

الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسيوط

د/ شيماء صلاح سيد*

المقدمة ومشكلة البحث:

أصبحت الإدارة جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة ، حيث يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات، وأصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والمتطور المتنامى فى مختلف مجالات الحياة فى المجتمعات البشرية (١٢ : ٨) .

والعصر الحديث يتسم بالتقدم السريع فى كل مجالات الحياة، ومع إزدياد التقدم زادت الحاجة إلى علوم الإدارة لتحقيق أهداف هذا التقدم بغرض الوصول إلى التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وأصبح الإهتمام بالإدارة بعكس الإهتمام بتنظيم حياة الفرد فى المجتمع الحديث، لذا فقد إتجهت أنظار العلماء الباحثين إلى بحث التنظيم الإداري ومبادئه بهدف الوصول إلى النظام الأمثل الذى يحقق الأهداف فى أسرع وقت وبأسهل الطرق وبأقل التكاليف (٤ : ٧) .

لذا تمثل الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي فى المجتمعات، فهى تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدولوجية والاجتماعية بجانب تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق فى العمل الجماعى، وتتأثر الإدارة بمعطيات وطبيعة المجتمع ومن ثم فما يطرأ على المجتمع من تغيرات وتحولات لابد أن تصبغ الإدارة فيه بصبغة جديدة، خاصة وإن الإدارة ظاهرة إيجابية ديناميكية متغيرة بشكل متواصل تسعى إلى التأثير فى المجتمع الذى تتعامل فيه وتحاول أن تشكله بأسلوب يساعد على تحقيق أهدافها(٣ : ٤٩).

ويرتبط تطور الفكر الإداري الرياضى ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور على مستوى الدولة ككل وفى مختلف قطاعاتها، وفى كيفية التعامل مع الآخرين للوصول بقدراتهم إلى أعلى المستويات الرياضية من خلال التفاعل الاجتماعى بهدف الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن والتعرف على المعوقات والمشكلات والأزمات التى قد تتسبب فى تعطيل وظائف الإدارة (٨ : ١٥).

ان معظم المؤسسات تحتاج الي امتلاك القدرة للتكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها لقابلية السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة. ونتيجة لحالة عدم التأكد العالية لظروف البيئة المحيطة للمؤسسات واضطراب تلك البيئة، لذا فان الادارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فهذا من الاجدر التوجه صوب التعامل مع

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

الاساليب الحديثة لغرض تجاوز هذه العقبات، والرشاقة الاستراتيجية تعد من الاساليب الحديثة للمحافظة علي اداء المؤسسة بصورة مستدامة وبشكل افضل من خلال ادارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه.(١٧ : ١)

والرشاقة الاستراتيجية او خفة الحركة الاستراتيجية كما يطلق عليها ،هي احدي الوسائل في ادارة هذا التغيير والغير متوقع وادارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل هذا التغيير فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة علي البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار ، عن طريق التفاعل بسرعة مع الواقع المتغيير وتقديم خدمات جيدة غير متوقعة والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الاعمال المتغيرة، ولذلك التنظيم المتطور والنجاح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر علي الاستجابة بفاعلية (١١ : ٢٢).

. لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، من الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية فإننا نتحدث عن فلسفة وكأنها مشروع غير منتهي، ويتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون الى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.(١٦ : ٢٥)

والرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص تتماثل مع خصائص الرشاقة الجسدية المتمثلة في بنية الجسم والقوة العضلية وقدرة التحمل والمرونة. المنظمات يجب ان تكون بنيتها الهيكلية والادارية قوية ولا تحتوي على الشحوم التي لا فائدة منها بل تحتوي على العضل القوي الذي يمثل الموظفين المؤهلين وتطوير قدراتهم وتدريبهم مثلما يكتسب الجسم القوة العضلية من خلال التدريب والممارسة الرياضية المناسبة كالمشي والهرولة والسباحة لزيادة قدرة التحمل العضلية. المنظمات لديها القدرة لتنفيذ اعمال وخدمات تتناسب وقدرة موظفيها وادواتها على تحمل تنفيذ العمل. فكما الجسم لديه قدرة تحمل قلبية وتنفسية للقيام باعمال ونشاطات، كذلك المنظمات لديها قدرة تحمل قلبية وتنفسية تتمثل في الوحدات الادارية المساندة والقدرات التقنية التي يمكن ان تتحمل تقديم خدمات معينه. (١٤ : ١٧٥)

والصفات السابقة في الرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمات على التجاوب السريع للمتغيرات مما يمكنها للبقاء والاستمرار في العمل أو ترهلت بالشحوم وضعف العضلات مما يؤدي لفشلها في التجاوب للمتغيرات

ولا يختلف أسلوب الادارة الرشيقة في المجال الرياضي عن المجالات الأخرى، بل تتفق كلها في استخدام الأسلوب العلمي لإدارة المؤسسات والهيئات وذلك للارتقاء بمستويات الهيئات

والمؤسسات الرياضية، فالعمل الإداري في المجال الرياضي يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة، والواقع إن أسلوب الإدارة الرشيقة وإدارتها لم ينل ما يستحق من الاهتمام على صعيد الدراسة والبحث رغم أهميتها، وقد يرجع ذلك إلى أسباب بعضها قد يكون مبعثها الكسل والافتقار إلى الجهد بينما يعود بعضها الآخر إلى عدم تقدير أهمية المشكلات باعتبارها موضوعاً صغيراً بالنسبة للقضايا الكبيرة والعامّة (١٥ : ١٦٧).

ولما كان التخطيط الاستراتيجي التقليدي والسياسات الادارية التقليدية لم تعد الان مصدرا للميزة التنافسية، فقد ظهرت واحدة من احدث المفاهيم في مجال الادارة الاستراتيجية ويطلق عليها الرشاقة الاستراتيجية وهي احدي الوسائل في ادارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات والتي تعني القدرة علي البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة مع متطلبات الاسواق المتعددة والمتغيرة وغير المؤكدة بالاضافة الي توافر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات (٧ : ٣٢).

وقد تعرضت الأندية الرياضية في الآونة الأخيرة إلى العديد من المشكلات الادارية، والتي جعلتها تظهر بصورة متعسرة انعكست بها على تطورها وجعلتها في صورة غير لائقة على الخريطة الرياضية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وقد يرجع ذلك لعدم الاستعداد لمواجهة تلك المشكلات من قبل الإدارة بمختلف صورها .

