تتحقق	

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان
مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١١٢)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا			
		نعم	إلى حد ما	لا							
المحور الرابع : كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية : تعمل المنشأة على :											
٢١	إمتلاك قواعد بيانات كفاءة عن عملاتها الحاليين والمستقبلين	٢٨	٢١	٦٣	١٨٩	٥٦.٢٥	لا تحقق	٢٧.١٣			
٢٢	رفع وزيادة كفاءة توزيع المنتجات وخدمات البيع وما بعد البيع	٢٦	٢٥	٦١	١٨٩	٥٦.٢٥	لا تحقق	٢٢.٥٢			
٢٣	إتباع أنظمة إدارية تؤدي إلى تميز مكانتها بين منافسيها من المنشآت الأخرى	٢٥	٢٧	٦٠	١٨٩	٥٦.٢٥	لا تحقق	٢٠.٧٠			
٢٤	توافر وتنوع قنوات الإتصال والتواصل مع العاملين	٢٢	٢٤	٦٦	١٨٠	٥٣.٥٧	لا تحقق	٣٣.٠٧			
٢٥	توفير نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة	١٩	٢٢	٧١	١٧٢	٥١.١٩	لا تحقق	٤٥.٦٦			
٢٦	تدريب العاملين لتأكيد توفير التكاليف وتحسين أساليب الإنتاج	٣١	٢٨	٥٣	٢٠٢	٦٠.١٢	تحقق إلى حد ما	٩.٩٨			
٢٧	إقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك إحتمال عدم نجاحها	٣٠	٢٥	٥٧	١٩٧	٥٨.٦٣	تحقق إلى حد ما	١٥.٨٨			
الدرجة الكلية للمحور											
المحور الخامس : معدل نمو الربحية : تعمل المنشأة على :											
٢٨	إستقطاب الأفكار التي تدعم وتطور زيادة الإنتاج	٢٤	٢٢	٦٦	١٨٢	٥٤.١٧	لا تحقق	٣٣.٠٧			
٢٩	تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية عالية وبالتالي زيادة الأرباح	٢٧	٢١	٦٤	١٨٧	٥٥.٦٥	لا تحقق	٢٩.٠٦			
٣٠	تحسين الوضع المالي من خلال تطوير الأنشطة والخدمات	٢٠	٢٨	٦٤	١٨٠	٥٣.٥٧	لا تحقق	٢٩.٤٣			
٣١	تلبية طلبات العملاء من الخدمات حجماً ونوعاً ولجميع الفئات وفي أي وقت	٤	٣٠	٧٨	١٥٠	٤٤.٦٤	لا تحقق	٧٥.٥١			
٣٢	خفض التكاليف للمنتجات والعمليات وزيادة المبيعات	٢٢	٢٦	٦٤	١٨٢	٥٤.١٧	لا تحقق	٢٨.٧٩			
٣٣	إنتاج خدمات بأقل تكلفة وجودة عالية أقل من الآخرين	٢٧	٢٥	٦٢	١٩٣	٥٧.٤٤	لا تحقق	٢٣.٢٣			
٣٤	نشر الخدمات الرياضية التي يقدمها بشكل جاذب داخل السوق الرياضي	٢٣	٢٥	٦٤	١٨٣	٥٤.٤٦	لا تحقق	٢٨.٦٣			
الدرجة الكلية للمحور											
المحور السادس : السيطرة على السوق : تعمل المنشأة على :											
٣٥	تحسين جودة خدماتها بشكل متواصل بطريقة تتفوق على المنافسين	٣٠	٢٨	٥٤	٢٠٠	٥٩.٥٢	لا تحقق	١١.٢٢			
٣٦	إتباع أنظمة تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لها	١٩	٢٥	٦٨	١٧٥	٥٢.٠٨	لا تحقق	٣٨.٢٧			
٣٧	إستغلال تميز الخدمات الرياضية بها لزيادة العملاء داخل السوق الرياضي	٣١	٢٨	٥٣	٢٠٢	٦٠.١٢	تحقق إلى حد ما	٩.٩٨			
٣٨	توافر مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع متطلبات سوق الطلب على الخدمة	٢٠	٢٧	٦٥	١٧٩	٥٣.٢٧	لا تحقق	٣١.٤١			
٣٩	دراسة إحتياجات السوق من الخدمات والعمل على توفيرها بطريقة جديدة	١٢	١٤	٨٦	١٥٠	٤٤.٦٤	لا تحقق	٩٥.٢٢			
٤٠	تقديم خدمات يمكن من خلالها فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية	١٦	١٢	٨٤	١٥٦	٤٦.٤٣	لا تحقق	٨٧.٧٢			
الدرجة الكلية للمحور											
حدود الثقة			اقل من ٥٨ % لا تحقق			من ٥٨ % : أقل من ٧٦ % تحقق إلى حد ما			من ٧٦ % فأكثر تحقق		

قيمة كا الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٦) :

أن قيم كاً دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات استبيان تقييم مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستبيان لصالح التكرارات الأكبر والمتمثلة فى استجابات " لا " ما عدا العبارات (١١ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٣٧) .

