



الرشاقة الإدارية ودورها فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية

أ.د/ سماح محمد حلاوه

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم أصول التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

أ.د/ فتحي توفيق حفيظة

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم أصول التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

م.د/ نعمة أبو زيد جمعة

مدرس بقسم أصول التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

الباحث / محمود طلعت أحمد صابر

باحث ماجستير بقسم أصول التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

Doi :

ملخص البحث باللغة العربية

قام الباحث بدراسة بعنوان : الرشاقة الإدارية ودورها فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية ، يهدف البحث إلى دراسة دور الرشاقة الإدارية فى تطوير أساليب الإدارة داخل الأندية الرياضية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحى بخطواته وإجراءاته نظرا لملائمته لطبيعة البحث ، قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من الأندية الرياضية بمنطقة الجيزة وعددهم (٣٠) نادى ، قام الباحث ببناء وتصميم استمارة استبيان لعمل دراسة تحليلية للرشاقة الإدارية فى الأندية الرياضية، تتكون الاستمارة من (٢) محاور و(٤٣) عبارة المحور الأول الرشاقة الإدارية (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار ، رشاقة التطبيق والممارسة) واشتمل على (٢٣) عبارة ، المحور الثانى الأداء الإدارى واشتمل على (٢٠) عبارة ، وقد أوصى الباحث تدريب إدارة الأندية على أساليب الرشاقة الإدارية وخطوات تطبيقها على أرض الواقع ، زيادة الوعى لإدارة الأندية بأهمية الرشاقة الإدارية ودورها فى تحقيق أهداف الإدارة .

الكلمات الاستدلالية للبحث :

(الرشاقة الإدارية، الأندية الرياضية ، الأداء الإدارى)





المقدمة ومشكلة البحث :

تحتاج معظم المنظمات اليوم إلى إمتلاك قدرة التكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها من خلال إمتلاكها ميزة السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، ونتيجة لحالة عدم التأكد المتوافرة بدرجة عالية لظروف البيئة المحيطة بالمنظمات واضطراب تلك البيئة، لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فلماذا من الأجدر التوجه نحو التعامل مع الأساليب الحديثة بهدف تجاوز تلك العقبات، وتعد الرشاقة الإدارية من هذه الأساليب للمحافظة على أداء المنظمة بصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه

جميعنا كرياضيين يدرك المقصود بالرشاقة كأحد عناصر اللياقة البدنية، ولكن برز في السنوات الأخيرة مفهوم الرشاقة الإدارية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تضمنتها مبادئ وقيم الرشاقة Agility وكيفية تطبيقها في المؤسسات المختلفة لمواجهة واستيعاب التغيرات، وتحقيق السرعة والجودة في إنجاز المشاريع وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، والقدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات السريعة اقتصادياً واجتماعياً وتقنياً، والمصحوبة بتدفق هائل للمعلومات الكمية والنوعية واللحظية التي يستخدمها صنّاع القرار مقرونةً بزيادة وتنوع رغبات المتعاملين ومطالبهم، وأصبح لزاماً على قادة المؤسسات التعرف على مظاهر المرونة والرشاقة الإدارية ومعالمها، وقيامهم بمراجعة وضع مؤسساتهم وتحليلها بطريقة مهنية، ومن ثم تحديد مواطن التحسين ووضع الخطط التنفيذية للوصول الى مؤسسات رشيقة. (١٢:٤)

ولاشك أن المؤسسات الرياضية تواجه تحديات كثيرة منها ما هو تنظيمياً متمثلاً في تداخل المهام والسلطات، أضف إلى ذلك الصراع التنظيمي بين المستويات الإدارية المختلفة، وتجد هياكل تنظيمية جامدة واختلاط المفاهيم بين ما هو إشرافي وما هو تنفيذي فتجد مجالس إدارات تقوم بأعمال تنفيذية وتجد إدارات تنفيذية تتدخل في شؤون مجالس الإدارة، ومن ناحية أخرى تجد استعراض قوى بين هذا وذاك داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة، كما أن هناك كثير من التداخلات بين اللوائح والتشريعات المحلية التي تحكم المؤسسات الرياضية والاتحادات الدولية التابع لها، وعدم وجود خطط طويلة ومتوسطة المدى لإدارة الشأن الرياضي، وبالتالي تجد أن المؤسسات الرياضية في كثير من الأحيان تغوص في بحر من الصراعات وبيئة يغلب عليها التقليدية في إدارة المنظومة الرياضية في ظل بيئة محترفة تدار تكنولوجياً على المستوى العالمي، ومن ثم فيمكن القول أن تحقيق الاستدامة والنجاح في البيئة الجديدة يحتاج من المؤسسات الرياضية إلى التغيير من كونها مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات رشيقة، ولديها سمات هيكلية مستقرة وقابلة للتطور بحيث تدعم القدرات الديناميكية





وتستطيع التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة، فالرشاقة الإستراتيجية تعد ضرورة حتمية في وقتنا الحالي، ويمكن الاستشهاد في ذلك بأقوال (بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت) "أن زبائنك الغير راضين عن خدماتك هم أكبر مصدر للتعلم بالنسبة لك . (٣١-٣٠:٩)

وتعبر الرشاقة الإدارية هي القدرة على تحديد وتنفيذ المبادرات التي تتماشى مع الاستراتيجية بسرعة للاستجابة للفرص والتحديات، ومن ثم فإنه يجب على المؤسسات الرياضية مواكبة الفرص والتحديات التي يخلقها تزايد احتياجات المستفيدين والتغيرات مثل البيانات الضخمة وانترنت الأشياء (١٩:٣)

وهذا يعني أنه لا يجب على المؤسسات الرياضية فقط تتبع التغييرات في نمطها الإداري ولكن أيضاً تغيير التوجه بشكل غير مباشر نحو تنفيذ مبادرات جديدة لتجنب المخاطر أو تحقيق مزايا تنافسية . (٢٤:١٠)

فالمنظمات التي تتبنى الرشاقة الإدارية في أعمالها وأنشطتها تحقق لها العديد من النتائج ومنها (التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، زيادة حصتها السوقية، تحسين السيطرة على الكلف، كسب قيمة مضافة نتيجة استثمارها في التقنيات المتطورة ومواجهتها للتغيرات السريعة، زيادة رضا العاملين، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، الاستجابة السريعة لطلبات العملاء) . (٧٨:١٢)

وتجدر الإشارة هنا إلى العناصر الرئيسية للرشاقة الإدارية والتي تتمثل في الابتكار، الرؤية الاستشرافية، التميز، المرونة والتكيف، التعاون، السرعة، وكذلك فقد أوضحت الدراسات العديد من المحددات التي تمكن المنظمة من تحقيق رشاقته ويمكن توضيح هذه الأبعاد رشاقة الاستشعار (Sensing Agility) وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي (تغير تفضيل العميل، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب، ورشاقة اتخاذ القرار (Decision-making Agility) هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتحديات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة، ورشاقة التطبيق أو الممارسة (Acting Agility) هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة الإجراءات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب، والإبداع الذي يعد أمر أساسي لتطوير أي منظمة، ويتحقق من خلال الممارسات المبدعة





ينبغي على المنظمة اعتماد نموذج إداري من الإبداعات التي تشمل عمليات الإبداع التنظيمي على أساس الكفاءات المهنية والمهارات الإدارية وتأثيرها على عملية صنع القرار، وجودة الخدمة في بيئة مضطربة وارتفاع مستوى المنافسة بين منظمات الأعمال، ومع دخول المنظمات إلى الأسواق العالمية في جميع أنحاء العالم . (١١٢:١٤)

وعليه بأنه يتوجب على المؤسسات الرياضية السرعة في التحول من المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات ذات طابع إستراتيجي رشيق لديها القدرة على التعامل مع التغيرات المختلفة والمستحدثات المختلفة، هذا إن كانت تريد أن تنمو وتتماشى مع احتياجات صناعة الرياضة . (٢٢:٨)

تعتبر الرشاقة الإدارية عن قدرة المنظمة على الاستجابة الاستباقية للتغيرات المفاجئة وظروف السوق وتلبية رغبات ومتطلبات العميل المتغيرة عن طريق التركيز على قواعد المنافسة المتمثلة بالتميز والسعر، المواصفات، الجودة، الكمية، التحديث الالكتروني واستخدام الموارد والعمليات والإمكانات الداخلية اللازمة وإعادة هيكلتها فضلاً عن اغتنامها للفرص التي تتيحها تلك التغيرات.(١٥:١)

كما أن هناك من يعرفها بأنها مدى مرونة المنظمة في الاستماع لبيئة مضطربة التغير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لعملائها.(٩٢:١٥)

وتعرف كذلك بأنها فن قيادة المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة غير مستقرة، والقدرة على استغلال الفرص لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع العمل وزيادة حجم المبيعات والحصة السوقية.