وقد لاحظت الباحثة الاختلاف في طبيعة الموارد البشرية المتاحة داخل الاندية الرياضية يستدعي بالضرورة سرعة في تغيير بعض تفاصيل الخطة الاستراتيجية دون ان يكون هناك خلل في تحقيق الاهداف طويلة المدى والتي تسعى الاندية الرياضية إلي الوصول إليها، لذا يأتي مفهوم الرشاقة الاستراتيجية تعبيراً عن حالة المرونة المقبولة في تعديا بعض الاجراءات والسياسات والموازنات دون تاثير سلبي في اتجاه تحقيق الاهداف المرجوه، وتأتي حالة الاختلاف بين الاندية الرياضية في حجم الافراد المستفيدين من النشاط الرياضي داخل النادي والمتغيرة بشكل مستمر والتي تفرض علينا اتخاذ خطوات سريعة ومتلاحقة تلبى احتياجات هؤلاء الافراد بشكل مقبول

إن الأندية الرياضية عند مواجهتها للمشكلات المتكررة، تعتمد على رد فعل الموقف دون الأخذ في الاعتبار الخبرات السابقة لبعض المشكلات والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها، وقد واجهت الأندية الرياضية العديد من المشكلات لعدد من الأسباب مثل:-

- حل مجالس إدارات الأندية الرياضية وتعيين مجالس إدارات أخرى قد تكون غير موضع ثقة لدى الجماهير .

- سيطرة أشخاص ذوي سلطة على قرارات هذه الأندية الرياضية.

- عدم توافق فكر ورأى أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم داخل النادي الرياضي.
- اصطدام فكر أو رأى مجالس الإدارة مع الجهات الإدارية المختصة بسبب خلافات شخصية.

- حدوث مخالفات مالية مما يجعل الأعضاء المنتسبين إلى هذه الأندية الرياضية يشعرون بان أموالهم تضيع هباء .

- النتائج غير المرضية لأحد الفرق الرياضية بالرغم من زيادة المبالغ التي تصرف على المدربين واللاعبين المكلفين بالعمل أو اللعب وعودة الفرق الرياضية من الدورات أو البطولات دون تحقيق إنجاز أو مراكز متقدمة.

- تدخل الجهات الإدارية في قرارات مجالس الإدارة.

- تأخر الدعم المالي المقدم للأندية الرياضية.

- عدم استخدام الاساليب الادارية الحديثة في ادارة الاندية الرياضية.

ويتضح مما سبق تعدد أسباب ظهور المشكلات المتكررة التي تتعرض لها الأندية الرياضية، وعلى حد علم الباحثة انه بالرغم من تعدد وتكرار المشكلات تبين ندرة البحوث التي تناولت الاساليب الادارية الحديثة واقترح الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله إدارتها بكفاءة وفاعلية والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة هذه الهيئات الرياضية، ومحاولة التعرف على الأسباب والإجراءات التي تؤدي إلى ظهورها والحد من تكرارها، وكذلك الإجراءات التي يجب إتباعها في مواجهة هذه المشكلات ووضع تصور لمواجهة بعض المشكلات المتوقعة وألوية تنفيذ الإجراءات أولاً بأول، هذا ما دفع الباحثة إلى تشخيص المشكلات ووضع تصور مقترح لكيفية إدارتها بالأندية الرياضية.

التعريف ببعض المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث:

الرشاقة الاستراتيجية:-

"هي القدرة علي مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من اجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.(٥: ١٣٤)

وتعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية اجرائيا بانها :

*" مجموعة الاجراءات والعمليات التي تتخذها الادارة لكي تتكيف مع التغيرات التي

تحيط بها وتبلور رؤيتها لكي تستجيب بسرعة لهذه التغيرات السريعة.

هدف البحث:-

يستهدف البحث وضع تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية .

تساؤلات البحث:-

في ضوء هدف البحث تضع الباحثة التساؤلات التالية :

١. ما هو الواقع الفعلي لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية بمحافظة اسبوط؟
٢. ما هو التصور المقترح لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية بمحافظة اسبوط؟

الدراسات السابقة:-

١- دراسة " عمر محمد ذياب سعد " (٢٠١٧م) (١١) بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية " استهدفت التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج توجد علاقة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية وتنمية الموارد في المؤسسات الاهلية الفلسطينية .

٢- دراسة " ياسر شاكر ياسر القريشي " (٢٠١٧م) (١٧) بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة)" استهدفت التعرف على ايجاد تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج أن للرشاقة الاستراتيجية تأثيرا متعددًا على الاداء المؤسسي المستدام، كما اوصى بضرورة تعزيز الرشاقة في المؤسسات المحلية.

٣- دراسة " محمد انور رشدي " (٢٠١٦م) (١٤) بعنوان " مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة " استهدفت التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج أن يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية علي التميز في الاداء المؤسسي لدى القطاعات الصناعية في قطاع غزة حيث اظهرت نتائج الدراسة أن ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة علي التميز في الاداء المؤسسي هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الاهداف الاستراتيجية) وان باقى الابعاد تأثيرها ضعيف.

٤- دراسة " Dehagi &Navabakhsh " (٢٠١٤) (١٩) بعنوان "دراسة تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان" استهدفت التعرف تحديد العوامل الادارية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي،

وكانت أهم النتائج بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وكذلك ضرورة تصميم هيكل تنظيمي اقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وتوصى الدراسة بضرورة أن تكون ثقافة المنظمة تستند علي الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وانشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي وثقافة التغيير ،وثقافة العمل الفعال، وهذه الانواع من القيم يمكن ان تساعد المنظمات لتصبح أكثر رشاقة .

٥- دراسة "طارق رضوان محمد" (٢٠١٤م) (٧) بعنوان "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر) استهدفت تحديد أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، واكثر محددات الرشاقة الاستراتيجية تأثيرا في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الاعمال والانشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الاهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الاساسية واخيرا الشراكة في المسؤولية.

٦- دراسة " ايمان سالم الصانع" (٢٠١٣م) (٢) بعنوان " أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافراج) استهدفت التعرف على أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافراج)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت.

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته وطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء مجالس الإدارات، ومديري (النشاط الرياضي - الفني - الإداري - المالي) بالأندية الرياضية، التي تشارك في إحدى الألعاب الجماعية (قدم - طائرة - سلة - يد) بالدورى الممتاز أو الدرجة الأولى والبالغ عددهم (١١٦) فرد، يمثلون (٨) أندية رياضية بمحافظة أسيوط بواقع (٧٦) عضو مجلس إدارة، و(٤٠) مدير بالأندية الرياضية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عدد الأندية (٦) أندية رياضية يمثلهم (٤٦) عضو مجلس إدارة، و(٢٤) مديراً (مدير نادى- مدير نشاط رياضى - مديرين فنيين - مديرين إداريين) يعملون بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط بإجمالى (٧٠) فرد.