حيث حصلت عبارات المحور الأول (جودة وتميز الخدمة) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٥١.١٧% : ٥٤.٧٦%) حيث لم تتحقق أي عبارة من عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥٣.٤٩%) أي أن المحور لا يتحقق .

كما حصلت عبارات المحور الثانى (الصورة الذهنية) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٤٤.٠٥% : ٦٠.١٢%) حيث لم تتحقق أي عبارة من عبارات هذا المحور ماعد العبارة رقم (١١) تحققت إلى حد ما ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥٢.٨٣%) أي أن المحور لا يتحقق .

أيضا حصلت عبارات المحور الثالث (رضا وولاء المستفيدين) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٣٩.٥٨% : ٦١.٩٠%) حيث لم تتحقق أي عبارة من عبارات هذا المحور ماعد العبارة رقم (١٦) ، (١٧) تحققت إلى حد ما ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥١.٠٦%) أي أن المحور لا يتحقق .

بينما حصلت عبارات المحور الرابع (كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٥١.١٩% : ٦٠.١١%) حيث لم تتحقق أي عبارة من عبارات هذا المحور ماعد العبارة رقم (٢٦) ، (٢٧) تحققت إلى حد ما ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥٦.٠٤%) أي أن المحور لا يتحقق .

وحصلت عبارات المحور الخامس (معدل نمو الربحية) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٤٤.٦٤% : ٥٧.٤٤%) حيث لم تتحقق أي عبارة من عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥٣.٤٤%) أي أن المحور لا يتحقق .

كما حصلت عبارات المحور السادس (السيطرة على السوق) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٤٤.٤٣% : ٦٠.١٢%) حيث لم تتحقق أي عبارة من عبارات هذا المحور ماعد العبارة رقم (٣٧) تحققت إلى حد ما ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥٢.٦٨%) أي أن المحور لا يتحقق .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى ضعف الآليات المعمول بها لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة والمتمثلة فى إستطلاع آراء المستفيدين فى مستوى جودة الخدمات الرياضية المقدمة ، كذلك عدم إجراء التحسينات والتغييرات المستمرة على الخدمات والأنشطة لمواجهة إحتياجات العملاء ، وعدم إجراء عمليات التطوير والتغيير بشكل مستمر داخل بيئة العمل لتجويد الخدمات لتتناسب مع متطلبات العملاء ، وضعف الآليات المستخدمة فى نشر الخدمات الرياضية التى تقدمها المنشآت الرياضية بشكل جاذب ، وعدم قدرة إدارة المنشآت على جعل طبيعة الخدمات الرياضية مستهدفة من قبل المستفيدين داخل السوق الرياضى ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (شيرين جلال ، ٢٠١٦) (٦) والتي أشارت إلى انخفاض مستوى الأداء التنافسى بالإتحادات الرياضية المصيرية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة أيضاً إلى ضعف فى مستوى الأداء التنافسى بالمنشآت الرياضية فالمجمل العام للأنشطة والخدمات داخل هذه المنشآت لا يرقى إلى مستوى الأداء المطلوب للتنافس داخل الأوساط الرياضية كمنشآت ، وتعتبر تلك النتيجة مؤشر فعلى لإنخفاض مستوى الأداء التنافسى ، وهذا يشير إلى عدم قدرة القيادات الإدارية على خلق وتهيئة بيئة تنافسية تتناسب مع مستوى وحجم تلك المنشآت داخل المجتمع الرياضى بمحافظة المنيا ، حيث أن التحدى الحقيقى الذى تتعرض له أي منشأة ليس تقديم الخدمات ، بل القدرة علي الإشباع المستمر لحاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة .

وهو ما أكدته نتائج دراسة (هاجر سعد ، ٢٠١٩)(١٤) والتي أشارت إلى أن الأداء التنافسى للمؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط لبناء إستراتيجيات فعالة تساعد المؤسسة على كسب ثقة عملائها ومنه مدى تنافسيتها ، ودراسة (شروق أحمد ، ٢٠١٦)(٥) والتي أكدت على أن الأداء التنافسى يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء والنمو من خلال الإستخدام الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية .

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المنشآت الرياضية لا تحرص على توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والخدمات المقدمة للعملاء ، بالإضافة إلى أن قيمة الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة لا تتناسب مع حجم ونوع الموارد المستخدمة فى عمليات الإنتاج ، كذلك أيضاً عدم تناسب تكاليف إنتاج الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع المخرج النهائى لتلك الخدمات ، وعدم تناسب حجم ونوع الخدمات والبرامج والأنشطة الرياضية مع توقعات العملاء ، وأيضاً عدم تناسب القيمة المادية والرمزية للبرامج والأنشطة المقدمة مع جودتها ، على الرغم من محاولات بعض المنشآت على إنتاج خدمات وبرامج وأنشطة تتوافق مع إحتياجات العملاء .