إن الرشاقة الإدارية مفهوم واسع يتناسب علمياً بشكل طردي مع أهداف وحجم أعمال وعلاقات وبيئة المنظمة، كما يتناسب عملياً مع ثقافة قيادة المنظمة وقدراتها وصفاتها، ولما كانت هذه القيادة مسؤولة عن تشكيل التوجه وتصميم التحرك وتنظيم الجهود واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مقتضيات الظروف المتغيرة عليه يتطلب منها عدم الجمود وتجنب الركود والحذر من بطيء الاستجابة للتغيرات أو تأخرها وإظهار أعلى درجات اليقظة والانتباه والمتابعة المستمرة للاوضاع الداخلية والخارجية المتعلقة بالمؤسسة لتحديث قاعدة بيانات قراراتها المختلفة ولتقييم مستوى نتائجها ولمراجعة واقع إدارتها وخاصة بالمقارنة مع المؤسسات المناظرة . (٣٦:٢)

وهنا ستتحرك لدى القيادة الرشيدة بؤادر إدارة التغيير وإجراء التحركات والتحويلات التنظيمية المطلوبة والمناسبة والسلسة وسيظهر هنا مصطلح رشاقة الحركة التنظيمية والتي تتأثر بعدة مصادر أساسها مدى قابليتها على الحركة (القابليات الدينامية) والمتمثلة بأربع قابليات هي:





- قابلية المنظمة على التعلم بطرق متنوعة لتحسين معرفتها والاطلاع على الأفكار والمعلومات الحديثة والمناسبة لاستشعار وتصميم ما يمكن تقديمه من الخدمات والسلع الجديدة والمرغوبة بطرائق ابداعية متميزة وبكفاءة تنظيمية خاصة .
- قابلية المنظمة على إدارة التحالفات الداخلية والخارجية مع منظمة أو عدد من المنظمات التي يمكن تتكاتف فيما بينها لتحقيق المنافع المتبادلة وأهداف الصالح العام. وهذا التحرك سيقودها حتما إلى التعلم وتبادل الخبرات وزيادة النضج التنظيمي واستشعار مزيد من الفرص الابداعية فضلا عن الحفاظ على الطاقات من خلال الابتعاد عن الصراعات الداخلية والخارجية الهدامة والمستنزفة للقوى والموارد والوقت .
- قابلية المنظمة على التكامل،وهنا يلعب الذكاء الإداري دورا بارزا وحاسما في أحداثه داخليا بين عناصر ومكونات العمل الاداري وخارجيا بين مخرجات العمل الإداري وانشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.قابلية المنظمة على إعادة التشكيل التنظيمي بشكل يتلاءم مع التحركات المستجدة والمرتبقة والمحتملة والاستراتيجية وبناءا على التغيرات الجارية والمحتملة .
- وكذلك فمن المؤكد أن القابليات السابقة تحتاج إلى تحرك إداري منظم وسليم لأحداثها وتحقيق التكيف للمحافظة على نمو المنظمة واستمرارية تقدمها وفق توازن تنظيمي يسير بهذه القابليات الأربعة لعمل نقلات نوعية مدروسة ومتدرجة ومستدامة تدل بوضوح على خفة الحركة التنظيمية وجودتها. (٢٩:٨-٣١)
- ومما سبق يتضح لنا أن الرشاقة الإدارية من الأساليب الإدارية الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق التميز المستمر في ظل ظروف بيئية متغيرة وعلى الرغم من سعي جميع المؤسسات الرياضية بلوائحها الداخلية المختلفة وأهدافها الإستراتيجية إلى أن كل مؤسسة تحاول إستخدام أساليب إدارية حديثة حتى تستطيع الحفاظ على مكانتها وتميزها في التغيرات البيئية السريعة ومن أنسب هذه الأساليب هو أسلوب الرشاقة الإدارية .
- ومن خلال ماسبق يتضح لنا أهمية تطبيق الرشاقة الإدارية كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة الذي يهتم بعملية التحسين المستمر ، ومن هنا تبلورت فكرة ومشكلة البحث بإجراء هذه الدراسة كمحاولة علمية جادة لتحليل دور الرشاقة الإدارية في تطوير أساليب الإدارة بالأندية الرياضية .





أهمية البحث:

أولاً: الجانب العلمي : ويتمثل في تناول متغير يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة الذى تم تناوله بشكل قليل فى الدراسات السابقة فى مجال الإدارة الرياضية على حد علم الباحث لذلك فإن البحث يعد محاولة لإضافة جديدة ونوعية .

ثانياً : الجانب العملى : ويتمثل فى تقديم معلومات دقيقة وموضوعية عن أبعاد الرشاقة الإدارية فى تطوير أساليب الإدارة داخل الإتحاد المصرى للتنس .

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة دور الرشاقة الإدارية فى تطوير أساليب الإدارة داخل الأندية الرياضية من خلال :-

١. واقع الرشاقة الإدارية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة) بالأندية الرياضية
٢. واقع الأداء الإداري بالأندية الرياضية

تساؤلات البحث:

١. ما واقع الرشاقة الإدارية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة) بالأندية الرياضية؟
٢. ما واقع الأداء الإداري بالأندية الرياضية؟

مصطلحات البحث:

١- الرشاقة الإدارية :

"هى القدرة على مواجهة التغيرات فى بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجى ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الإستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر " (٦:٧)

٢- الأداء الإدارى :-

يعرفه حسن بحيرى على أنه " تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب ، فالمنظمة التى تعطى العاملين أجوراً تعادل الجهد المبذول ، تحقق الرضا لديهم ، بمعنى أنه لا بد أن يكون هناك توازن بين قدر العمل المبذول من طرف العامل فى المؤسسة ومقدار الأجر والمكافأه الممنوح له . (٦:١١)

٣- الأندية الرياضية :-

النادى الرياضى هو هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام وتهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب فى النواحي الإجتماعية والصحية





والبدنية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية وبت روح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل لشغل أوقات فراغهم وذلك في إطار السياسة العاملة للدولة (٢٣٠:٢٠).

الدراسات السابقة :

١- أجرت سالى سعيد عبده حسن (٢٠١٩م) (٧) دراسة بعنوان " الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد " وهدفت الدراسة إلى تحليل الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية فى ضوء الجودة والإعتماد ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفى ، واشتملت عينة البحث على كليات التربية الرياضية الحاصلة على الجودة والإعتماد عام ٢٠١٩م وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية ، وكانت أهم النتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث وأنه يمكن تفعيل دور الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من خلال إستغلال الفرص وتأهيل العاملين حسب متطلبات خطط الكليات التنموية .

٢- أجرى دعاء محمد سيد عمر (٢٠٢٠م) (٥) دراسة بعنوان "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية فى كليات جامعة جنوب الوادى " وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية فى كليات جامعة جنوب الوادى ، وتم إستخدام المنهج الوصفى ، وبلغت عينة الدراسة (٩٧) عضو هيئة تدريس فى بعض كليات الجامعة ، وقد توصل البحث إلى أن درجة رشاقة ممارسة تنظيم الكليات الجامعية (متوسطة) بنسبة (٧٣%) وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات التي تساهم في تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في كليات الجامعة، وأهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغيرات الخارجية التي تتعلق بعمل الجامعة، وانتشار ميزة تنظيمية تعزز الاستجابة للتغيرات المحيطة، وتعزز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال المحيطة بالتغيرات، وإعطاء أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإداراتها، وإعطاء إدارة الكلية الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار، من خلال إقامة البرامج التدريبية اللازمة؛ لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس





إجراءات البحث:

أولاً : منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي بخطواته وإجراءاته لملائمته لطبيعة البحث.