أدوات جمع البيانات:

قامت الباحثة بتصميم استبيان لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين بالاندية الرياضية للتعرف على الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية بمحافظة اسيوط وفقاً للخطوات التالية:

استبيان الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية

١- تحديد محاور الاستبيان:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والمرتبطة والمراجع العلمية مثل دراسة ياسر شاكر (٢٠١٧) (١٧)، عمر محمد نياز (٢٠١٧) (١١)، طارق رضوان (٢٠١٤) (٧)، محمد انور رشدي (٢٠١٦) (١٤)، قامت الباحثة بتحديد (٦) محاور يمكن من خلالها قياس الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية، ثم قامت الباحثة بعرض هذه المحاور على (١٠) من الخبراء في مجال إدارة الأعمال والإدارة الرياضية مرفق (١) لإبداء الرأى فى مدى مناسبة هذه المحاور لطبيعة الدراسة، ويوضح جدول (١) النسبة المئوية لآراء الخبراء.

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور استبيان الرشاقة الاستراتيجية

بالاندية الرياضية (ن = ١٠)

| م | المحاور المقترحة | الآراء | | % |
|---|-----------------------|--------|-----------|-----|
| | | مناسب | غير مناسب | |
| ١ | الحساسية الاستراتيجية | ٩ | ١ | ٩٠ |
| ٢ | وضوح الرؤية | ١٠ | - | ١٠٠ |
| ٣ | المقدارات الجوهرية | ١٠ | - | ١٠٠ |
| ٤ | الأهداف الاستراتيجية | ١٠ | - | ١٠٠ |
| ٥ | المسؤولية المشتركة | ٨ | ٢ | ٨٠ |
| ٦ | سرعة الاستجابة | ٨ | ٢ | ٨٠ |

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استبيان الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية تراوحت ما بين (٨٠%) إلى (١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة بالمحاور التى حصلت على ٨٠% فأكثر، وبذلك تم قبول جميع المحاور.

٢- تحديد عبارات الاستبيان:

فى ضوء نتائج التحليل المرجعى وآراء الخبراء لمحاور الاستبيان الخاص بالتعرف على الرشاقة الاستراتيجية، قامت الباحثة بصياغة عبارات كل محور فتضمنت المحاور العبارات التالية: الحساسية الاستراتيجية (٥) عبارات، وضوح الرؤية (٥) عبارات، المقدرات الجوهرية (٥) عبارات، الأهداف الاستراتيجية (٥) عبارات، المسؤولية المشتركة (٥) عبارات، سرعة

الاستجابة (٥) عبارات، وضمت (٣٠) عبارة وقامت بعرضها على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول تحديد مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وتعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات استبيان الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضة (ن = ١٠)

| سرعة الاستجابة | | المسؤولية المشتركة | | الأهداف الاستراتيجية | | المقدرات الجوهرية | | وضوح الرؤية | | الحساسية الاستراتيجية | |
|----------------|---|--------------------|---|----------------------|---|-------------------|---|-------------|---|-----------------------|---|
| % | م | % | م | % | م | % | م | % | م | % | م |
| ٩٠ | ١ | ٨٠ | ١ | ٩٠ | ١ | ٩٠ | ١ | ٨٠ | ١ | ٨٠ | ١ |
| ٨٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ٨٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ | ٩٠ | ٢ | ١٠٠ | ٢ |
| ٦٠ | ٣ | ٩٠ | ٣ | ٨٠ | ٣ | ٩٠ | ٣ | ٤٠ | ٣ | ٨٠ | ٣ |
| ١٠٠ | ٤ | ٨٠ | ٤ | ٩٠ | ٤ | ١٠٠ | ٤ | ٨٠ | ٤ | ٩٠ | ٤ |
| ٩٠ | ٥ | ٥٠ | ٥ | ١٠٠ | ٥ | ٤٠ | ٥ | ١٠٠ | ٥ | ٩٠ | ٥ |

يتضح من جدول (٢) أن العبارات التي لم تحقق نسبة موافقة ٨٠% فأكثر بلغت (٤) عبارات هي عبارة (٣) بمحور وضوح الرؤية، وعبارة (٥) بمحور المقدرات الجوهرية، وعبارة (٥) بمحور المسؤولية المشتركة، وعبارة (٣) بمحور سرعة الاستجابة، واتفق الخبراء على نقل العبارة (٢) بمحور الأهداف الاستراتيجية إلى محور الحساسية الاستراتيجية وبذلك أصبح الاستبيان في صورته المبدئية يضم (٢٦) عبارة.

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ١/١٠ إلى ٢٧/١/٢٠١٨م على عينة قوامها (١٨) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأصلية وذلك بهدف التعرف على:-

١- المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات.

٢- مدى وضوح العبارات

٣- زمن تطبيق الاستبيان

٤- الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق

المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات:

استبيان الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية

أ - الصدق

استخدمت الباحثة نوعين من الصدق هما:

- صدق الاتساق الداخلي

- صدق المحتوى

- صدق المحتوى

استخدمت الباحثة صدق المحتوى وذلك من خلال عرض الاستبيان على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١)، ويوضح جدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات لمحاو الاستبيان.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء محتوى عبارات محاور استبيان الرشاقة الاستراتيجية (ن = ١٠)

| المحاور | كافية | كافية إلى حد ما | غير كافية | النسبة المئوية |
|-----------------------|-------|-----------------|-----------|----------------|
| الحساسية الاستراتيجية | ١٠ | - | - | %١٠٠ |
| وضوح الرؤية | ١٠ | - | - | %١٠٠ |
| المقدارات الجوهرية | ٩ | ١ | - | %٩٠ |
| الأهداف الاستراتيجية | ١٠ | - | - | %١٠٠ |
| المسؤولية المشتركة | ١٠ | - | - | %١٠٠ |
| سرعة الاستجابة | ٩ | - | ١ | %٩٠ |

يتضح من جدول (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات محاور الاستبيان حيث تراوحت ما بين (٩٠%:١٠٠%) مما يشير إلي صدق الاستبيان في قياس ما وضع من أجله.

- صدق الاتساق الداخلي

استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين درجة كل محور والمجموع الكلي لجميع المحاور الذي تنتمي إليه ويوضح ذلك جدول (٤) .

جدول (٤)

معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي

لمحاور استبيان الرشاقة الاستراتيجية (ن = ١٠)

| المحاور الفرعية | معامل الاتساق |
|-----------------------|---------------|
| الحساسية الاستراتيجية | ٠.٧٨٧ |
| وضوح الرؤية | ٠.٨٧٩ |
| المقدارات الجوهرية | ٠.٧٥٩ |
| الأهداف الاستراتيجية | ٠.٨٤٩ |
| المسؤولية المشتركة | ٠.٧٧١ |
| سرعة الاستجابة | ٠.٨٦٥ |

قيمة دلالة معامل الاتساق عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) أن معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور استبيان الرشاقة الاستراتيجية تراوحت ما بين (٠.٧٥٩ ، ٠.٨٧٩)، مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع المحاور باستمارة الاستبيان.