كل ذلك لا يعكس إلا عدم قدرة المنشآت الرياضية على وجود قدرات وميزات تنافسية تجعل لها الدور البارز بين المنشآت المنافسة الأخرى ، وذلك نتيجة عدم الإجتهد وقلّة البحث المتواصل الذى يمكن من خلاله المنشأة الرياضية من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر قوة تميزها عن منافسيها فى السوق ، ومن أجل ذلك كان لابد على صانعى القرار فى تلك المنشآت الإهتمام بتحسين الأداء التنافسى بالمنشأة حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المنشودة على المدى القصير والمدى البعيد ، وهذا يعني لكي تتمكن المنشأة من البقاء والنمو فى أسواق المنافسة عليها إيجاد الأساليب والعمليات الضرورية لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد من الخدمات ليحقق لها ذلك التفوق على المنافسين .

ثانياً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثاني
٢ . ما متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (١٧)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١١٢)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
المحور الأول : تنظيم العمل الإداري :								
١.	توافر مقاييس محددة لاداء خطوات تنظيم موقع العمل بشكل مستمر	٨٤	١٢	١٦	٢٩٢	٨٦.٩٠	تحقق	٨٧.٧٢
٢.	خفض الهدر الإداري باستخدام المنهجية العلمية في تجهيز العمليات الإدارية	٨٠	١٠	٢٢	٢٨٢	٨٣.٩٣	تحقق	٧٥.٠٨
٣.	تصنيف الأعمال داخل مكان العمل والتخلص من غير الضروري منها	٦٣	٢٤	٢٥	٢٦٢	٧٧.٩٨	تحقق	٢٦.٤٨
٤.	ترتيب محدد لإجراءات العمل بصورة أثناء أداء الأعمال	٧٥	١٦	٢١	٢٧٨	٨٢.٧٤	تحقق	٥٧.٣٤
٥.	غرس مسئولية تنظيم موقع العمل لدى جميع العاملين	٦٤	٢١	٢٧	٢٦١	٧٧.٦٨	تحقق	٢٩.٠٦
٦.	وضع خطط لتقليل تكاليف الأنشطة المقدمة دون المساس بجودة الأنشطة	٦٥	٢٤	٢٣	٢٦٦	٧٩.١٧	تحقق	٣٠.٧٧
٧.	وجود منهجية واضحة لتنظيم مكان العمل للمحافظة على إنسيابية الأداء	٦٧	٢٣	٢٢	٢٦٩	٨٠.٠٦	تحقق	٣٥.٣٨
٨.	توافر سياسات لتدريب العاملين وتوعيتهم بفوائد تنظيم موقع العمل	٦٥	٢٤	٢٣	٢٦٦	٧٩.١٧	تحقق	٣٠.٧٧
الدرجة الكلية للمحور						٨٠.٩٥	تحقق	
المحور الثاني : التحسين والتطوير المستمر :								
٩.	تقنين عمليات الإنتاج للأنشطة المقدمة بما يتناسب مع الأهداف	٦٤	٢٨	٢٠	٢٦٨	٧٩.٧٦	تحقق	٢٩.٤٣
١٠.	الإعتماد على نتائج تقييم الأداء كأساس للتحسين المستمر	٦٦	٢٥	٢١	٢٦٩	٨٠.٠٦	تحقق	٣٣.٢٤
١١.	السعى الدائم لتقليل الهدر في الموارد المتاحة	٨٥	١٥	١٢	٢٩٧	٨٨.٣٩	تحقق	٩١.٤٢
١٢.	وضع خطة محددة للتحسين المستمر للأداء وكذلك الخدمات والأنشطة	٦٩	٢٨	١٥	٢٧٨	٨٢.٧٤	تحقق	٤٢.٥٦
١٣.	إستطلاع آراء العملاء في الخدمات للوقوف على أسباب القصور وعلاجها	٧٠	٢٢	٢٠	٢٧٤	٨١.٥٥	تحقق	٤٢.٩٣
١٤.	الإلتزام بتوقيت تنفيذ الأعمال والأنشطة وفقاً لتوقيت زمني محدد	٦٥	٢٥	٢٢	٢٦٧	٧٩.٤٦	تحقق	٣٠.٨٨
١٥.	الإستدلال بمؤشرات جودة الخدمات ومقارنتها بالخدمات المقدمة فعلياً	٦٩	٢٢	٢١	٢٧٢	٨٠.٩٥	تحقق	٤٠.٣١
الدرجة الكلية للمحور						٨١.٨٥	تحقق	
المحور الثالث : القابلية للتغيير :								
١٦.	القبول والتجاوب من العاملين لإسلوب تغيير العمل	٧٢	٢١	١٩	٢٧٧	٨٢.٤٤	تحقق	٤٨.٣٤
١٧.	إتباع فلسفة وممارسات الإدارة الرشيقة لإنجاز المهام بالجودة المطلوبة	١٠٠	١٢	٠	٣٢٤	٩٦.٤٣	تحقق	١٥٩.٧٣
١٨.	إجراء التغييرات في التقنيات المستخدمة في أداء الأعمال	٩٦	١٤	٢	٣١٨	٩٤.٦٤	تحقق	١٤٠.٢٣
١٩.	إخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية	٩٧	١٥	٠	٣٢١	٩٥.٥٤	تحقق	١٤٦.٠٧
٢٠.	غرس ثقافة المحافظة على جميع موارد وممتلكات المنشأة	٨٦	١٤	١٢	٢٩٨	٨٨.٦٩	تحقق	٩٥.٢٢
٢١.	غرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري	٩٩	٩	٤	٣١٩	٩٤.٩٤	تحقق	١٥٣.١٤
٢٢.	ترسيخ ثقافة التطوير بين العاملين ووضع نظام لتتبع المشكلات	١٠٠	٦	٦	٣١٨	٩٤.٦٤	تحقق	١٥٧.٨٠
الدرجة الكلية للمحور						٩١.٠٣	تحقق	

