

## ” تصور مقترح لتطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية داخل مراكز الشباب ” (دراسة تطبيقية علي مراكز الشباب بمحافظة أسيوط)

\* م. د/ بلال سيد هاشم حسين

مقدمة البحث.

أصبحت المؤسسات الرياضية في العصر الحالي في أمس الحاجة إلى وجود قادة استراتيجيين يمتلكون القدرة علي دراسة الموقف بأسلوب علمي، مستندين علي فلسفات إدارية واستراتيجية غير تقليدية لمواجهة الضغوط المستمرة، حيث تواجه المؤسسات الرياضية في بيئتها الداخلية والخارجية العديد من التغييرات وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات، التي جعلت من التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية غير قادرة علي تحقيق طموحات وأهداف المؤسسات الرياضية، لذلك كان لزاماً على المؤسسات الرياضية أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه التغييرات، ومنها أسلوب الرشاقة الاستراتيجية الذي يعتبر أحد الوسائل المهمة في إدارة هذه التغييرات.

ويعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الإستراتيجية، فعرّفها **Doz and Kosonen** " (٢٠٠٨م) أن الرشاقة الإستراتيجية تعني القدرة علي تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بالإضافة إلي التكيف مع احتياجات ورغبات العملاء وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهداف الإستراتيجية. (٢١ : ٥٣)

كما تري " **إيمان سالم الصانع** " (٢٠١٣م) أن الرشاقة الإستراتيجية هي فن قيادة قدرة المنظمة في بيئة أعمال سريعة التغيير. (٥ : ١٥)، كما يشير " **محمد أحمد حمد** " (٢٠١٥م) إلي أنها القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغييرات الإستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها، وتؤثر في أعمالها. (١٢ : ١٥)، وأيضاً توضح " **سماء جميل أحمد** " (٢٠١٨م) أنها فن التكيف والاستجابة والقدرة علي التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش بها المنظمة، حيث توفر الرشاقة الخفة اللازمة للنمو والتطور والبقاء واستمرار المنظمة في ظل بيئة متقلبة. (٧ : ١٥)

\* مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويج . كلية التربية الرياضية بالهرم جامعة أسيوط.

فالرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة، فهي تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية، فهي تضيف صفة الفطنة والمرونة والانفتاح علي الأحداث الجديدة بما يضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة. (١٣ : ١٢)

كما يوضح " Sherehiy, B, " (٢٠٠٨م) أن الرشاقة الإستراتيجية هي إحدى الوسائل في إدارة التغيير والغير متوقع، وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل هذا التغيير، فهي لديها القدرة علي البقاء والازدهار في بيئة متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جيدة غير متوقعة، فالمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة. (٢٥ : ٨)

وتظهر " سماء جميل أحمد " (٢٠١٨م) أهمية الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات في النقاط

التالية:

- تعتبر الرشاقة أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المنظمة، حيث إنها ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة، الأمر الذي سيمكن المنظمة من امتلاك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين.
- تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال على متطلبات البيئة، الأمر الذي يسمح بتحقيق مركز تنافسي متفوق.
- يعد وجود الرشاقة في المنظمات وسيلة لإدارة التغيرات غير المتوقعة، والمخاطر التي تواجهها من قبل المنظمات الأخرى.
- تقوم الرشاقة بتجسيد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر لأنها تساعد في إعداد المنظمات لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات وإعادة تنظيم وتعبئة الموارد، واتخاذ إجراءات حازمة، وإزالة العوائق أمام التغيير.
- تعتبر الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغيير، لأنها قادرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة، والاستفادة من الفرص في سوق مضطرب، وهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي، وتؤكد علي التفكير الاستراتيجي والرؤيا الواضحة.

- توفر الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وتؤهّلها لإيجاد طرق مبتكرة تنافس من خلالها في أي ظروف، من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها، كما تساهم في صياغة رؤية استراتيجية تعبر من خلالها المنظمة، أين ترغب في الذهاب مستقبلاً. (٧ : ١٦)

ومن هنا فإن المنظمات الرشيقة تمتاز بقدرتها على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التي تتم داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، حيث تعتمد الرشاقة في المنظمات على رد فعل التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء العاملين داخل الحدود التنظيمية، حيث يجب عليها التفكير في كيفية استغلال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها. (٢١ : ١٩)