أ- الثبات

لحساب الثبات للاستبيان قامت الباحثة بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية

استخدمت طريقة التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات، وتم التطبيق علي عدد (١٨) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية

(العبارات الفردية - العبارات الزوجية) لمحاور استبيان الرشاقة الاستراتيجية (ن = ١٠)

| قيمة ر | إعادة التطبيق | | التطبيق | | المحاور الفرعية |
|--------|---------------|------|---------|------|-----------------------|
| | ع | م | ع | م | |
| ٠.٩٦٢ | ٦.١٥ | ١٣.٢ | ٧.٤٤ | ١٥.٩ | الحساسية الاستراتيجية |
| ٠.٧٦٠ | ٧.٦٩ | ١٦.١ | ٨.١٤ | ١٥.٠ | وضوح الرؤية |
| ٠.٩٠٣ | ٣.٠٢ | ٥.٦ | ٢.٩٤ | ٧.٠ | المقدارات الجوهرية |
| ٠.٨٣٨ | ٣.٢١ | ٦.١ | ٣.١٩ | ٦.٦ | الأهداف الاستراتيجية |
| ٠.٨٩١ | ٤.٧٥ | ٩.٩ | ٦.٠ | ١٢.٠ | المسؤولية المشتركة |
| ٠.٦٠٧ | ٣.٧٦ | ٨.٠ | ٣.٨٣ | ٨.٨ | سرعة الاستجابة |

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٥) إن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني تراوحت ما بين (٠.٦٠٧ : ٠.٩٦٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

المعالجات الإحصائية :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية :

- . النسبة المئوية .
- . معامل الارتباط .
- . الأهمية النسبية .
- . النسبة المئوية .
- . الوزن النسبي .
- . التجزئة النصفية .

عرض مناقشة وتفسير النتائج :

سوف تستعرض الباحثة نتائج البحث وفقا لأهداف البحث وفقا لما يلي :

نتائج التساؤل الأول :

ما هو الواقع الفعلي للرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية ؟

جدول (٦)

النسبة المئوية لمحاول الرشاقة الاستراتيجية

| الترتيب | % | الدرجة المقدره | درجة الاستجابة | | | العبارة | م |
|---------|-------|----------------|----------------|-----|-----|-----------------------|---|
| | | | ٥ | ٣ | ١ | | |
| ١ | ٦٠,٦% | ٠,٦٠٦ | ١١٤ | ١٩٨ | ١٠٨ | الحساسية الاستراتيجية | ١ |
| ٥ | ٥٤,٤% | ٠,٥٤٤ | ٥٠ | ١٤١ | ٨٩ | وضوح الرؤية | ٢ |
| ٣ | ٥٧,٧% | ٠,٥٧٧ | ٧٦ | ١١٢ | ٩٢ | المقدارات الجوهرية | ٣ |
| ٦ | ٤٨,٩% | ٠,٤٨٩ | ٥٤ | ٩٤ | ١٣٢ | الأهداف الاستراتيجية | ٤ |
| ٤ | ٥٦,٤% | ٠,٥٦٤ | ٧٨ | ٩٩ | ١٠٣ | المسؤولية المشتركة | ٥ |
| ٢ | ٥٩,٤% | ٠,٥٩٤ | ١٠٢ | ٧٢ | ١٠٦ | سرعة الاستجابة | ٦ |

يوضح جدول (٧) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول استبيان الرشاقة الاستراتيجية تراوحت ما بين (٤٨,٩% - ٦٠,٦%) وقد تباينت هذه الاستجابات لكل محور على حده، حيث حصل محور (الحساسية الاستراتيجية) على اعلي نسبة، في حين حصل محور (الاهداف الاستراتيجية) على اقل نسبة وجاء ترتيبهم كالتالي الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، الاهداف الاستراتيجية، وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة على مفردات الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، وتظهر هذه النتيجة ان الاندية الرياضية بمحافظة أسيوط ليس لديها استجابة للتغيرات المحيطة بها، لكي تبقى في اطار المنافسة، وتعزى الباحثة هذه النتيجة الي ان طبيعة الظروف التي تعمل بها الاندية تضعها امام خيارين اما ان تكون مرنة في التعامل مع الظروف المحيطة بها، وبذلك تستطيع التكيف مع هذه الظروف وتستمر في المنافسة والتقدم او ان تكون غير مرنة في تعاطيها مع هذه الظروف المتغيرة وهذا ما يجعلها تبدأ في مرحلة الانهيار ولا تستطيع المنافسة، وهذا ما يجبرها الي اللجوء للرشاقة الاستراتيجية سواء كانت هذه الاندية تعلم انها تسير وفق منهج الرشاقة أم لا وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من (الكبيسي ونوري (٢٠١٣)(٦) والتي اجريت علي مستشفيات مدينة بغداد، ودراسة البدراني (٢٠١٥)(١) والتي اجريت علي مستشفيات محافظة أربيل في العراق، التي اعطيت مستويات متوسطة وأقرب للضعيفة في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة

مع دراسة الانباري (٢٠١٥) (٩) ودراسة العابدي (٢٠١٢) (١٠) والتي نتج عنها ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بشكل قوي.

وتري الباحثة ان حصول الاندية الرياضية بمحافظة أسيوط علي درجات متوسطة نسبيا من درجة الرشاقة الاستراتيجية انما ينعكس بشكل عملي واقع ما تعاني منه الاندية الرياضية بمحافظة أسيوط من عدم القدرة علي تحقيق المنافسة ومواكبة التغييرات التي تطرا عليها بسبب فقدان هذه الاندية السرعة والدقة في التنبؤ والضبط واتخاذ وتنفيذ القرارات لادرة التغييرات المستمرة والغير متوقعه في ظروف العمل التنافسية والتي احالت دون تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال توقع التغييرات وسرعة الاستجابة لها بما يحقق لها النمو والتفرد وتعظيم ربحيتها والحفاظ علي استمرارتها.