ثانياً : مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

ثالثاً : عينة البحث

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من الأندية الرياضية وعددهم (٣٠) نادى

رابعاً : مجالات البحث:

١- المجال البشرى:

- مدير النادى بالأندية الرياضية .
- مدير النشاط الرياضى بالأندية الرياضية .
- مساعد مدير النشاط الرياضى بالأندية الرياضية .

٢- المجال الزمنى:

تم تنفيذ الإجراءات التطبيقية للبحث من ٢٠٢٣/١٢/١١ إلى ٢٠٢٣/١٢/٣٠م

خامساً : أدوات ووسائل جمع البيانات:

١- المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء مقابلات مع كلا من :

- مديرالنادى للأندية الرياضية .
 - مدير النشاط الرياضى للأندية الرياضية .
 - مساعد مدير النشاط الرياضى .
- ٢- تحليل الوثائق الخاصة بالدراسة التحليلية للرشاقة الإدارية بالهيئات الرياضية .

٣- استمارة الاستبيان المستخدمة في البحث مرفق (٢)

قام الباحث ببناء وتصميم استمارة استبيان لعمل دراسة تحليلية للرشاقة الإدارية في الأندية

الرياضية :

أ. الهدف من الاستبيان :

يهدف المقياس إلى التعرف على واقع الرشاقة الإدارية فى تطوير أساليب الإدارة داخل

الأندية الرياضية قيد البحث .





ب. وصف استمارة الاستبيان :

تتكون الاستمارة من (٢) محاور و(٤٣) عبارة .

ج. خطوات بناء استمارة الاستبيان قيد البحث :

١. قام الباحث بالاطلاع ومراجعة الأبحاث والدراسات السابقة المختلفة في مجال الإدارة والرشاقة الإدارية , ومن خلال الاستفادة الناتجة من المقابلة الشخصية لبعض الأفراد من عينة البحث وكذلك من المقابلة الشخصية للسادة الخبراء قام الباحث .

٢. تحديد المحاور والعبارات في صورتها الأولية لاستبيان الإدارة الإلكترونية :من خلال الخطوتين السابقتين قام الباحث بتحديد الأبعاد الأساسية وبصياغة العبارات في ضوء الفهم والتحليل النظري ، حيث تم إعداد المحاور والعبارات في شكل استمارة قبل عرضها على السادة الخبراء مرفق (٢) ، وتكونت الصورة الأولية للمقياس من (٢) محاور و(٤٣) عبارة وقد راع الباحث في صياغة العبارات ما يلي :

- أن تكون واضحة ومفهومة .
- أن لا توحى العبارة بنوع الاستجابة .
- أن لا تشمل العبارة على أكثر من معنى .

١- عرض المحاور والعبارات المقترحة على السادة الخبراء :

قام الباحث بعرض الأبعاد والعبارات المقترحة للمقياس في صورته الأولية ع عدد (٥) من الخبراء المتخصصين في أقسام الإدارة الرياضية التي تم اختيارهم وفقاً للمعايير التالية :

- أساتذة متخصصين في الإدارة الرياضية.

- أن لا تقل مدة الخبرة عن عدد خمس سنوات في المجال.

و ذلك لإبداء الرأي حول ما يلي:

- الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده .
- الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته .
- كفاية المحاور للتعبير عن الموضوع .

وقد توصل الباحث من خلال استطلاع رأى الخبراء إلى ما يلي :

١- تحديد المحاور المناسبة للاستبيان ، ويوضح الجدول رقم (٣) آراء الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان و الأهمية النسبية لكل محور من المحاور :



جدول (٣)

آراء الخبراء حول استمارة الاستبيان و الأهمية النسبية لكل محور من المحاور

م	المحور	موافق على وجود المحور		غير موافق على وجود المحور		موافق على صياغة المحور		غير موافق على صياغة المحور	
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
١	الرشاقة الإدارية أ- رشاقة الإستشعار ب- رشاقة إتخاذ القرار ت- رشاقة التطبيق والممارسة	١٠٠٪	٥	-	-	١٠٠٪	٥	-	-
٢	الأداء الإداري	١٠٠٪	٥	-	-	١٠٠٪	٥	-	-

توصل الباحث من خلال جدول رقم (٣) إلى المحاور التالية :

• المحور الأول : محور الرشاقة الإدارية

أ- رشاقة الإستشعار

ب- رشاقة إتخاذ القرار

ت- رشاقة التطبيق والممارسة .

• المحور الثاني : محور الأداء الإداري .

٢- تحديد عبارات المحاور :

قام الباحث من خلال دراسته و المراجع و الدراسات السابقة و آراء الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بتحديد مجموعة من العبارات التي تعبر عن محاور استمارة الاستبيان , حيث يتم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها , و قام الباحث بتحديد عدد العبارات التي تتدرج تحت كل محور , و توضح النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات المحاور من حيث الموافقة أو عدم الموافقة و صياغة العبارة من حيث صحتها أو تعديلها في الجداول أرقام (٤ ، ٥).

جدول (٤)

آراء الخبراء حول عبارات المحور الأول الرشاقة الإدارية

أ:- رشاقة الإستشعار

م	العبارات	موافق على العبارة		غير موافق على الصياغة	
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
١	تمتلك المؤسسة حساسية إدارية إتجاه المتغيرات الخارجية وتدرج هذه المتغيرات في الخطة للمنظمة .	١٠٠٪	٥	-	-
٢	تستخدم المؤسسة آليات مختلفة لفهم التطورات الإدارية في وقت مبكر	١٠٠٪	٥	-	-





م	العبارات	موافق على العبارة		غير موافق على الصياغة	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
٣	تتكيف المؤسسة بسرعة وبشكل شامل وفي جميع أقسام المؤسسة	٥	٪١٠٠		
٤	تتوافر لدى المؤسسة الرشاقة والبرامج الكافية في مجال إدارة الأزمات	٥	٪١٠٠		
٥	هل تقوم المؤسسة بالتعرف على المتغيرات والتوجهات المتوقعة	٥	٪١٠٠		
٦	هل يوجد لدى المؤسسة قدرة تنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيير البيئي (تغير تفضيل العميل، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب	٥	٪١٠٠		
٧	تهتم الإدارة بتطوير خطط لإدارة الأزمات باستمرار	٤	٪٨٠	١	٪٢٠
٨	يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الأزمات في آن واحد	٥	٪١٠٠		
٩	تتوافر الرشاقة والبرامج الكافية في مجال إدارة الأزمات	٥	٪١٠٠		

ب :- رشاقة إتخاذ القرار

م	العبارات	موافق على العبارة		غير موافق على الصياغة	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	تمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إدارية جريئة وسريعة	٥	٪١٠٠		
٢	يوجد مستوى عالي من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند إتخاذ القرارات الإدارية	٤	٪٨٠	١	٪٢٠
٣	تسعى لإدارة القضايا الإدارية بشكل جماعي وبروح تعاونية	٤	٪٨٠	١	٪٢٠
٤	تعتمد على التغذية الراجعة لإختيار أفضل الطرائق الممكنة	٥	٪١٠٠		
٥	تسعى لربط تقييم حالة الأزمة مع إدارة إتخاذ القرار	٥	٪١٠٠		
٦	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	٥	٪١٠٠		
٧	تمتاز قرارات الإدارة في المؤسسة بأنها مواكبة للتطور الحاصل في البيئة الخارجية	٥	٪١٠٠		

ت :- رشاقة التطبيق والممارسة

م	العبارات	موافق على العبارة		غير موافق على الصياغة	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
١	هل تمتلك المؤسسة مرونة عالية لتنفيذ الأعمال بين الأقسام وكذلك الأفراد	٥	٪١٠٠		
٢	هل تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بكل مرونة وسهولة	٤	٪٨٠	١	٪٢٠