تابع جدول (١٧)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١١٢)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا
		نعم	إلى حد ما	لا				
المحور الرابع : تشجيع الإبداع :								
٢٣	تقبل الإختلاف في الآراء أثناء حل المشكلات	٩٨	١٠	٤	٣١٨	٩٤.٦٤	تحقق	١٤٨.٣٧
٢٤	توفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً	٨٩	١٤	٩	٣٠٤	٩٠.٤٨	تحقق	١٠٧.٦٠
٢٥	تشجيع العاملين على تقديم الآراء والمقترحات لتطوير العمل الإداري	١٠٧	١	٤	٣٢٧	٩٧.٣٢	تحقق	١٩٥.١٤
٢٦	توافر معايير الأداء الجيد لتقييم أداء العاملين	٦٧	٢١	٢٤	٢٦٧	٧٩.٤٦	تحقق	٣٥.٤٩
٢٧	تقبل الأفكار الجديد والتشجيع على الإبتكار في أساليب العمل	٩٦	٢	١٤	٣٠٦	٩١.٠٧	تحقق	١٤٠.٢٣
٢٨	الإبتعاد عن الأعمال الروتينية لإنجاح العمل الإداري	٦٧	٢٤	٢١	٢٧٠	٨٠.٣٦	تحقق	٣٥.٤٩
٢٩	دورات تدريبية تتناسب وإحتياجات القائمين على العمل	٥٩	٣٥	١٨	٢٦٥	٧٨.٨٧	تحقق	٢٢.٧٣
الدرجة الكلية للمحور						٨٧.٤٦	تحقق	
المحور الخامس : الموارد البشرية :								
٣٠	الإعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العاملين للتعرف على أشكال الهدر ومدى خطورتها وكيفية علاجها	٨٥	١٥	١٢	٢٩٧	٨٨.٣٩	تحقق	٩١.٤٢
٣١	صقل العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة	٦٤	٢٨	٢٠	٢٦٨	٧٩.٧٦	تحقق	٢٩.٤٣
٣٢	توفير خبراء لتدريب العاملين على أهم مستحدثات الإدارة الرشيقة	٧٥	١٢	٢٥	٢٧٤	٨١.٥٥	تحقق	٥٩.٢٧
٣٣	الإعتماد على التدريب متعدد المهارات	٦٣	٢٥	٢٤	٢٦٣	٧٨.٢٧	تحقق	٢٦.٤٨
٣٤	إستقطاب موارد بشرية مميزة وموهوبة في أداء الأعمال	٩٧	١٥	٠	٣٢١	٩٥.٥٤	تحقق	١٤٦.٠٧
٣٥	وجود عاملين لديهم القدرة على أداء جميع المهام بالوحدة التنظيمية	٧٢	٢١	١٩	٢٧٧	٨٢.٤٤	تحقق	٤٨.٣٤
٣٦	التدريب على تمكين العاملين من الإكتشاف الذاتي للمشكلات	٨٦	١٤	١٢	٢٩٨	٨٨.٦٩	تحقق	٩٥.٢٢
الدرجة الكلية للمحور						٨٤.١٠	تحقق	
حدود الثقة		أقل من ٥٨ % لا تحقق		من ٥٨ % : أقل من ٧٦ % تحقق إلى حد ما		من ٧٦ % فأكثر تحقق		

قيمة كا الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٧) :

أن قيم كا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات استبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستهيبان لصالح التكرارات الأكبر والمتمثلة في استجابات " نعم " .

حيث حصلت عبارات المحور الأول (تنظيم العمل الإداري) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٧٧.٩٨ % : ٨٦.٩٠ %) حيث تحققت كل عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٥٣.٤٩ %) أي أن المحور يتحقق .

كما حصلت عبارات المحور الثاني (التحسين والتطوير المستمر) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٧٩.٤٦٪ : ٨٨.٣٩٪) حيث تحققت كل عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٨٠.٩٩٪) أي أن المحور يتحقق .

بينما حصلت عبارات المحور الثالث (القابلية للتغيير) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٨٢.٤٤٪ : ٩٦.٤٣٪) حيث تحققت كل عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٩٦.٤٣٪) أي أن المحور يتحقق .

كذلك حصلت عبارات المحور الرابع (تشجيع الإبداع) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٧٨.٨٧٪ : ٩٧.٣٢٪) حيث تحققت كل عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٨٧.٤٦٪) أي أن المحور يتحقق .