جدول (٧)

النسبة المئوية لعبارات المحور الأول الحساسة الاستراتيجية (ن = ٧٠)

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | الدرجة المقدره | % |
|---|--|----------------|----|----|----------------|-------|
| | | ١ | ٣ | ٥ | | |
| ١ | تحرص الأندية على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح | ٢٤ | ٤٣ | ٣ | ٠,٤٨ | %٤٨ |
| ٢ | تمتلك الأندية الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات | ٣١ | ٢٨ | ١١ | ٠,٤٨٦ | %٤٨,٦ |
| ٣ | تبذل الأندية جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها | ٦ | ٧ | ٥٧ | ٠,٨٩١ | %٨٩,١ |
| ٤ | تهتم الأندية باستمرار بعملية التحسين المستمر | ٤ | ٤٨ | ١٨ | ٠,٦٨ | %٦٨ |
| ٥ | تمتلك الأندية المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها | ٨ | ٥٢ | ١٠ | ٠,٦١١ | %٦١,١ |
| ٦ | تتعلم الأندية من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء | ٣٥ | ٢٠ | ١٥ | ٠,٤٨٦ | %٤٨,٦ |

يوضح جدول (٧) أن الاهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول محور الحساسية الاستراتيجية تراوحت ما بين (٤٨% - ٨٩,١%) وقد تباينت هذه الاستجابات لكل عبارة على حدة ويمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى عبارة في محور الحساسية الاستراتيجية كانت العبارة رقم (٣) (تبذل الأندية جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها) علي اعلي نسبة وهي (٨٩,١%) وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة علي هذه العبارة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة ان الاندية تواجه منافسة شديدة خاصة من اندية الوجه البحري وبالتالي فهي بحاجة دائمة لعمليات التحسين والتطوير حتي تستطيع المنافسة، وان ادني عبارة في محور الحساسية الاستراتيجية كانت العبارة رقم (١) (تحرص الأندية على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح) علي اقل نسبة وهي (٤٨%) وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة بسيطة من قبل افراد العينة علي هذه العبارة ،وتعزي الباحثة هذه النتيجة الي ان طرق اتخاذ القرارات فيها تقع علي عاتق الادارة العليا مما يقلل من اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي.

بشكل عام يمكن القول ان محور الحساسية الاستراتيجية حصل علي موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة، وظهر النتائج ان الكثير من التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالاندية الرياضية تكون تغيرات متتالية وسريعة وهذه التغيرات لها ارهاصات ودلائل تحدث قبل وقوعها مما يساعد متخذي القرار في هذه الاندية من القدرة علي ان يكون لديهم درجة حساسية استراتيجية متوسطة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة Acanbi (٢٠١٣) (١٨) والتي اجريت في القطاع الصناعي في نيجريا حيث كانت الموافقة بدرجة كبيرة.

جدول (٨)

النسبة المئوية لعبارات المحور الثاني وضوح الرؤية (ن = ٧٠)

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | الدرجة المقدره | % |
|---|--|----------------|----|----|----------------|-------|
| | | ١ | ٣ | ٥ | | |
| ١ | توجد للأندية أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات | ٤ | ٤٤ | ٢٢ | ٠,٧٠٣ | ٧٠,٣% |
| ٢ | يتم ترجمة رؤية الأندية وأهدافها العامة بواقعية | ٩ | ٤٢ | ١٩ | ٠,٦٥٧ | ٦٥,٧% |
| ٣ | يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية الأندية وقيمها | ٢٤ | ٤٠ | ٦ | ٠,٤٩٧ | ٤٩,٧% |
| ٤ | يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الأندية وأقسامها | ٥٢ | ١٥ | ٣ | ٠,٣٢ | ٣٢% |

يوضح جدول (٨) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول محور وضوح الرؤية تراوحت ما بين (٣٢% - ٧٠,٣%) و قد تباينت هذه الاستجابات لكل عبارة على حدة ويمكن استخلاص ما يلي :

ان أعلي عبارة في محور وضوح الرؤية كانت العبارة رقم (١) (توجد للأندية أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات) علي اعلي نسبة وهي (٧٠,٣%) وهذا يعني ان هناك أهداف واضحة ومحددة تسعى اليها الاندية الرياضية في شكل قرارات محددة تسعى لاتخاذها، وان ادني عبارة في محور وضوح الرؤية كانت العبارة رقم (٤) (يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الأندية وأقسامها) علي اقل نسبة وهي (٣٢%) وهذا يعني ان الاندية لاتسعي لتحقيق الانسجام والتوافق بين وحداتها واقسامها مما يؤثر علي الانسجام في العمل بشكل واضح مما يتسبب في تعطيل العمل وعدم الانجاز، بشكل عام يمكن القول ان محور وضوح الرؤية حصل علي موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة وهذا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة الكبيرة وهذا يعني ان الادارة العليا في الاندية الرياضية تعمل علي ايضاح رؤيتها وأهدافها القادمة للعاملين لديها والذي يجعلها تقوم باتخاذ قرارات سريعة، وتعزي هذه النتيجة الي ان الادارة العليا تعلم ان أساس نجاح أعمالها هو الكادر البشري لديها وبالتالي يجب ان يكون علي اطلاع باهداف النادي المرجوة للعمل علي تحقيقها وانجازها في حين يوجد عدم انسجام بين وحدات واقسام الاندية والذي يؤثر بالفعل علي انجاز العمل داخل هذه الاندية.

جدول (٩)

النسبة المئوية لعبارات المحور الثالث المقدرات الجوهرية (ن = ٧٠)

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | الدرجة المقدره | % |
|---|--|----------------|----|----|----------------|-------|
| | | ١ | ٣ | ٥ | | |
| ١ | يتوفر لدى الأندية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها. | ٤٨ | ١٩ | ٣ | ٠,٣٤٣ | %٣٤,٣ |
| ٢ | تخصص الأندية ما يلزم من موارد لتحسين كافة الخدمات | ١ | ٥٢ | ١٧ | ٠,٦٩١ | %٦٩,١ |
| ٣ | تمتلك الأندية المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين | ٣٤ | ٣١ | ٥ | ٠,٤٣٤ | %٤٣,٤ |
| ٤ | تمتلك الأندية السمعة والشهرة الجيدة لدى المستفيدين والمجتمع | ٩ | ١٠ | ٥١ | ٠,٨٤ | %٨٤ |

يوضح جدول (٩) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول محور المقدرات الجوهرية تراوحت ما بين (٣,٣% - ٨٤%) و قد تباينت هذه الاستجابات لكل عبارة على حدة ويمكن استخلاص ما يلي :

ان أعلي عبارة في محور المقدرات الجوهرية كانت العبارة رقم (٤) (تمتلك الأندية السمعة والشهرة الجيدة لدى المستفيدين والمجتمع) علي اعلي نسبة وهي (٨٤%) وقد تعزي هذه النتيجة الي تحيز الادارة العليا في الاندية الرياضية واعتبار انديتهم انها الافضل من غيرها. وان ادني عبارة في محور المقدرات الجوهرية كانت العبارة رقم (١) (يتوفر لدى الأندية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها) علي اقل نسبة ووهي (٣,٣%) وهذا يعني ان الادارة العليا علي دراية كافية بما تمتلك من خبرات ومهارات لدي العاملين لديها او الموارد التي تمتلكها وهذا ما يجعلها تقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل منفرد.