٣	هل لدى المؤسسة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة في المستقبل وبالوقت المناسب	٤	%٨٠	١	%٢٠
٤	هل تستطيع المؤسسة تنفيذ قراراتها بكل سهولة ويسر وفي وقتها	٥	%١٠٠		
٥	هل المؤسسة بعيدة كل البعد عن الأداء الروتيني في عملياتها	٥	%١٠٠		
٦	هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية بالأساليب الحديثة في العمل مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الإتصال وغيرها	٥	%١٠٠		
٧	هل تمتلك المؤسسة قيم الإبداع والإبتكار	٤	%٨٠	١	%٢٠

جدول (٥)

آراء الخبراء حول عبارات المحور الثاني الأداء الإداري

العبارات	موافق على العبارة		غير موافق على الصياغة	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية :-				
١	قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة	٥	%١٠٠	
٢	تحقيق وإنجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح	٤	%٨٠	١
٣	توجيه الأفراد لإستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة	٤	%٨٠	١
٤	القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل	٥	%١٠٠	
٥	القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والإلتزام بها	٥	%١٠٠	
أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية :-				
٦	إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة	٥	%١٠٠	
٧	يحقق الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية الإستقرار في عملهم	٤	%٨٠	١
٨	يساعد الأداء الإداري العاملين بالأنندية الرياضية على إثبات الذات	٤	%٨٠	١
٩	يؤدي الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية إلى تحقيق بعض الأهداف الإقتصادية والإجتماعية لهم	٥	%١٠٠	
١٠	تقيم أداء العاملين خلال فترة معينة وفق للأسس ومعايير موضوعية	٥	%١٠٠	
١١	معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالأنندية الرياضية	٥	%١٠٠	
١٢	يعتبر الأداء الإداري للعاملين إنعكاس لتطوير العمل بالأنندية الرياضية	٤	%٨٠	١
ج - متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية :-				
١٣	تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالأنندية الرياضية	٥	%١٠٠	





١٤	تنمية كافة العاملين بالأندية الرياضية	٤	٨٠٪	١	٢٠٪
١٥	تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين	٤	٨٠٪	١	٢٠٪
١٦	تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين	٥	١٠٠٪		
١٧	الإطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف	٥	١٠٠٪		
١٨	متابعة الأداء أثناء العمل	٥	١٠٠٪		
١٩	تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة	٥	١٠٠٪		
٢٠	توفير مصادر جديدة للمعلومات	٥	١٠٠٪		

يوضح جدول (٥،٤) آراء الخبراء حول عبارات المحاور الستة حيث قام الباحث و هيئة الإشراف باعتماد العبارات التي حصلت على نسبة (٦٠٪) و أكثر.

٣- تحديد عدد المحاور والعبارات الخاصة بكل محور :

و بناء على نتيجة آراء الخبراء تم الموافقة على وجود العبارات تحت كل محور ، وبذلك أصبحت العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان النهائية عدد (٤٣) عبارة ، كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

عدد العبارات الخاصة بكل محور

م	المحور	عدد عبارات المحاور
١	الرشاقة الإدارية	٢٣
٢	الأداء الإداري	٢٠
	مجموع المحاور	٤٣

سادسا : الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠٢٣/١٠/١٥ إلى الفترة ٢٠٢٣/١٢/١ على عينة مكونة من (٣٠) فرد من مديري الأندية ومديري الأنشطة الرياضية ومساعدى مدير النشاط الرياضى للتأكد من سلامة عبارات ومحاور الاستبيان وذلك بهدف التعرف على الآتى:

- ١- مدى صلاحية الأدوات المستخدمة.
- ٢- مدى ملائمة عبارات ومحاور الاستبيان.
- ٣- المشكلات أو العوائق التي قد تواجه الباحث ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- ٤- تحديد الزمن الكلى الذى قد تستغرقه الإجابة على الاستبيان.
- ٥- التأكد من مدى فهم شروط وتعليمات وإجراءات الاستبيان.
- ٦- إجراء المعاملات العلمية لاستمارات الاستبيان ومحاوره.





سابعاً: المعاملات العلمية للاستبيان "أداة البحث": _

تحقق الباحث من صدق وثبات الاستبيان من خلال استجابات أفراد عينة البحث مع إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة، على النحو التالي:-
أ/ صدق الاستبيان :

قام الباحث بالخطوات الأولية في بناء الاستبيان والتي أشير إليها في خطوات تكوين الاستبيان، تحقق الباحث من صدق الاستبيان على النحو التالي: _

- صدق التكوين الفرضي:

- الاتساق الداخلي:

تحقق الباحث من صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق ايجاد الارتباط الثنائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق محاور الاستبيان على (٣٠) فرد من الافراد القائمين على النشاط الرياضي "عينة البحث الاستطلاعية"، كما يتضح من بيانات جدول (١١):

جدول (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة

(ن=٣٠)

المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.407	.١	0.418	.١
0.685	.٢	0.460	.٢
0.451	.٣	0.522	.٣
0.489	.٤	0.534	.٤
0.407	.٥	0.530	.٥
0.477	.٦	0.478	.٦
٠.٥٤٢	.٧	0.532	.٧
٠.٤٥٨	.٨	٠.٤٥١	.٨
٠.٥٦٣	.٩	٠.٥١١	.٩
٠.٥١٦	.١٠	٠.٦٤٣	.١٠
٠.٤٦٤	.١١	٠.٤٣٣	.١١
٠.٥٦٨	.١٢	٠.٤٦٤	.١٢
٠.٥٤٢	.١٣	٠.٤٩١	.١٣
٠.٦٤٣	.١٤	٠.٥٤٢	.١٤
٠.٤٣٣	.١٥	٠.٤٥١	.١٥





المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٥١٦	.١٦	٠.٥١١	.١٦
٠.٧٧٨	.١٧	٠.٦٤٣	.١٧
٠.٨٤٦	.١٨	٠.٥١٦	.١٨
٠.٦٦٧	.١٩	٠.٤٦٤	.١٩
٠.٥٤٥	.٢٠	٠.٥٦٨	.٢٠

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (١١) ان قيم معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥)، وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبانة "٧٦" عبارة على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة

(ن=٣٠)

المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٥٤٢	.١	٠.٦٢٤	.١
٠.٦٣٢	.٢	٠.٥٦٧	.٢
٠.٥٨٧	.٣	٠.٧٥٤	.٣
٠.٧٦٩	.٤	٠.٧٤٢	.٤
٠.٥٩٧	.٥	٠.٦٣٢	.٥
٠.٦١٤	.٦	٠.٥٤٧	.٦
٠.٥٢٦	.٧	٠.٥٦٢	.٧
٠.٨١٧	.٨	٠.٦٤٢	.٨
٠.٦٤٦	.٩	٠.٦٨٤	.٩
٠.٦٤٣	.١٠	٠.٥٤٧	.١٠
٠.٦٣٤	.١١	٠.٦٨٠	.١١
٠.٥٢٤	.١٢	٠.٦٣٢	.١٢
٠.٦٧٤	.١٣	٠.٤٧٣	.١٣
٠.٧٧٨	.١٤	٠.٦٥٣	.١٤
٠.٨٤٦	.١٥	٠.٧٢١	.١٥
٠.٦٦٧	.١٦	٠.٦٧١	.١٦
٠.٥٢٤	.١٧	٠.٦٨٠	.١٧





المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٥٧٤	٠.١٨	٠.٦٣٢	٠.١٨
٠.٦٣٢	٠.١٩	٠.٤٤٣	٠.١٩
٠.٣٠٨	٠.٢٠	٠.٠٤٥	٠.٢٠

ثبات الاستبيان :-

تحقق الباحث من ثبات الاستبيان عن طريق استخراج قيم معامل ألفا Alpha للثبات وذلك لكل من بعد محاور الاستبيان وفقا لمعادلة كودر وريتشاردسون Kuder & Richardson ووفقا لتعديل كرونباخ Cronbach ، كما تتضح هذه النتائج من جدول (١٣):

جدول (١٣)

قيم معامل ألفا Alpha على محاور استبانة استراتيجيات تفعيل الجدارات التعليمية كمدخل لمعالجة التحديات الناشئة من التحول الرقمي لدي معلمي التربية الرياضية