كذلك حصلت عبارات المحور الخامس (الموارد البشرية) على نسب متوسط الاستجابة تراوحت ما بين (٧٨.٢٧٪ : ٩٥.٥٤٪) حيث تحققت كل عبارات هذا المحور ، وبلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجموع عبارات المحور ككل (٨٤.١٠٪) أي أن المحور يتحقق .

يعزو الباحث النتيجة المرتبطة بإستبيان متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية إلى إجماع آراء عينة الدراسة على أهمية تلك المتطلبات كضرورة ملزمة لتحسين الأداء التنافسي فلا يمكن تحقيق مستوى مرضى من الأداء التنافسي إلا بتوفير دعم مناسب من قبل الإدارة العليا للإعتماد على مدخل الإدارة الرشيقة التي تسهم فى التخلص من شتى أشكال الهدر الإدارى والإنتاجى للأعمال والخدمات الرياضية ، من خلال التعاون المثمر بين العاملين داخل المؤسسة الأمر الذى يحفزهم على قبول سياسات التغيير نحو ممارسة الإدارة الرشيقة .

وهذا ما أثبتته نتائج دراسة (Sparrow & Otaye,2014)(٣٠) والتي أكدت على ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية ، ودراسة (Damrath,2012)(١٦) والتي أكدت على إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة .

كما يرجع ذلك أيضاً إلى أهمية الإعتماد فى تدريب العاملين على إستخدام الأدوات اللازمة لتفعيل الإدارة الرشيقة داخل المنشآت الرياضية وصقلهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ المنهجية العلمية الفلسفية للإدارة الرشيقة ، مع التركيز على ضرورة تغيير ثقافة المنشأة نحو تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة مما سيكون له عظيم الأثر فى تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية كمتطلبات للإدارة الرشيقة تسهم فى تحسين مستوى الأداء التنافسي .

وهو ما أكدته نتائج ودراسة (Lemahieu,2017)(٢٢) والتي أكدت على أن أهم المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإدارة الرشيقة هي إنخفاض العيوب والتكلفة والقضاء على الأنشطة غير الضرورية ، ودراسة (Vijaya,2016)(٣٢) والتي أكدت على أن دور الإدارة الرشيقة يسهم في تنظيم المكتبات بشكل إيجابي ، كما حددت أهم فوائد تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل وتنظيم العملية الإدارية ، ودراسة (عبد القادر أحمد ، شذا أبو سليم ، ٢٠١٥)(٨) والتي أكدت على وجود أثر لأدوات الإدارة الرشيقة وعناصر الإبداع .

ثالثاً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثالث

. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين توفر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (١٨)

معاملات الارتباط بين توفر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١١٢)

الدرجة الكلية للمحور	الموارد البشرية	تشجيع الإبداع	القابلية للتغيير	التحسين والتطوير المستمر	تنظيم العمل الإداري	الإدارة الرشيقة الأداء التنافسي
٠.٧٦	٠.٦٨	٠.٨١	٠.٦٤	٠.٨٨	٠.٦٦	جودة وتميز الخدمة
٠.٧٩	٠.٧٤	٠.٦٩	٠.٨٠	٠.٨١	٠.٧١	الصورة الذهنية
٠.٨١	٠.٧٦	٠.٧٥	٠.٨٢	٠.٧٩	٠.٥٩	رضا وولاء المستفيدين
٠.٨٠	٠.٨١	٠.٦٨	٠.٨٧	٠.٨٩	٠.٧٤	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية
٠.٨٥	٠.٨٢	٠.٨٠	٠.٨٣	٠.٨٥	٠.٦٣	معدل نمو الربحية
٠.٨٢	٠.٧٧	٠.٧٢	٠.٨١	٠.٧٨	٠.٧٩	السيطرة على السوق
٠.٨٨	٠.٧٩	٠.٧٣	٠.٧٨	٠.٨٣	٠.٧٥	الدرجة الكلية للمحور

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١١٠) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٩٥

يتضح من جدول (١٨) :

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بالمنشآت الرياضية يرتبط ارتباطاً كاملاً ووثيقاً بمدى تحقيق مستوي عالي من الأداء التنافسي للأنشطة والخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، حيث أن المنشأة التي تتوافر بها هذه المتطلبات يكون لديها القدرة على جمع قدرات تنافسية من جمع المعلومات والتواصل لزيادة الوعي بممتلكاتهم الفكرية ، وخلق العديد من الطرق التي تتمكن بها المنشآت الرياضية من تحسين مستواها التنافسي من خلال الإهتمام بـ كلاً من : (التفكير الإبداعي ، تقليل الهدر ، خفض التكاليف ، تحسين الخدمات والأنشطة ، الإستجابة لمتطلبات العملاء والمستفيدين ، تعظيم القدرة التنافسية) ، كذلك العمل على توفير وإستخدام أدوات الإدارة الرشيقة ينعكس وبشكل إيجابي على تحسين مستوى الأداء التنافسي والذي يظهر في زيادة الموارد المالية ، تلبية حاجات المستفيدين والعملاء والعمل على كسب رضاهم وولائهم ، تحسين العمليات التشغيلية المرتبطة بالأداء وتقديم الخدمات والأنشطة الرياضية وتنفيذ الأعمال الرياضية .