ومركز الشباب هيئة أهلية شبابية تربية من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة، وله الشخصية الاعتبارية، ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها عن طريق تحقيق الرعاية للشباب وتنمية ملكاتهم المختلفة، ويباشر مركز الشباب اختصاصاته في إطار السياسة العامة للدولة فهو يهدف إلى إعداد الشباب إعداداً سليماً من النواحي الخلقية والوطنية والاجتماعية والروحية وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع الذي نعيش فيه، لذا يقع على كاهل مراكز الشباب مسؤوليات كبيرة يجب أن يقدمها للشباب، من تنشئة صالحة متوازنة، وتنمية قدراتهم واكتشاف مواهبهم ورعاية مبتكراتهم وإبداعاتهم في شتى المجالات، من خلال تنظيم واستثمار وقت فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي شخصيته وتستغل طاقاته، بالإضافة إلى توافر وسائل التسلية والراحة للأعضاء أقل من عشر سنوات. (٣ : ٥، ٦)

**مشكلة البحث.**

تواجه مراكز الشباب بمحافظة أسيوط في الوقت الحالي الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجه تنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية داخل مركز الشباب، نتيجة التطورات والتغيرات (الاقتصادية والتشريعية والسياسية والاجتماعية) التي تحدث في بيئة مركز الشباب، بالإضافة إلى التغير المستمر في ثقافة واحتياجات ورغبات الشباب المستفيدين من هذه الأنشطة، لذا يتطلب ذلك إجراء تغييرات إستراتيجية لمواجهة هذه التغيرات، بالتكيف والمواءمة ومراعاة متطلبات التغير والتطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أنشطة مركز الشباب.

لذا يري الباحث أن تطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب، قد يساعده في التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمركز، بالإضافة إلي أنها قد تكون عنصراً أساسياً في تطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية التي تنفذ داخل مركز الشباب بما يتوافق مع التغير المستمر في متطلبات واحتياجات ورغبات المستفيدين، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة " إيمان سالم الصانع" (٢٠١٣م) (٥)، ودراسة " Abu Radi " (٢٠١٣م) (١٧)، ودراسة " طارق رضوان محمد " (٢٠١٤م) (١٠)، ودراسة " Dehagi & Navabakhsh " (٢٠١٤م) (١٩)، ودراسة " محمد أنور رشدي" (٢٠١٦م) (١٣)، ودراسة " منال أحمد علي" (٢٠١٨م) (١٤)، والتي أوضحت أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمات مع قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية عالية، حيث أنها تمتاز بالقدرة على ضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة داخل المنظمات التي تعمل بها، حيث أثبتت الدراسات أن الرشاقة الإستراتيجية تكون مفيدة في البيئة ذات الاضطرابات العالية والمعتدلة، كما أنها تستطيع أن تحدد العقبات التي تواجهها بهدف تحقيق السرعة المطلوبة في القضاء عليها، لذا يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة لوضع تصور مقترح لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط.

#### هدف البحث.

هدف البحث إلي وضع تصور مقترح لتطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط.

#### تساؤلات البحث:-

١. ما مدى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية للمستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط ؟
  ٢. ما التصور المقترح لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط ؟
- أهم التعريفات الإجرائية المستخدمة في البحث.
- الرشاقة الإستراتيجية. " هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلي التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة". (٢١ : ٥٣)

ويعرفها الباحث إجرائياً " بأنها قدرة الهيئة الرياضية علي التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات المستفيدين، حيث توفر السرعة اللازمة لتطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين "

الحساسية الإستراتيجية. " هي قدرة المنظمة علي فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كاستجابة للتغير البيئي المستمر، فهي نوع من القدرة الديناميكية من خلال الاتصال المستمر والاستشعار البيئي ووضع السياسات والقواعد وإتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات". (١٠ : ٦)

وضوح الرؤية. هي عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة علي محاولة بناءه، اعتماداً علي ما تمتلكه من قدرة علي معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية. (١٣ : ١٨)

المقدرات الجوهرية. " هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء، وبما يساعد العاملين علي إنجاز العمل بكفاءة عالية". (١٥ : ١٣٧)

الأهداف الإستراتيجية. " هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. (١٦ : ٤٣)

المسؤولية المشتركة. " وهي أن تكون المسؤولية غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل، بدلاً من الاعتماد علي تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك". (٧ : ١٠)

الالتزام الجماعي. " وهو يمثل مدى ولاء الأفراد والاتفاق الضمني بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق العمل المبدعة لتحقيق هدف ما". (٦ : ١٧٢)

سرعة الاستجابة. " وهو يعكس الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد". (١٧ : ١٢)

- الدراسات المرتبطة.

أولاً : الدراسات العربية.