م	المحور	قيمة معامل ألفا (Alpha)
٠.١	المحور الأول : الرشاقة الإدارية بالأندية الرياضية.	٠.٨٢٤
٠.٢	المحور الثاني : الأداء الإداري للعاملين بالاندية الرياضية.	٠.٧٤٩
	المجموع الكلي	0.826

يتضح من جدول (١٣) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " ألفا " تتراوح بين (٠.٦٠٥ ، ٠.٦٤٥) مما يشير الي أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

ثامنا : تطبيق استمارة الاستبيان :

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة البحث الأساسية بالإضافة إلي المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث لهم لمن تمكن الباحث من مقابلتهم والذي لم يتمكن من مقابلتهم اكتفي فقط بالإجابة علي الاستبيان وتم التطبيق علي العينة الأساسية في الفترة من عينة البحث الرئيسية للإجابة عليها في الفترة من ١١ / ١٢ / ٢٠٢٣ م حتى الفترة ٣٠ / ١٢ / ٢٠٢٣ م

تاسعا : التفريغ :-

بعد الانتهاء من عمليات تطبيق وجمع الاستبيان من العينة الأساسية للبحث قام الباحث بتفريغها في كشوف التفريغ الذي أعدها الباحث ، واستخدم ميزان تقدير ثلاثي (أوافق / الى حد ما / لا أوافق) بتقدير درجات (٣ / ٢ / ١) علي الترتيب .





عاشراً : المعالجات الإحصائية:ـ

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً واستعانته بالأساليب الإحصائية التي تحقق أهداف البحث وتساؤلاته حيث استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية
- معاملات الارتباط
- قيم الفا كرو نباخ
- اختبار كا^٢.



عرض ومناقشة وتفسير النتائج:ـ

- أولاً عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول:

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول من تساؤلات البحث والذي ينص على " ما واقع الرشاقة الإدارية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة) بالأندية الرياضية؟"

جدول (١٤)

التكرارات والاهمية النسبية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الأول الرشاقة الإدارية بالاندية الرياضية

ن = (90)

م	العبارات	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة منخفضة		المجموع التقديرى	%	٢ ك	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
أ: - رشاقة الاستشعار											
١	- تمتلك المؤسسة حساسية إدارية إتجاه المتغيرات الخارجية وتدرج هذه المتغيرات فى الخطة للمنظمة .	68	75.556	16	17.778	6	6.667	242.000	89.630	73.867	5
٢	- تستخدم المؤسسة أليات مختلفة لفهم التطورات الإدارية فى وقت مبكر	61	67.778	18	20.000	11	12.222	230.000	85.185	48.867	8
٣	- تتكيف المؤسسة بسرعة وبشكل شامل وفى جميع أقسام المؤسسة	39	43.333	23	25.556	28	31.111	191.000	70.741	4.467	9
٤	- تتوافر لدى المؤسسة الرشاقة والبرامج الكافية فى مجال إدارة الأزمات	78	86.667	2	2.222	10	11.111	248.000	91.852	116.267	2
٥	- هل تقوم المؤسسة بالتعرف على المتغيرات والتوجهات المتوقعة	72	80.000	11	12.222	7	7.778	245.000	90.741	88.467	4
٦	- هل يوجد لدى المؤسسة قدرة تنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئى (تغير تفضيل العميل، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) فى الوقت المناسب	63	70.000	20	22.222	7	7.778	236.000	87.407	57.267	6
٧	- تهتم الإدارة بتطوير خطط لإدارة الأزمات بإستمرار	62	68.889	17	18.889	11	12.222	231.000	85.556	51.800	7
٨	- يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الأزمات فى آن واحد	71	78.889	16	17.778	3	3.333	248.000	91.852	86.867	3

م	العبارات	درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة منخفضة		المجموع التقديرى	%	٢٤	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
٩	- أفهم كيفية حماية البيانات والخصوصية في بيئة التعلم الرقمي	70	77.778	19	21.111	1	1.111	249.000	92.222	85.400	1
- ب :- رشاقة إتخاذ القرار											
1	- تمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إدارية جريئة وسريعة	73	81.111	14	15.556	3	3.333	250.000	92.593	94.467	1
2	- يوجد مستوى عالى من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند إتخاذ القرارات الإدارية	44	48.889	29	32.222	17	18.889	207.000	76.667	12.200	7
3	- تسعى لإدارة القضايا الإدارية بشكل جماعى وبروح تعاونية	68	75.556	17	18.889	5	5.556	243.000	90.000	74.600	2
4	- تعتمد على التغذية الراجعة لإختيار أفضل الطرائق الممكنة	65	72.222	18	20.000	7	7.778	238.000	88.148	63.267	3
5	- تسعى لربط تقييم حالة الأزمة مع إدارة إتخاذ القرار	58	64.444	24	26.667	8	8.889	230.000	85.185	43.467	6
6	- يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات إحتمال حدوث الأزمة	66	73.333	14	15.556	10	11.111	236.000	87.407	65.067	4
7	- تمتاز قرارات الإدارة فى المؤسسة بأنها مواكبة للتطور الحاصل فى البيئة الخارجية	63	70.000	17	18.889	10	11.111	233.000	86.296	55.267	5
- ج :- رشاقة التطبيق والممارسة											
1	- هل تمتلك المؤسسة مرونة عالية لتنفيذ الأعمال بين الأقسام وكذلك الأفراد	70	77.778	14	15.556	6	6.667	244.000	90.370	81.067	1
2	- هل تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بكل مرونة وسهولة	69	76.667	12	13.333	9	10.000	240.000	88.889	76.200	2
3	- هل لدى المؤسسة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة فى المستقبل وبالوقت المناسب	56	62.222	29	32.222	5	5.556	231.000	85.556	43.400	3
4	- هل تستطيع المؤسسة تنفيذ قراراتها بكل سهولة ويسر وفى وقتها	47	52.222	30	33.333	13	14.444	214.000	79.259	19.267	6
5	- هل المؤسسة بعيدة كل البعد عن الأداء الروتينى فى عملياتها	55	61.111	19	21.111	16	17.778	219.000	81.111	31.400	5
6	- هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية بالأساليب الحديثة فى العمل مثل الأنظمة والتقنيات وأجهزة الإتصال وغيرها	61	67.778	16	17.778	13	14.444	228.000	84.444	48.200	4

الترتيب	٢٤	%	المجموع التقديرى	درجة منخفضة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		العبارات	م
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
7	33.267	78.519	212.000	25.556	23	13.333	12	61.111	55	هل تمتلك المؤسسة قيم الإبداع والإبتكار	7

قيمة (كا^٢) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

باستقراء جداول (١٤) والخاصة بعبارات المحور الأول (الرشاقة الإدارية)، تشير إستجابات العينة ككل، وكذلك قيم (كا^٢) للفروق بين

استجابات عينة البحث على القائمة حيث تشير استجابات عينة البحث إلى ما يلي:



أولاً: رشاقة الاستشعار:

تشير استجابات عينة البحث على البعد الأول من المحور الأول (رشاقة الاستشعار) ان العبارة رقم (٩) والتي تنص على " أفهم كيفية حماية البيانات والخصوصية في بيئة التعلم الرقمي " بالترتيب الأول، بنسبة مئوية (٩٢.٢٢٢٪)، العبارة رقم (٤) والتي نص على " تتوافر لدى المؤسسة الرشاقة والبرامج الكافية فى مجال إدارة الأزمات " بالترتيب الثاني، بنسبة مئوية (٩١.٨٥٢٪)، كما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الأزمات فى آن واحد " بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (٩١.٨٥٢٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على العبارة " تتكيف المؤسسة بسرعة وبشكل شامل وفى جميع أقسام المؤسسة " بالترتيب التاسع والآخر، بنسبة مئوية (٧٠.٧٤١٪)

ثانياً: رشاقة اتخاذ القرار:

تشير استجابات عينة البحث على البعد الثاني من المحور الأول (رشاقة اتخاذ القرار) ان العبارة رقم (١) والتي تنص على " تمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إدارية جريئة وسريعة " بالترتيب الأول، بنسبة مئوية (٩٤.٤٦٧٪)، العبارة رقم (٣) والتي نص على " تسعى لإدارة القضايا الإدارية بشكل جماعى وبروح تعاونية " بالترتيب الثاني، بنسبة مئوية (٩٠.٠٠٠٪)، كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تعتمد على التغذية الراجعة لإختيار أفضل الطرائق الممكنة " بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (٨٨.١٤٨٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على العبارة " يوجد مستوى عالى من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند إتخاذ القرارات الإدارية " بالترتيب التاسع والآخر، بنسبة مئوية (٧٦.٦٦٧٪)

ثالثاً: رشاقة التطبيق والممارسة:

تشير استجابات عينة البحث على البعد الثالث من المحور الأول (رشاقة التطبيق والممارسة) ان العبارة رقم (١) والتي تنص على " هل تمتلك المؤسسة مرونة عالية لتنفيذ الأعمال بين الأقسام وكذلك الأفراد " بالترتيب الأول، بنسبة مئوية (٩٠.٣٧٠٪)، العبارة رقم (٢) والتي نص على " هل تستطيع المؤسسة تنفيذ إستراتيجيتها بكل مرونة وسهولة " بالترتيب الثاني، بنسبة مئوية (٨٨.٨٨٩٪)، كما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " المؤسسة القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة فى المستقبل وبالوقت المناسب " بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (٨٥.٥٥٦٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على العبارة " هل تمتلك المؤسسة قيم الإبداع والإبتكار " بالترتيب التاسع والآخر، بنسبة مئوية (٧٨.٥١٩٪) .





وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلاً من أيمن سالم الصانع (٢٠١٨م) (٣) ، حيدر طه ، عراك عبود (٢٠١٨) (٤) ، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠م) (٦) ، على أهمية الرشاقة الإدارية داخل الهيئات والمنظمات لما لها من أثر إيجابي في مواكبة التغيرات والتطورات التي تمر بها الهيئات والأندية الرياضية.

حيث أوضح (Najrani,2016) عن مدى أهمية الرشاقة الإدارية عندما أشار لمنظمات كانت تتميز بالنجاح لدرجة أنهم كانوا المنافسين الرئيسيين في مجال عملهم ، على الرغم من عدم إمكانياتهم من التكيف مع المتغيرات البيئية وهناك العديد من الأمثلة للكثير من الأندية التي كانت رائدة وبسبب قدرتها على عدم مواكبة التغيرات الحادثة في البيئة إختفت بعد أن كانت أقوى الأندية والمؤسسات الرياضية . (١٢٨:٢٠)

ويرى (Grantham,2007) أن المنظمة الرشيقة إدارياً هي المنظمة التي تدمج بشكل إستراتيجي موجوداتها (البشرية وغير البشرية والتقنية) ، بطريقة تعاونية مما يتطلب تغييراً في عمليات صنع القرار وأساليبه ، إذ تنظم المنظمات الرشيقة نفسها في مستويات ثلاثة تركز على الإكمال والبقاء والتجديد . (٩٦:٢٩)

بينما يرى (Ojha 2008) أن القيمة الرئيسية للرشاقة الإدارية مستمدة من حقيقة أن المنظمات التي تتسم بالرشاقة من الناحية الإدارية لديها القدرة على الشروع في إدخال تغييرات على أنشطتها في وقت أسبق من أولئك الذين لا يتسمون بها ، وهذا يؤدي إلى كسب ميزة المحرك الأول . (٢١٣:٢١)

بينما أشار (Cai et al, 2013) أن الرشاقة الإدارية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على إمتلاك مقدرات إدارة المعرفة من خلال نشر المعرفة داخل المنظمة ومشاركتها ، فضلاً عن أنها تحقق التعاون الداخلي بين العاملين عن طريق التواصل والتبادل المعرفي بشكل مستمر ، والذي يعزز من مشاركة المعرفة كما يسهم بدمج المعرفة المنقولة مع المعرفة الموجودة ومن ثم تطبيقها لضمان تحسين ممارساتها الإدارية ومعاييرها السلوكية . (٧٨:١٧)

وقد أوضح (الغزالي ٢٠١٣م) أن الرشاقة الإدارية تتسجد أهميتها من خلال الآتي :-

- تساهم في أبراز القدرات ودعم الإدارة في الإستخدام الأمثل للموارد ، والتكيف مع البيئة المتغيرة .
- تمكين الإدارة المرنة العالية والعمل بأساليب جديدة خلال إدارتها للأزمات لتقليل المخاطر المحتملة .





- دعم الإدارة فى تحقيق المزايا التنافسية ، والربحية فى بيئة تنافسية مستمرة .

(١٠٦:١١)

كما أن أهمية الرشاقة تعد كقدرة حاسمة فى تعزيز إمكانية التبصر الإستراتيجى ، حيث تسهم فى إمتلاك المنظمة حساسية فى إقتناص الفرص وقدرة فطرية على التكيف الإستراتيجى والتشغلى فى الأوقات المضطربة ذات الديناميكية العالية ، مع زيادة مقدرتها على التجديد والإبتكار ، خلال المنافسة الشديدة .

وبذلك يمكن القول أن الرشاقة الإدارية تؤكد على أهمية التفكير والرؤية الواضحة والأهداف الإدارية .

ومن خلال ما سبق يتم الإجابة على السؤال الأول والذى ينص على ما واقع الرشاقة الإدارية (رشاقة الإستشعار - رشاقة إتخاذ القرار - رشاقة الممارسة) بالأندية الرياضية ؟



ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني من تساؤلات البحث والذي ينص على " ما واقع الأداء الإداري بالأندية الرياضية؟"

جدول (١٥)

التكرارات والاهمية النسبية وكا ٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية

ن = (90)

الترتيب	٢٤	%	المجموع التقديرى	درجة منخفضة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		العبارات	م
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
مفهوم الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية :-											
5	39.267	84.074	227.000	11.111	10	25.556	23	63.333	57	قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة	١
4	54.300	85.926	232.000	8.889	8	21.111	19	68.889	62	تحقيق وإنجاز المهام المطلوبة لتأدية العمل بنجاح	٢
2	82.400	91.111	246.000	4.444	4	17.778	16	77.778	70	توجيه الأفراد لإستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة	٣
3	66.067	89.259	241.000	4.444	4	23.333	21	72.222	65	القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل	٤
1	99.200	93.333	252.000	2.222	2	15.556	14	82.222	74	القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والإلتزام بها	٥
ب-أهمية الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية :-											
1	88.867	92.593	250.000	1.111	1	20.000	18	78.889	71	إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة	١
6	76.467	90.741	245.000	3.333	3	21.111	19	75.556	68	يحقق الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية الإستقرار فى عملهم	٢
2	91.467	92.593	250.000	2.222	2	17.778	16	80.000	72	يساعد الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية على إثبات الذات	٣
4	97.067	91.852	248.000	6.667	6	11.111	10	82.222	74	يؤدى الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية إلى تحقيق بعض الأهداف الإقتصادية والإجتماعية لهم	٤
5	86.067	91.481	247.000	4.444	4	16.667	15	78.889	71	تقيم أداء العاملين خلال فترة معينة وفق للأسس ومعايير موضوعية	٥
7	77.400	90.000	243.000	6.667	6	16.667	15	76.667	69	معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالأندية الرياضية	٥

الترتيب	٢٤	%	المجموع التقديرى	درجة منخفضة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		العبارات	م
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
3	88.867	92.593	250.000	1.111	1	20.000	18	78.889	71	يعتبر الأداء الإدارى للعاملين إنعكاس لتطوير العمل بالأندية الرياضية	٦
ج - متطلبات الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية :-											
1	120.867	95.185	257.000	2.222	2	10.000	9	87.778	79	تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالأندية الرياضية	١
3	104.067	94.074	254.000	1.111	1	15.556	14	83.333	75	تنمية كافة العاملين بالأندية الرياضية	٢
8	125.267	95.185	257.000	3.333	3	7.778	7	88.889	80	تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين	٣
4	125.067	94.815	256.000	4.444	4	6.667	6	88.889	80	تحديد حجم العمل بما يتلائم مع قدرات العاملين	٤
6	120.867	95.185	257.000	2.222	2	10.000	9	87.778	79	الإنطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف	٥
5	111.800	94.444	255.000	2.222	2	12.222	11	85.556	77	متابعة الأداء أثناء العمل	٦
7	125.600	95.556	258.000	2.222	2	8.889	8	88.889	80	تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة	٧
2	126.067	95.926	259.000	1.111	1	10.000	9	88.889	80	توفير مصادر جديدة للمعلومات	٨