وهو ما أكدت نتائج دراسة (Lemahieu,2017)(٢٢) والتي أكدت على أن أهم المبادئ التي يركز عليها أسلوب الإدارة الرشيقة هي إنخفاض العيوب والتكلفة والقضاء على الأنشطة غير الضرورية ، ودراسة (Vijaya,2016)(٣٢) والتي أكدت على أن دور الإدارة الرشيقة يسهم في تنظيم المكتبات بشكل إيجابي ، كما حددت أهم فوائد تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل وتنظيم العملية الإدارية ، ودراسة (عبد القادر أحمد ، شذا أبو سليم ، ٢٠١٥)(٨) والتي أكدت على وجود أثر لأدوات الإدارة الرشيقة وعناصر الإبداع .

ودراسة (Sparrow & Otaeye,2014)(٣٠) والتي أكدت على ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح تنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية ، ودراسة (Damrath,2012)(١٦) والتي أكدت على إمكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع الخدمات بالاعتماد على عدد من الأدوات الرشيقة ، ودراسة (Ramly , 2012)(٢٨) والتي أكدت على أن تطبيق الإدارة الرشيقة خفض عمليات الدعم .

رابعاً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الرابع

. هل يسهم توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ؟

جدول (١٩)

نسبة مساهمة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنافسي

بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (ن = ١١٢)

الدرجة الكلية للمحور	الموارد البشرية	تشجيع الإبداع	القابلية للتغيير	التحسين والتطوير المستمر	تنظيم العمل الإداري	الإدارة الرشيقة الأداء التنافسي
٥٧.٧٦	٤٦.٢٤	٦٥.٦١	٤٠.٩٦	٧٧.٤٤	٤٣.٥٦	جودة وتميز الخدمة
٦٢.٤١	٥٤.٧٦	٤٧.٦١	٦٤.٠٠	٦٥.٦١	٥٠.٤١	الصورة الذهنية
٦٥.٦١	٥٧.٧٦	٥٦.٢٥	٦٧.٢٤	٦٢.٤١	٣٤.٨١	رضا وولاء المستفيدين
٦٤.٠٠	٦٥.٦١	٤٦.٢٤	٧٥.٦٩	٧٩.٢١	٥٤.٧٦	كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية
٧٢.٢٥	٦٧.٢٤	٦٤.٠٠	٦٨.٨٩	٧٢.٢٥	٣٩.٦٩	معدل نمو الربحية
٦٧.٢٤	٥٩.٢٩	٥١.٨٤	٦٥.٦١	٦٠.٨٤	٦٢.٤١	السيطرة على السوق
٧٧.٤٤	٦٢.٤١	٥٣.٢٩	٦٠.٨٤	٦٨.٨٩	٥٦.٢٥	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من جدول (١٩) :

يسهم توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا بنسبة مساهمة قدرها (٧٧.٤٤) ، حيث تراوحت نسب مساهمة محاور إستبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين مستوى محاور إستبيان الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ما بين (٣٤.٦٩ : ٧٩.٢٥) ، بينما بلغت نسبة إسهام الدرجة الكلية لإستبيان متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في الدرجة الكلية لإستبيان مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا (٧٧.٤٤) .

يعزو الباحث ذلك إلى أنه تنبع أهمية متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال ما تقدمه للأفراد والمنظمات والمجتمع من دعم يساعد الجميع في الوصول إلى تحقيق أهدافهم ، كونها توفر الوسائل والأدوات والتقانات المساعدة في هذا المجال ، إذ بات من الصعب إدارة المنشآت الرياضية بالأساليب الإدارية المألوفة ، إذ وجدت الهيئات والمنشآت العون فيما أبدعت الثورة العلمية ، من خلال إجبار هذه المنشآت على إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالها وإجراء تغيير في الإقتصاديات الجديدة للمعلومات وفي الهياكل والأساليب التي تزيد من الأداء التنافسي .

كما أن تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة داخل المنشآت الرياضية من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم إسهاماً كاملاً في مستوى الأداء التنافسي بتلك المنشآت وبالتالي يمكن أن نتنبأ بمستوى الأداء التنافسي المستقبلي في ضوء درجة ممارسات الإدارة الرشيقة لذا يمكن القول أن ممارسات الإدارة الرشيقة لديها القدرة على تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية .

فعندما تعزز المنشآت الرياضية المختلفة ممارسات الإدارة الرشيقة وأدواتها من خلال إدارة تتجسد في التخلص من أشكال الهدر المختلفة وإستخدام أدوات تحافظ على التحسين المستمر يمكن أن يعظم من أدائها التنافسي داخل المنشآت الرياضية من خلال إحداث التطوير بالأعمال والخدمات بكافة أنواعها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك .

الإستنتاجات :

- في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية :
- ١- تدنى مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .
 - ٢- التوصل إلى متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .
 - ٣- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .
 - ٤- يسهم توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :
- ١- ضرورة إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة داخل الهيئات الرياضية التي تركز على إزالة الهدر بمختلف أشكاله والتحسين المستمر .
 - ٢- العمل على توفير متطلبات الإدارة الرشيقة اللازمة لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية .
 - ٣- تأهيل القيادات والعاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة بالمهارات والمعارف اللازمة لتعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة داخلها كأحد الأساليب الإدارية الحديثة اللازمة لتحسين الأداء التنافسي .
 - ٤- مراعاة المعايير اللازمة لرفع مستوى الأداء التنافسي بالمؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة وخاصة المنشآت الرياضية .
 - ٥- ضرورة تبني المنشآت الرياضية ثقافة تطوير الأداء التنافسي وأنه القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداءها ومفتاح النجاح والتطوير .
 - ٦- إقتناع المؤسسات الرياضية بضرورة تطوير الأداء التنافسي ، لتتمكن من البقاء والإستمرار في ظل بيئة تنافسية شديدة .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٦) : مقومات تطبيق الستة سيجما LSS كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، جامعة الزقازيق ، كلية التربية ، العدد (٩) .
- ٢- بسمة إبراهيم عبد البصير (٢٠٢٠) : تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ، مجلة بنى سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنى سويف ، المجلد (٣) ، العدد (٦) ، الجزء الأول .
- ٣- رضا أحمد أحمد (٢٠١٧) : قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، القاهرة .
- ٤- سيد محمد جاد الرب (٢٠١٥) : إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية ، مطبعة العشرى ، جامعة قناة السويس .
- ٥- شروق أحمد عبد المحسن (٢٠١٦) : تأثير إدارة المواهب على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٦- شيرين جلال شحاتة (٢٠١٦) : التحليل البيئي كأداة لتقويم الأداء التنافسي لإتحادات الرياضات المائية المصرية ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ٧- عبد الحكيم عبد الله النصور (٢٠١٠) : الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية فى ظل الإنفتاح الإقتصادي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الإقتصاد ، جامعة تشرين ، الجمهورية العربية السورية .
- ٨- عبد القادر أحمد مسلم ، شذا سليم أبو سليم (٢٠١٥) : الادارة الرشيقة ودورها فى تحقيق الابداع لدى العاملين فى شركة جوال بمحافظة غزة (دراسة حالة) ، مجلة العلوم التكنولوجية ، كلية فلسطين التقنية ، فلسطين .
- ٩- فراس محمود مكاوى (٢٠١٨) : ماسية بوتر ودورها فى تنمية الأداء التنافسي للشركات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس (فلسطين) .
- ١٠- لبنى محمود سنوسى (٢٠٢١) : الإدارة الرشيقة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية ، مجلة بنى سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنى سويف ، المجلد (٤) ، العدد (٨) .
- ١١- محمد ركاج ، سمر العبادلة (٢٠١٧) : مدى توفر متطلبات الادارة الرشيقة ودورها فى تنمية الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم العالى بغزة ، المؤتمر العلمى الثانى الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقنى ، مجلة العلوم التكنولوجية ، كلية فلسطين التقنية ، فلسطين .

١٢- محمود عصمت عبد الرحمن (٢٠١٤م) : نموذج للتخطيط الإستراتيجي للتسويق الرياضى لبعض المؤسسات الرياضية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها .

١٣- مطيرة ضيف الله المطيري (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 .

١٤- هاجر سحر عباوى (٢٠١٩) : فاعلية إستراتيجية الإتصال فى تحسين الأداء التنافسى للمؤسسة الخدماتية " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عبدالحميد بن باديس - مستغانم - ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 15- Betlis,R. & Hitt,M. (2010) : The New Competitive Land Landscape Strategic Management Journal .
- 16- Damrath, Felix, (2012) : Increasing competitiveness of service companies : developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies, Thesis of Business Administration.
- 17- El Talla, S. A., Abu Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., & Al Shobaki, M. J (2017) : The Creative Environment and Its Relationship to the Lean Management of Technical Colleges Operating in Gaza Strip, In Second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the creative environment of the technical sector Palestine Technical College -Deir Al Balah.
- 18- Emiliani, M. (2016) : Origins of lean management in America: The role of Connecticut businesses, Journal of management History, Vol.(12), No.(2) .
- 19- Hess, J. & Benjamin, B. (2015) : Applying Lean Agile management within the university: opportunities for process improvement and cultural change, International Journal of Lean Agile management, (6) , 3, 249- 262.
- 20- Kadaravo, j. & Demecko, M. (2016) : New approaches in Lean Management, Procedia Economics and Finance, Vol (39).
- 21- Kotler, P., & Keller, K. (2012) : Lane. Marketing management, McGraw-Hill, New York .
- 22- Lemahieu, P. (2017): Agile management in education, Quality Assurance in education, Vol (25), No. (1).
- 23- Maciag, J. (2019) : Maturity of Lean Culture in Higher Education Research, Assessment, and Improvement. In Lean Culture in Higher Education. Palgrave Macmillan, Cham .