(١) دراسة " سماء جميل أحمد " (٢٠١٨م) (٧)، وكانت أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (المسؤولية المشتركة، الحساسية الإستراتيجية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، الالتزام الجماعي) في تحسين جودة القرارات.

(٢) دراسة " منال أحمد علي " (٢٠١٨م) (١٤)، وكانت أهم النتائج أن الرشاقة الإستراتيجية لها دور في اشغال جذور التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية.

(٣) دراسة " محمد أنور رشدي " (٢٠١٦م) (١٣)، وكانت أهم النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في أبعاد (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الإستراتيجية) وباقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

(٤) دراسة " محمد أحمد حمد " (٢٠١٥م) (١٢)، وكانت أهم النتائج وجود ارتباط بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية في شركات الصناعات الهندسية، كما يوجد تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية للخفة الإستراتيجية في أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية.

(٥) دراسة " طارق رضوان محمد " (٢٠١٤م) (١٠)، وكانت أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في التميز التنظيمي، كما أوضحت أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، وأخيراً الشراكة في المسؤولية.

(٦) دراسة " إيمان سالم الصانع " (٢٠١٣م) (٥)، وكانت أهم النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية.

(٧) دراسة " Khoshnood , Nematizadeh " (٢٠١٧م) (٢٣)، وأشارت النتائج إلى أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران، وعلاوة على ذلك من بين الأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية كان وضوح الرؤية هو أكثر عامل مؤثر في القدرات التنافسية.

(٨) دراسة " Dehagi & Navabakhsh " (٢٠١٤م) (١٩)، وكانت أهم النتائج أن المنظمات الرشيفة تحدد جميع العقبات بهدف تحقيق السرعة المطلوبة في القضاء عليها.

(٩) دراسة " Attafar " (٢٠١٢م) (١٨)، وكانت أهم النتائج أن البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الرشاقة الإستراتيجية هي عامل تنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والثقافة

والعمليات، والعامل الثاني هو العامل الإداري ويشمل التفكير الإستراتيجي ومشاركة الإدارة، وتمكين العاملين، أما العامل الفردي ويشمل المستوي المهني والدافعية والالتزام.

(١٠) دراسة " Ojha " (٢٠٠٨م) (٢٤)، وكانت أهم النتائج أن مستوي ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى الشركات المبحوثة كان قوياً، وأن الرشاقة الإستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية، ولكن ليس عند حالة الاضطرابات المنخفضة أو العالية، ففي هذه الحالة تكون تكلفة استخدام الرشاقة الإستراتيجية عالية، كما أن الكفاءة التشغيلية لها علاقة طردية بالرشاقة الإستراتيجية، أما بالنسبة للأداء المالي فليس لها تأثير عليه.

- خطة وإجراءات البحث.

- منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه.

- مجتمع البحث.

اشتمل مجتمع البحث على العاملين بمراكز الشباب من المستويات الإدارية المختلفة وهي (الإدارة العليا- الإدارة الوسطي - الإدارة التنفيذية)، والذين يعملون داخل (١٧٠) مركز شباب بمحافظة أسيوط.

- عينة البحث.

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط من المستويات الإدارية المختلفة، والبالغ عددهم (١٨٩) مفردة، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) توصيف عددي لمجتمع وعينة البحث.

المستويات الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطي	الإدارة التنفيذية	الإجمالي
العينة	٧٢	٥٣	٦٤	١٨٩

- أدوات جمع البيانات.

لجمع البيانات الخاصة بالبحث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان بيانها كالتالي :

- استبيان التعرف علي مدي توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط.

من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية قام الباحث بوضع المحاور في صورتها المبدئية (مرفق ٢) وعرضها على الخبراء،

وعدددهم (٧) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، لإبداء الرأي في مدى ملائمة المحاور لاستمارة الاستبيان كل على حده، وجدول (٢) يوضح ذلك.

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة محاور استمارة استبيان مدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حازت على موافقة آراء الخبراء، وبناءً عليه لم يتم حذف أي محور ليصبح عدد محاور الاستمارة (٧) محاور.

#### - المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

بعد التوصل إلى محاور استبيان مدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط بناءً على التحليل المرجعي وآراء الخبراء، قام الباحث بصياغة العبارات الخاصة بكل محور على حدة، وبلغ عدد عبارات الاستبيان في صورتها المبدئية (٤٦) عبارة لعرضهم على السادة الخبراء (مرفق ١)، وإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١١) فرد من داخل مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأصلية لإيجاد صدق وثبات الإستبيان.