قيمة (كا^٢) عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

باستقراء جداول (١٥) والخاصة بعبارات المحور الثاني (الأداء الإدارى للعاملين بالأندية الرياضية)، تشير إستجابات العينة ككل، وكذلك قيم (كا^٢) للفروق بين استجابات عينة البحث على المحور حيث تشير استجابات عينة البحث إلى ما يلي:



أولاً: مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية:

تشير استجابات عينة البحث على البعد الأول من المحور الثاني (مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية) ان العبارة رقم (٥) والتي تنص على " القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والإلتزام بها " بالترتيب الأول، بنسبة مئوية (٩٣.٣٣٪)، العبارة رقم (٣) والتي نص على " توجيه الأفراد لإستغلال الفرص المتاحة والتصرف حيال المشكلات بكفاءة " بالترتيب الثاني، بنسبة مئوية (٩١.١١٪)، كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل" بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (٨٩.٢٥٩٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على العبارة " قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة " بالترتيب التاسع والآخر، بنسبة مئوية (٨٤.٠٧٤٪)

ثانياً: أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية:

تشير استجابات عينة البحث على البعد الثاني من المحور الثاني (أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية) ان العبارة رقم (١) والتي تنص على " إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة " بالترتيب الأول، بنسبة مئوية (٩٥.٩٢٦٪)، العبارة رقم (٣) والتي نص على " يساعد الأداء الإداري العاملين بالأنندية الرياضية على إثبات الذات " بالترتيب الثاني، بنسبة مئوية (٩٥.٥٥٦٪)، كما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يعتبر الأداء الإداري للعاملين إنعكاس لتطوير العمل بالأنندية الرياضية " بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (٩٥.١٨٥٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على العبارة " معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بالأنندية الرياضية " بالترتيب التاسع والآخر، بنسبة مئوية (٩٤.٠٧٤٪)

ثالثاً: متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية:

تشير استجابات عينة البحث على البعد الثالث من المحور الثاني (متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأنندية الرياضية) ان العبارة رقم (٨) والتي تنص على " توفير مصادر جديدة للمعلومات " بالترتيب الأول، بنسبة مئوية (٩٥.٩٢٦٪)، العبارة رقم (٧) والتي نص على " تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة " بالترتيب الثاني، بنسبة مئوية (٩٥.٥٥٦٪)، كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالأنندية الرياضية " بالترتيب الثالث، بنسبة مئوية (٩٥.١٨٥٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على العبارة " تنمية كافة العاملين بالأنندية الرياضية " بالترتيب التاسع والآخر، بنسبة مئوية (٩٤.٠٧٤٪)





ويتفق ذلك مع نتائج كلاً من إيمان سالم الصانع (٢٠١٨م) (١) ، أحمد عيسى عبدالله (٢٠١٤) (٢) ، Apicha, B (٢٠١٢) (١٤).

تعتبر الأندية الرياضية أحد المؤسسات الرياضية الأهلية التي يتنوع فيها ويتطور فيها الفكر الإداري وذلك نظراً لمجموعة من الأسباب أهمها التغيير في مجالس إدارات الأندية الرياضية وتغير الخبرات العلمية للرياضيين وتنوع البيئة التنافسية ونتيجة لذلك أصبح من الضرورة تغيير المفاهيم الإدارية الشائعة في كل نادي ، حيث تعمل الأندية الرياضية في أجواء تنافسية مع بعضها البعض سريعة التغيير والتنافس، ولذا يجب علي هذه الأندية أن تتبنى مجموعة من المفاهيم والاستراتيجيات التي تساعد علي التفوق في أدائها وحل مشكلاتها التي من شأنها تحقيق النتائج المرجوة، وذلك يؤدي الي تحقيق التميز.

إن موضوع الأداء الإداري من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية في الوصول الي الأهداف المرجو تحقيقها للمنظمات الرياضية بكفاءة وفعالية والابتكار والتجديد والتغير لمواكبة المستجدات الإدارية في مجال إدارة المنشآت الرياضية للوصول الي العالمية والتميز في الأداء الإداري والبعد عن أنظمه العمل الإداري التقليدي والتوجه الي الابداع والابتكار . (١١:١٢٣)

ويشير جمال محمد علي (٢٠١٢م) أن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية وابداعية واجتماعية. (٥:٢١٥)

ويؤكد محمد سلامة وسمير علي (٢٠٠٩م) (١٣) على أن الإداري هو المحور الأساسي في نجاح المنظمة أو الهيئة أو الجهة التي يتواجد بها وعليه العبء والمسئولية في الوصول بمن يقودهم الي تحقيق أهدافها ويوجد الإداري حينما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة الي العمل الجماعي ويتطور بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياته بازدياد مطالب الحياة وتعقدها، فالإداري هو الشخص الذي ينجح في إقناع الآخرين بالالتفاف حوله واتباعه وهو يعتمد في ذلك علي شخصيته وصفاته الإدارية التي تحكم أفراد الجماعة التي يقودها ويثير فيهم الدوافع لانجاز الأعمال ويرفع من روحهم المعنوية كما يرسم خطة تأمين مستقبلهم ورفع الأضرار عنهم .

ومن خلال ما سبق يتم الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على ما واقع الأداء الإداري

بالأندية الرياضية؟





الإستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

من واقع البيانات والمعلومات التي توصل إليها الباحث وفي حدود عينة البحث وخصائصها وطبيعة وأهداف هذا البحث وفي ضوء المعالجات الإحصائية ومن خلال مناقشة وتفسير النتائج توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

أولاً: الاستنتاجات الخاصة الرشاقة الإدارية:

١. رشاقة الاستشعار:

- فهم كيفية حماية البيانات والخصوصية في بيئة التعلم الرقمي يأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٩٢.٢٢٢٪، مما يعكس أهمية فهم وتنفيذ ممارسات حماية البيانات في البيئات الرقمية لضمان الخصوصية والأمان.
- توافر الرشاقة والبرامج الكافية في مجال إدارة الأزمات يأتي في المرتبة الثانية بنسبة ٩١.٨٥٢٪، مما يظهر أهمية توفير القدرات والموارد اللازمة لإدارة الأزمات بفعالية.
- تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الأزمات في آن واحد يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٩١.٨٥٢٪، مما يشير إلى أهمية توجيه الجهود نحو تنظيم وتنسيق الفرق للتعامل مع مجموعة متنوعة من التحديات.
- تتكيف المؤسسة بسرعة وبشكل شامل وفي جميع أقسام المؤسسة يأتي في الترتيب التاسع والأخير بنسبة ٧٠.٧٤١٪، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز الرشاقة والاستجابة الفعالة للتحديات.

٢. رشاقة اتخاذ القرار:

- القدرة على اتخاذ قرارات إدارية جريئة وسريعة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٩٤.٤٦٧٪، مما يظهر أهمية الجرأة والسرعة في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات والفرص بفعالية.
- تسعى لإدارة القضايا الإدارية بشكل جماعي وبروح تعاونية تأتي في المرتبة الثانية بنسبة ٩٠.٠٠٠٪، مما يشير إلى أهمية تبني مسار زمني للقرارات بمشاركة الجميع والتعاون المشترك.
- الاعتماد على التغذية الراجعة لاختيار أفضل الطرائق الممكنة يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٨٨.١٤٨٪، مما يظهر أهمية الاستفادة من التقييم المستمر وتعديل العمليات والقرارات وفقاً للملاحظات والتحليل.





■ يوجد مستوى عال من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الإدارية يأتي في الترتيب التاسع والأخير بنسبة ٧٦.٦٦٧٪، مما يشير إلى ضرورة تعزيز مستويات التعاون والتواصل في عمليات اتخاذ القرارات.