بشكل عام يمكن القول ان محور المقدرات الجوهرية حصل علي موافقة بدرجة كبيرة الي حد ما من قبل افراد العينة. وقد يعزي هذا الامر الي ان الاندية تسعى الي المنافسة وازافة قيمة لمستفيديهم من خلال تقديم خدمات مميزة وبالتالي يحتاج ذلك من هذه الاندية الي تفقد المهارات والقدرات التي تمتلكها والعمل علي تطويرها بحيث تتوافق مع التغيير الذي يحدث في البيئة، وقد اختلفت النتائج مع دراسة الغزالي (٢٠١٣)(١٣) والتي اجريت علي الادارة العليا في وزارة النفط العراقية.

جدول (١٠)

النسبة المئوية لعبارات المحور الرابع الأهداف الاستراتيجية (ن = ٧٠)

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | الدرجة المقدره | % |
|---|---|----------------|----|----|----------------|-------|
| | | ١ | ٣ | ٥ | | |
| ١ | تقسم الأندية مستفيديها إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم | ٦٨ | ٢ | ٠ | ٠,٢١١ | %٢١,١ |
| ٢ | تمتلك الأندية القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للمستفيدين والمجتمع | ٥ | ٤٨ | ١٧ | ٠,٦٦٩ | %٦٦,٩ |
| ٣ | تقوم الأندية بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية التطوير | ٤١ | ٧ | ٢٢ | ٠,٤٩١ | %٤٩,١ |
| ٤ | تمتلك الأندية القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات. | ١٨ | ٣٧ | ١٥ | ٠,٥٨٣ | %٥٨,٣ |

يوضح جدول (١٠) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول محور الأهداف الاستراتيجية تراوح ما بين (٢١,١% - ٦٦,٩%) وقد تباينت هذه الاستجابات لكل عبارة على حدة، ويمكن استخلاص ما يلي :

ان أعلي عبارة في محور الأهداف الاستراتيجية كانت العبارة رقم (٢) (تمتلك الأندية القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للمستفيدين والمجتمع) علي اعلي نسبة وهي (٦٦,٩%) وهذا يعني تحاول الاندية الرياضية ان تمتلك من العاملين بها من يتمتعوا بالخبرة والكفاءة في العمل حتي تستطيع التميز بين نظائرها من الاندية الاخرى بتقديم افضل الخدمات للمستفيدين بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. وان ادني عبارة في محور الأهداف الاستراتيجية كانت العبارة رقم (١) (تقسم الأندية مستفيديها إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم) علي اقل نسبة وهي (٢١,١%) وهذا يعني ان الاندية لا تقوم بتقسيم المستفيدين الي فئات حتي تعمل علي ارضاء جميع متطلباتهم وهذا ما يتسبب في تقليل فرص هذه الاندية من التكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها. بشكل عام يمكن القول ان محور الأهداف الاستراتيجية حصل علي موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة وتعزي هذه النتيجة الي ان الاندية الرياضية بمحافظه أسيوط تقوم بوضع أهداف للوصول اليها حتي لو كانت هذه الاندية صغيرة الحجم وقد لا تكون هذه الأهداف موجودة ضمن خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة واختلفت هذه النتائج مع دراسة الانباري (٢٠١٥) (٩).

جدول (١١)

النسبة المئوية لعبارات المحور الخامس المسؤولية المشتركة (ن = ٧٠)

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | الدرجة المقدره | % |
|---|---|----------------|----|----|----------------|-------|
| | | ١ | ٣ | ٥ | | |
| ١ | تطلب الأندية من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين | ١٠ | ١٥ | ٤٥ | ٠,٨ | ٨٠% |
| ٢ | توفر الأندية سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين والعاملين على حد سواء . | ٢٤ | ٤٦ | ٠ | ٠,٤٦٣ | ٤٦,٣% |
| ٣ | تشجع الأندية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل. | ١٧ | ٢٥ | ٢٨ | ٠,٦٦٣ | ٦٦,٣% |
| ٤ | تحافظ الأندية على مستفيديها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع. | ٥٢ | ١٣ | ٥ | ٠,٣٣١ | ٣٣,١% |

يوضح جدول (١١) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول محور المسؤولية المشتركة تراوحت ما بين (٣٣,١% - ٨٠%) وقد تباينت هذه الاستجابات لكل عبارة على حدة، ويمكن استخلاص ما يلي :

ان أعلي عبارة في محور المسؤولية المشتركة كانت العبارة رقم (١) (تطلب الأندية من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين) علي اعلي نسبة وهي (٨٠%) وهذا

يعني ان معظم الاندية تتعامل مع اخطاء العاملين كفرص للتعلم مع وجود بعض الاندية التي تستخدم الاساليب العقابية وذلك للحفاظ علي صورة انديتها وخدماتها امام الجمهور، وان ادني عبارة في محور المسؤولية المشتركة كانت العبارة رقم (٤) (تحافظ الأندية على مستفيديها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع) علي اقل نسبة ووهي (٣٣,١%) وهذا يعني ان الاندية تحرص علي الاحتفاظ بمستفيديها ولكن دون تسهيل الوصول الي المعلومات التي يحتاجونها وعدم اشراكهم في عملية التخطيط والتحسين خوفا من انتقادهم او محاولة تغير هذه الخطط التي قاموا بعملها.

بشكل عام يمكن القول ان محور المسؤولية المشتركة حصل علي موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة وهذا يعني ان الادارة العليا بالاندية الرياضية تسعى الي الوصول للمسئولية المشتركة من الجميع والاهتمام بالمرجات النهائية للعمل من خلالهم فقط .

جدول (١٢)

النسبة المئوية لعبارات المحور السادس سرعة الاستجابة (ن = ٧٠)

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | الدرجة المقدره | % |
|---|---|----------------|----|----|----------------|-------|
| | | ١ | ٣ | ٥ | | |
| ١ | يتم التأكد من أن العاملين في الأندية على دراية باستراتيجية وأهداف الأندية | ١٩ | ١٤ | ٣٧ | ٠,٧٠٣ | ٧٠,٣% |
| ٢ | تكيف الأندية استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة. | ١٩ | ٢٢ | ٢٩ | ٠,٦٥٧ | ٦٥,٧% |
| ٣ | يشارك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الأندية | ٤٨ | ١٢ | ١٠ | ٠,٣٨٣ | ٣٨,٣% |
| ٤ | تتناقش الأندية مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية. | ٢٠ | ٢٤ | ٢٦ | ٠,٦٣٤ | ٦٣,٤% |

يوضح جدول (١٢) أن الاهمية النسبية لاستجابات عينة البحث حول محور سرعة الاستجابة تراوحت ما بين (٣,٣% - ٧٠,٣%) و قد تباينت هذه الاستجابات لكل عبارة علي حدة، ويمكن استخلاص ما يلي :

ان أعلي عبارة في محور سرعة الاستجابة كانت العبارة رقم (١) (يتم التأكد من أن العاملين في الأندية على دراية باستراتيجية وأهداف الأندية)علي اعلي نسبة وهي (٧٠,٣%) وهذا يعني ان الاندية الرياضية تحاول مشاركة العاملين باهدافها حرصاً منها علي المشاركة فقط. وان ادني عبارة في محور سرعة الاستجابة كانت العبارة رقم (٣) (يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الأندية) علي اقل نسبة وهي (٣,٣%) وهذا يعني انهم ليس لديهم معرفة واضحة او كتابية في الاستراتيجيات الموضوعه من قبل الاندية الرياضية. بشكل عام يمكن القول ان محور سرعة الاستجابة حصل علي موافقة بدرجة متوسطة من قبل افراد العينة وهذا يظهر عدم اهتمام الاندية الرياضية بسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة مما يؤثر عليها ويقلل من قدرتها علي تخطي بعض العقبات الغير متوقعة التي تحدث معها، وتعزي الباحثة هذه النتيجة

الي طبيعة الهيكل التنظيمي في الاندية والذي يجعل مهمة التخطيط للتوجهات المستقبلية حkra علي الادارة العليا وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الانباري (٢٠١٥)(٩).