- 24- Margaret, R. (2018) : Lean Management, <https://searchico.teachtarget.com/definition/lean-management,14/5/2018>.
- 25- Melton, T. (2015) : The bnifits of Lean Manufacturing what lean thinking has offer the process industries, institution of chemical engineers, vol (0263-8762), uk.
- 26- Nylund, J. (2013) : Improving Processes Through Lean -Management, Thesis of Business Administration, Helsinki Metropolia.
- 27- Oliver Budzinshi ,(2012) : Institutional framework for The management of sport business : The principles of competition policy in The Eu market , international Journal of Human sciences , pp. 17,.
- 28- Ramly, N. (2012) : Agile management: Process improvement towards better IT customer Support, International Journal of e-Education, e- Business, e- Management and e- Learning,(2) , 5, 359- 364.
- 29- Rauch, E.& Damianm A. & Holznerm p., & Matt D., (2016) : lean Hospitality -Application of Lean Management methods in the hotel sector, Procedia, vol (41).
- 30- Sparrow, Paul &Otaye , Lilian, (2014) : Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, The International Journal of Human Resource Management, Vol.(25),No.(21).
- 31- Tay, H. L., & Low, S. W. K. (2017) : 'Digitalization of learning resources in a HEI–a lean management perspective". International Journal of Productivity and Performance Management, 66(5).
- 32- Vijaya, S. (2016) : Lean Agile managementin higher education institution,International Journal of Quality and service Sciences, (8) , 2, 159- 178.

ملخص البحث

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي
بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا

د/ محمد أبو الفتوح عبد الحميد

يهدف البحث إلى الوقوف على متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب " الدراسات المسحية ، دراسات العلاقات المتبادلة " .

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا والمتمثل فى أعضاء مجالس الإدارة والبالغ عددهم (٧٨) ثمانية وسبعون فرداً ، ومديرى المنشآت الرياضية والبالغ عددهم (٤٢) أثنان وأربعون فرداً ، والإداريين والبالغ عددهم (١٣٨) مائة وثمانية وثلاثون فرداً ، والأخصائيين الرياضيين والبالغ عددهم (١٢٣) مائة وثلاثة وعشرون فرداً ، وبلغ عدد المجتمع الأصلي (٣٨١) ثلاثة مائة واحد وثمانون فرداً ، ثم قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، والبالغ قوامها (١١٢) مائة وإثنى عشر فرداً ، بنسبة مئوية بلغت (٢٩.٤٠٪) من مجتمع البحث ، وبلغت عينة الدراسة الإستطلاعية عدد (٢٥) فرد .

إستخدم الباحث عدد (٢) إستبيان الأول يهدف إلى التعرف على مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، والثانى يهدف إلى التعرف متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا وجميعهم من (إعداد الباحث) .

وكانت من أهم النتائج تدنى مستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، التوصل إلى متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا ، يسهم توافر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة فى تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا .

وكان من أهم التوصيات ضرورة إستخدام أدوات الإدارة الرشيقة داخل الهيئات الرياضية التى تركز على إزالة الهدر بمختلف أشكاله والتحسين المستمر ، مراعاة المعايير اللازمة لرفع مستوى الأداء التنافسي بالمؤسسات والهيئات الرياضية المختلفة وخاصة المنشآت الرياضية مما يدفعها للوصول إلى القمة الرياضية العالمية .

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

Abstract
**Requirements for the application of lean management as an
entrance to improve competitive performance In sports
facilities in Minya Governorate**

•Dr. Muhammed Aboul Fotouh Abdel Hamid

The research aims to identify the requirements for the application of lean management as an entrance to improve competitive performance in sports facilities in Minya Governorate , The researcher used the descriptive approach in the manner of "survey studies, interrelationship studies".

The research community is represented in the workers in the sports facilities in Minya Governorate, which is represented by the members of the boards of directors, who number (78) seventy-eight individuals, the managers of sports facilities, whose number is (42) forty-two individuals, the administrators who number (138) one hundred and thirty-eight individuals, and the sports specialists who number (123) one hundred and twenty-three individuals, and the original community number was (381) three hundred and eighty-one individuals, The study sample consisted of (25) individuals .

The researcher used (2) questionnaires, the first aims to identify the level of competitive performance in sports facilities in Minya Governorate, and the second aims to identify the requirements for applying lean management in sports facilities in Minya Governorate, all of them (prepared by the researcher) .

One of the most important results was the low level of competitive performance in sports facilities in Minya Governorate, reaching the requirements for the application of lean management as an entrance to improve competitive performance in sports facilities in Minya Governorate. The application of lean management in improving the competitive performance of sports facilities in Minya Governorate .

One of the most important recommendations was the need to use agile management tools within sports bodies that focus on eliminating waste in its various forms and continuous improvement, taking into account the standards necessary to raise the level of competitive performance in various sports institutions and bodies, especially sports facilities, which pushes them to reach the world sports summit .