٣. رشاقة التطبيق والممارسة:

■ قدرة المؤسسة على تمتك مرونة عالية لتنفيذ الأعمال بين الأقسام والأفراد تأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٩٠.٣٧٠٪، مما يشير إلى أهمية توفير بيئة مرنة تسمح بالتعامل مع التغيرات والتحديات بفعالية.

■ قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها بمرونة وسهولة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة ٨٨.٨٨٩٪، مما يعكس أهمية تنفيذ الاستراتيجيات بشكل مرن لتلبية احتياجات السوق والعملاء بشكل فعال.

■ قدرة المؤسسة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفقاً للتغيرات المطلوبة في المستقبل وبالوقت المناسب تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٨٥.٥٥٦٪، مما يظهر أهمية تكيف العمليات مع التغيرات الداخلية والخارجية بشكل مستمر.

■ ٤ قدرة المؤسسة على امتلاك قيم الإبداع والابتكار تأتي في الترتيب التاسع والأخير بنسبة ٧٨.٥١٩٪، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في البيئة التنظيمية لتحقيق الرشاقة والتطور المستمر.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة واقع الأداء الإداري بالأندية الرياضية

١. مفهوم الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:

■ القيام بتنظيم وتحديد أعباء العمل اليومية والالتزام بها يأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٩٣.٣٣٣٪، مما يشير إلى أهمية وضع هيكلية واضحة للعمل والالتزام بها لتحقيق الأداء الإداري الفعال.

■ توجيه الأفراد لاستغلال الفرص المتاحة والتصريف بكفاءة حيال المشكلات يأتي في المرتبة الثانية بنسبة ٩١.١١١٪، مما يظهر الأهمية الكبيرة لتمكين العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الفعالية في أداء وظائفهم.

■ القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٨٩.٢٥٩٪، مما يؤكد على أهمية الاستمرارية في تحقيق النتائج الإيجابية كجزء من أداء العاملين.





▪ قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة لتنفيذ الأوامر والتعليمات يأتي في الترتيب التاسع والأخير بنسبة ٨٤.٠٧٤٪، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التركيز والتطوير لتحسين الأداء الإداري.

٢. أهمية الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:

- إدراك الأفراد العاملين لرؤية الإدارة يأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٩٥.٩٢٦٪، مما يظهر أهمية فهم الرؤية والأهداف المحددة من قبل الإدارة لتحقيق النجاح والتوجه الصحيح.
- الأداء الإداري يساعد العاملين في الأندية الرياضية على إثبات الذات بنسبة ٩٥.٥٥٦٪، مما يعكس أهمية الأداء الفعال في بناء الثقة وتحقيق النجاح الشخصي والمهني.
- يعتبر الأداء الإداري للعاملين إنعكاسًا لتطوير العمل بالأندية الرياضية بنسبة ٩٥.١٨٥٪، مما يشير إلى دور الأداء الإداري في تحسين وتطوير أداء النادي بشكل عام.
- معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين في الأندية الرياضية تأتي في الترتيب التاسع والأخير بنسبة ٩٤.٠٧٤٪، وهو ما يشير إلى أهمية تقدير القدرات والتحسين المستمر في الأداء الإداري.

▪ هذه النقاط توضح أهمية الأداء الإداري للعاملين في الأندية الرياضية وكيفية تأثيره على النجاح الشخصي والمؤسسي، وتبرز العناصر الرئيسية التي يجب التركيز عليها لتحقيق أداء إداري متميز وفعال.

٣. متطلبات الأداء الإداري للعاملين بالأندية الرياضية:

- توفير مصادر جديدة للمعلومات يأتي في المرتبة الأولى بنسبة ٩٥.٩٢٦٪، مما يؤكد على أهمية توفير البيانات والمعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات وتطوير الأداء الإداري.
- تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة يأتي في المرتبة الثانية بنسبة ٩٥.٥٥٦٪، مما يشير إلى أهمية مراقبة وتقييم أداء العاملين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالأندية الرياضية يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة ٩٥.١٨٥٪، مما يظهر أهمية توضيح الأهداف وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأداء الفعال.
- تنمية كافة العاملين بالأندية الرياضية يأتي في الترتيب التاسع والأخير بنسبة ٩٤.٠٧٤٪، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التركيز والاهتمام لتحسين الأداء الإداري بشكل شامل.





ثانياً: التوصيات :

طبقاً لما أشارت إليه نتائج المعالجات الإحصائية وما تم التوصل إليه من استنتاجات أمكن تقديم التوصيات التالية :-

- تدريب إدارة الأندية على أساليب الرشاقة الإدارية وخطوات تطبيقها على أرض الواقع
- زيادة الوعي لإدارة الأندية بأهمية الرشاقة الإدارية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة .
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الرشاقة الإدارية وربطه مع متغيرات تنظيمية أخرى.
- ضرورة اعتماد المنظمات على الرشاقة الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :-

- ١- أحلام الباز حسن (٢٠٠٨م) : الإعتماد المهني للمعلم ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- ٢- أحمد عيسى عبد الله (٢٠١٤م) : التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري للإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.
- ٣- إيمان سالم الصانع (٢٠١٨م) : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- ٤- حيدر طه عبد الله ، عراك عبود عمير (٢٠١٨م) : دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الأنبار ، العراق.
- ٥- جمال محمد على (٢٠١٢م) : التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر .
- ٦- دعاء محمد سيد عمر (٢٠٢٠م) : تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية في كلية التربية بالغردقة .
- ٧- زياد حميد عبد (٢٠١٤م) : التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري لزيادة فاعلية المنشأة الرياضية لجامعة النهرين بالعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.
- ٨- سالى سعيد عبده حسن (٢٠١٩م) : الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد ٨٧ ، الجزء ٢.





- ٩- طارق رضوان محمد (٢٠١٤م) : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- ١٠- علا فاضل الإنباري (٢٠١٥م) : محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والأقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، العراق .
- ١١- فاضل راضى غباش الغزالي (٢٠١٣م) : دور خيارى التميز والتكامل فى تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الإستراتيجى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد .
- ١١- محمد أنور هنية (٢٠١٦م) : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ١٢- محمد المرى ، سامر البشايشة (٢٠٢٠م) "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، م (٢٠) ع (1)
- ١٣- محمد عبد العزيز سلامة ، سمير عبد الحميد على (٢٠٠٩م) : منظور حديث فى الإدارة الرياضية ، ماهى للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١٤- **Apicha, B. (2012).** Competitive Capabilities of the Logistics Industry. Effects on Corporate Image²³ and Performance. International Journal of Business and Management, 7(5), 19-30..
- ١٥- **Attafar, Ali, Ghandehari, Mahsa and Momeni, Golnaz, (2012).** Study of Required Organizational Base For Implementations of Agility strategy in organization (case study: industrial Entekhab Group). Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol.3, NO11:141-150.
- ١٦- **Audran, R, (2010).** Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Environments, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of
- ١٧- **Cai, Zhao; Huang, Qian; Liu, Hefu; Davison, Robert M.; & Liang, Liang, (2013);** "Developing Organizational Agility through IT Capability and KM Capability: The Moderating Effects of





- Organizational Climate" Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) at Association for Information Systems (AIS) Electronic Library (AISEL), School of management, China, <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/245>.
- ١٨- Idris, Wael Moh, d Subhi & Al-Rubaie, Methaq Taher Kadhim (2013). "Examining the impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol.4, No2 .
- ١٩- **Grantham**, Charles E.; **Ware**, James P. & **Williamson**, Cory; (2007); "Corporate Agility: A Revolutionary New Model for Competing in a Flat World"; 1st. ed., American Management Association, (MACOM); New York, USA. www.amacombooks.org/go/specialsales
- ٢٠- **Najrani**, Majed (2016), "The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility", Dissertation Submitted to Gain the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University, <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/687/>
- ٢١- Ojha, Divesh; (2008); "IMPACT OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITIES AND FINANCIAL PERFORMANCE" ;Dissertation Doctor of Philosophy Management , Graduate School of Clemson University, <https://search.proquest.com/openview/2ef105ba39fd790ce09bb4b bcf91d07/1?pqorigsite=>