التساؤل الثاني :

ما هو التصور المقترح لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية ؟

أولاً : فكرة التصور المقترح :

تتلخص فكرة التصور المقترح في وضع تصور لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية وذلك من خلال وضع بعض المقترحات التي من شأنها تساعد الأندية على تطبيق الاساليب الادارية الحديثة التي تساهم في الارتقاء بها والتغلب على السلبيات والقصور والمعوقات الموجودة ومحاولة إيجاد مقومات اساسية تساهم في تحقيق أهدافها بشكل افضل .

ثانياً : فلسفة التصور :

تتحدد ملامح فلسفة التصور المقترح من خلال :

- ١- إقتناع وتبني الإدارة لفلسفة الرشاقة الاستراتيجية في ضوء إقتناعها بالتغيير والتطوير ، فعلى الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في الاندية ، ولذلك فان نجاح تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بالاندية يرتبط بالنجاح في تعبئة جهود وإتجاهات جميع العاملين في المؤسسة معاً لتحقيق الاهداف .
- ٢- يجب أن يوافق جميع العاملين على فكرة التطوير وتحديد المسئوليات والأهداف للجهات المختلفة التابعة للاندية ومن خلال خطط وبرامج علمية مرحلية تخضع للرقابة والتقييم .
- ٣- على كل العاملين إستخدام أفضل الطرق الملائمة للتطوير وإبتكار طرق متطورة وحديثة وهذا يتطلب تحمل الإدارة العليا مسئولية توفير البيئة المناسبة للعمل بهذا المفهوم الحديث وتوجيههم ومساعدتهم في إستخدام التقنيات الحديثة لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد ، وكذلك إزالة المعوقات التي قد تنشأ ورفع كفاءة الخدمات ،
- ٤- التحول من إتباع الاساليب الادارية القديمة إلى الاساليب الحديثة عن طريق التفكير والابداع والمشاركة لجميع العاملين بالمؤسسة.

ثالثاً : هدف التصور :

- وضع تصور مقترح باستخدام الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية وذلك من خلال :
- ١- دراسة الواقع الفعلي باستخدام الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية.
 - ٢- دراسة المعوقات التي تحول دون تطبيق مفاهيم استخدام الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية .
 - ٣- إجراء التقييم الموضوعي للتعرف على مدي فاعلية الرشاقة الاستراتيجية بالاندية الرياضية.

رابعاً : أغراض التصور :

للتصور المقترح عدة أغراض من أهمها :

- . تنمية وصقل مهارات العاملين بالاندية بالأساليب الادارية الحديثة وكيفية تطبيقها .
- . زيادة قدرة العاملين علي مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة .
- . تحسين طرق وأساليب التمويل داخل الاندية .
- . تطوير وتعديل اللوائح والقوانين المنظمة للاندية بالتشريعات الرياضية .
- . المشاركة في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

خامساً : أسس التصور :

- . مراعاة المستوى الثقافي للدولة .
- . مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التصور .
- . مراعاة الزمن المخصص لتنفيذ التصور .
- . مراعاة التشريعات والقوانين المنظمة للاندية فى المجال الرياضي .

سادساً : تصميم التصور المقترح :

من أهم المعوقات التى تحد من فاعلية التصور المقترح لادارة الاندية الرياضية باستخدام الرشاقة الاستراتيجية هو عدم وضع إستراتيجية محددة وواضحة الأمر الذي يؤدي إلى عدم إدراك الإدارة العليا لمفهوم وطبيعة التغيير وعدم إقتناعهم بجدوى عملية التطوير، ويعتمد هذا التصور على إقتراح تصور لكيفية إدارة أنشطة الاندية الرياضية إعتماًداً على الأسلوب العلمي لوضع التصورات، وسوف تقترح الباحثة عدة خطوات لتصميم التصور المقترح :

١- الحساسية الاستراتيجية:

- ١- إشتراك بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح.
- ٢- الرؤية الواضحة للأنشطة المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.
- ٣- الجهود المتواصلة لحشد الطاقة والجهود.
- ٤- الاهتمام باستمرار بعملية التحسين المستمر.
- ٥- المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.
- ٦- الاستفادة من التجارب السابقة وتجنب الأخطاء.

٢- وضوح الرؤية :

- ١- وضع أهداف واضحة تستخدم للإرشاد في اتخاذ القرارات
- ٢- ترجمة الرؤية والاهداف العامة بواقعية
- ٣- وضوح الرؤية وقيمتها
- ٤- التكامل والانسجام التام بين وحدات الأندية وأقسامها

٣- المقدرات الجوهرية:

- ١- الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها الاندية.
- ٢- تخصيص ما يلزم من موارد لتحسين كافة الخدمات
- ٣- امتلاك المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين
- ٤- امتلاك السمعة والشهرة الجيدة لدى المستفيدين والمجتمع

٤- الأهداف الاستراتيجية :

- ١- تقسيم لمستفيديها إلى فئات متنوعة وتقديم الخدمات المناسبة لهم.
- ٢- امتلاك القدرات والكفاءات المميزة التي تضيف قيمة للمستفيدين والمجتمع.
- ٣- تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية التطوير
- ٤- امتلاك القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات.

٥- المسؤولية المشتركة :

- ١- تعامل العاملين مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.
- ٢- الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين والعاملين على حد سواء.
- ٣- تشجيع العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.
- ٤- المحافظة على المستفيدين بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع.

٦- سرعة الاستجابة :

- ٥- التأكد من أن العاملين على دراية باستراتيجية وأهداف الأندية
- ٦- التكيف مع الاستراتيجية لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.
- ٧- الاشتراك بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الأندية.
- ٨- مناقشة العاملين باستمرار حول توجهاتهم المستقبلية.

سابعاً : تقييم التصور المقترح :

عملية تقييم التصور من أهم المراحل التي يجب الإهتمام بها، فالتعرف على جدوى عملية التغيير يجب التعرف عليها وهل أدى إلى زيادة العائد المادي أما أن هذا التصور يعتبر مضيعة للوقت ولا جدوي له، وهناك العديد من الطرق التي يمكن إستخدامها لتقييم عائد التصور ويمكن تتبعها في النقاط التالية :

- ١- المقارنة بين الميزانية قبل تطبيق النموذج وبعده .
- ٢- الأساليب الادارية المستحدثة في أنشطة الاندية .
- ٣- الإقبال من قبل العاملين على التغيير والتطوير داخل الاندية .
- ٤- الاهتمام الإعلامي بالأنشطة الاستثمارية داخل الاندية .

الاستخلاصات :

فى ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى الاستخلاصات التالية :

١. طرق اتخاذ القرارات تقع علي عاتق الادارة العليا مما يقلل من اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي
٢. الاندية تواجه منافسة شديدة خاصة من اندية الوجه البحري .
٣. الامكانات المادية والبشرية غير متوفرة بالاندية والتي تسهم فى تدني مستوى الأنشطة بالاندية وعدم وجود برامج لتأهيل الكوادر العاملة فى الاندية .
٤. الاندية تتفقد المهارات والقدرات التي تمتلكها وتعمل علي تطويرها.
٥. الاندية لاتسعي لتحقيق الانسجام والتوافق بين وحداتها واقسامها مما يؤثر علي الانسجام في العمل بشكل واضح.
٦. الاندية تسعي الي المنافسة وازافة قيمة لمستفيديهم من خلال تقديم خدمات مميزة
٧. تحاول الاندية ان تمتلك من العاملين بها من يتمتعوا بالخبرة والكفاءة في العمل حتي تستطيع التميز بين نظائرها من الاندية الاخرى بتقديم افضل الخدمات للمستفيدين بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة
٨. الاندية لا تقوم بتقسيم المستفيدين الي فئات حتي تعمل علي ارضاء جميع متطلباتهم وهذا ما يتسبب في تقليل فرص هذه الاندية من التكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها.
٩. معظم الاندية تتعامل مع اخطاء العاملين كفرص للتعلم مع وجود بعض الاندية التي تستخدم الاساليب العقابية وذلك للحفاظ علي صورة انديتها وخدماتها امام الجمهور .
١٠. الاندية تقوم بوضع أهداف للوصول اليها حتي لو كانت هذه الاندية صغيرة الحجم وقد لاتكون هذه الاهداف موجودة ضمن خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة.
١١. الاندية الرياضية تحاول مشاركة العاملين باهدافها حرصاً منها علي المشاركة فقط.
١٢. عدم اهتمام الاندية بسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة مما يؤثر عليها ويقلل من قدرتها علي تخطي بعض العقبات التي تحدث معها .

التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

١. العمل علي ترجمة رؤية الاندية الي مجموعة من الاهداف والسياسات والانشطة لكي تعزز الاندية من تأثيرها في تحقيق أهدافها من خلال تفعيل قنوات الاتصال .
٢. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند تنفيذ الخطط وذلك بسبب كثرة التقلبات والتغيرات الاقتصادية والسياسية.

٣. ضرورة اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال.
٤. ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة وتحدد نقاط القوة والضعف.
٥. ضرورة قيام الادارة العليا بتعزيز ثقافة المشاركين بين العاملين والمجتمع.
٦. وضع نماذج ومعايير لتقييم اداء العاملين وعمل برامج متابعة دورية لهم.
٧. رفع مستوي الاهتمام بالعاملين وذلك من خلال توفير المناخ اللازم لاستقرار العاملين، والعمل علي رفع الروح المعنوية ومراعاة القدرات المناسبة لحجم العمل.
٨. تبني البرامج التدريبية المستمرة للعاملين ولك لتعزز قدراتهم.
٩. التواصل مع المجتمع المحلي بشكل دائم وتلمس حاجته.
١٠. علي الاندية توفير الكادر ذو كفاءة عالية يساعدها في الوصول الي تحقيق الاهداف.
١١. ضرورة ربط إدارات الاندية ببعضها البعض لكي تستطيع الترابط فيما بينها لتحقيق الأهداف .
١٢. تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي داخل الاندية وإعطائهم الصلاحيات الكافية للقيام بكافة الأنشطة .
١٣. الحد من الإجراءات الروتينية التي تعوق العاملين من زيادة إقبالهم على العمل بأنشطة الاتحاد،
١٤. عدم اعتماد الاندية اعتماداً كلياً على التمويل الحكومي والنظر إلى أهمية عملية الاستثمار في تمويل موارده وذلك من خلال تسويق أنشطته المختلفة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

- ١- إيمان البدراني: علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١٥م.
- ٢- إيمان سالم الصانع: أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لأفارج)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن، ٢٠١٣م.
- ٣- جمال محمد علي: الحديث في القرن ال ٢١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠١٨م
- ٤- خالد طلعت السيد: المشكلات التمويلية والإدارية التي تواجه إدارات النشاط الرياضي ببعض الأندية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية فرع بنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٥م.

- ٥- سنان الموسوي، رضا صاحب أبو حمد: مفاهيم إدارية معاصرة "نظرة عامة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- ٦- صلاح الدين الكبيسي، أسماء نوري: تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣م.
- ٧- طارق رضوان محمد: أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٤م.
- ٨- طلحة حسام الدين، عدلى عيسى: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧م
- ٩- علا فاضل الأنباري: محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراق أسيا سيل للاتصالات المتقلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد، ٢٠١٥م.
- ١٠- على رزاق العابدي: الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٢م.
- ١١- عمر محمد ذياب: دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية، اكااديمية الادارة والسياسة تخصص القيادة والادارة، غزة، ٢٠١٧م.
- ١٢- كمال الدين عبد الرحمن درويش، إسماعيل حامد: التنظيمات في المجال الرياضي، دار السعادة للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١م .
- ١٣- فاضل غباش الغزالي: دور خيارات التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج تجديد الاستراتيجية دراسة استطلاعية لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣م.
- ١٤- محمد انور رشدي: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠١٦م.
- ١٥- محمد حسنين العجمي: "الإدارة المدرسية"، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١٦- نور الزين: أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣م.

١٧- ياسر شاكر ياسر: تأثير الرشاقة الاستراتيجية فى الاداء المؤسسى المستدام، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد ١٤، العدد ٥٥، ٢٠١٧م

ثانيا : المراجع الأجنبية :-

18- Akanbi P.A. The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. International Business and Economic Research Journal, 11(2), 154-160, 2013.

19- Dehaghi,A,k. & Navabakhsh, M."Stuy the Effect of Organizational to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4 (1) ,315- 326 , Iran, 2014.