- **الصدق** : قام الباحث بإيجاد الصدق لاستمارة الاستبيان بالطرق التالية:

- **صدق المحكمين** : قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٧) خبراء في الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، وذلك للتعرف على مدى مناسبة العبارات للمحور التابعة له وجدول (٣) يوضح ذلك.

- **صدق الاتساق الداخلي** : قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور للتأكيد على صدق العبارات لاستمارة الاستبيان قيد البحث، وبين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان، وجدول (٣) يوضح معامل صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان.

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت ما بين (٥٧.١٤% : ١٠٠%) وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة موافقة أقل من (٧٥%) من صدق المحكمين، وهي عبارة (٣) من المحور الأول وعبارة (٦) من المحور الثالث، وعبارة (٢، ٤) من المحور الرابع، وعبارة (٦، ٣) من المحور الخامس، وعبارة (٢) من المحور السادس، وعبارة (٣، ٥) من المحور السابع، وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (٣٧) عبارة في ضوء رأي السادة الخبراء، كما يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥)، كما بلغ معامل الارتباط الكلي للاستمارة (٠.٨٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاستبيان ككل.



- **الثبات:** قام الباحث بحساب معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لمحاور استمارة الاستبيان للتأكد من ثبات الاستبيان وجدول (٤) يوضح ذلك:

يتضح من جدول (٤) أن معاملات ثبات (ألفا - كرونباخ) تراوحت ما بين (٠.٧٧١) و (٠.٨٨٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وكذلك مجموع المحاور (٠.٩٠٠) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ككل.

وبذلك يكون الباحث توصل إلى الصورة النهائية لاستبيان مدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، والذي يتكون من (٧) محاور و (٣٧) عبارة وذلك للتطبيق على عينة البحث الأصلية في الفترة من ٢٠١٨/١٠/١م حتى ٢٠١٨/١٢/٣٠م.

- **التطبيق:** بعد تأكد الباحث من صدق وثبات استمارة مدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، تم تطبيقه على عينة البحث خلال الفترة ٢٠١٨/١٠/١م حتى ٢٠١٨/١٢/٣٠م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق = ٣، موافق إلى حد ما = ٢، غير موافق = ١)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

**المعالجات الإحصائية:** تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع الإجراءات استعان الباحث بالحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج "حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة Advanced statistical Analysis Paclcase (A.S.A.P.) وقد استخدم الأساليب الإحصائية التالية

- المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط بيرسون.

- الوزن النسبي. - ألفا كرونباخ.

**عرض ومناقشة النتائج.**

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات إحصائية يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات التالية:

**عرض ومناقشة التساؤل الأول.**

وهو يشير إلى " ما مدى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية للمستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية) بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟، للإجابة على التساؤل قام الباحث بحساب الوزن النسبي ودرجة التحقق، والجداول التالية توضح ذلك:

يتضح من جدول (٥) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور الحساسية الإستراتيجية بلغ (٠.٧٢) بالنسبة للإدارة العليا، و (٠.٥٢) بالنسبة للإدارة الوسطى،

و(٠.٥١) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين(٠.٤٩ : ٠.٨٦).

كما يتضح من جدول(٥) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور الحساسية الإستراتيجية، حيث اتفقوا في عبارة رقم(٤) حيث يروا أن مجلس الإدارة يبذل كل الجهود لحشد الطاقات من أجل تحقيق أهداف مركز الشباب وهي تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار وقت فراغهم، بينما اختلف آراء العاملين بمراكز الشباب في عبارات(١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧)، حيث اتفقت الإدارة العليا مع الإدارة الوسطي واختلفوا مع الإدارة التنفيذية في عبارات(١، ٢، ٣)، حيث ترى الإدارة العليا والوسطي أن الأخصائيين لا يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، واستخدام التقنيات التكنولوجية المتطورة في العمل داخل مركز الشباب، بالإضافة إلي عدم التواصل مع المستفيدين عند تصميم الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية للتعرف علي رغباتهم واحتياجاتهم، كما يري الأخصائيين أن الإدارة العليا والوسطي لديهم قصور في عملية توزيع الموارد المتاحة لتحقيق التميز في الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين، كما اتفقت الإدارة الوسطي مع الإدارة التنفيذية واختلفوا مع الإدارة العليا في عبارات(٥، ٦، ٧) حيث ترى الإدارة الوسطي والتنفيذية أن مجلس الإدارة يفتقر لامتلاك رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة للأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية وكذلك الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ، كما يروا أن مجلس الإدارة لا يقوم بعقد اجتماعات وورش عمل بصفة دورية لتطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة داخل مركز الشباب.

ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بتحسين مقومات الحساسية الإستراتيجية لدي العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، فيما يخص إمتلاك مركز الشباب رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة للأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين، من خلال التنبؤ بالمتغيرات(الإقتصادية - الإجتماعية - التشريعية - السياسية) التي تحدث في البيئة المحيطة بمركز الشباب، وتم بناءً علي التعاون الإستراتيجي مع المستفيدين، عن طريق عقد اجتماعات وورش عمل لمناقشة المستفيدين، لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم عن الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة لهم، كما أن إمتلاك العاملين بمراكز الشباب درجة عالية من الحساسية الإستراتيجية تؤدي إلي زيادة اهتمامهم بتطوير وتحسين مهاراتهم في العمل، من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية والأساليب الإدارية الحديثة، وهذا يؤدي للتطوير والتحسين المستمر في الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين، وهذا ما يشير إليه " Doz & Kosonen

"(٢٠٠٨م)(٢١) أن الحساسية الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمة علي البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات من خلاله معالجة التحديات التي تواجه المنظمة.(٢١: ١٦)، كما تؤكد " إيمان محمد بشير"(٢٠١٠م)(٤) أن الحساسية الإستراتيجية تتضمن الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، والتي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والإلمام بكل متغيراتها.(٤: ١٧)، وهذا ما توصي به دراسة " Idris, & AL- Rubaie, " (٢٠١٣م)(١٧)، علي ضرورة امتلاك الحساسية الإستراتيجية لتحسين مستويات الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الريادة في مجالها، وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة " صلاح الدين الكبيسي، أسماء طه نوري "(٢٠١٣م)(٩)، في ضعف مستوى الحساسية الإستراتيجية لدى العاملين.

يتضح من جدول (٦) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور وضوح الرؤية بلغ(٠.٦٥) بالنسبة للإدارة العليا، و(٠.٥١) بالنسبة للإدارة الوسطي، و(٠.٤٩) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين(٠.٤٧ : ٠.٨٤).

كما يتضح من جدول (٦) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور وضوح الرؤية، حيث اتفقوا في عبارات رقم(٤، ٥، ٦) حيث يري العاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط، أن القوانين والقواعد هي التي توجه السلوك وتحكم سير العمل داخل مركز الشباب، وهذا يؤدي إلي تكامل وانسجام إلي حد ما بين الإدارات المختلفة في تنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية، بينما اختلفت الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية مع الإدارة العليا في عبارات(١، ٢، ٣) حيث يري المدير التنفيذي والإخصائيين الرياضيين أنه لا توجد رؤية استراتيجية مستقبلية ذات أهداف واضحة للأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين، وبالتالي فإن القرارات يتم اتخاذها وفق القوانين والقواعد الموجودة داخل المركز وليس وفق الرؤية الإستراتيجية لتنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية.

ومن خلال ذلك يري الباحث ضرورة وضع رؤية استراتيجية مستقبلية ذات أهداف واضحة داخل مركز الشباب، لكي تخلق تأثير إيجابي علي مستوي الأداء الإداري والفني للعاملين، فهي توجه السلوك والأداء للعاملين بمركز الشباب لتحقيق رؤيته المستقبلية وطموحاته، وبالتالي تقديم أنشطة ومهرجانات ومسابقات رياضية ذات مستوي متميز، تؤثر في جذب العديد من المستفيدين وتحقيق الرعاية الجيدة للشباب، فالرؤية الفعالة تعطي صورة واضحة للمستقبل، وتساعد الإدارة العليا في

تحديد مسارات العمل، وهذا ما أوضحه " Abu Radi, " (٢٠١٣م) (١٧)، أن الرؤية تمثل محركاً أساسياً للعمل علي مختلف المستويات، وبترباط منطقي يجعل المنظمة قادرة علي تحقيق غايتها، حيث تزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، كمل تحصل المنظمة على اتحاد وتعاون شركائها، ويكون الدافع لاستغلال الفرص المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلي مستويات أعلى في الأداء، وهذا ما تؤكدته دراسة " إخلص أبو القاسم إبراهيم " (٢٠١٨م) (١)، أن الرؤية تؤثر علي الأداء الإستراتيجي للمنظمات، كما أوصت بضرورة صياغة الرؤية من جميع المستويات الإدارية ولا تقتصر علي الإدارة العليا فقط.

يتضح من جدول (٧) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور المقدرات الجوهرية بلغ (٠.٦٥) بالنسبة للإدارة العليا، و(٠.٥٢) بالنسبة للإدارة الوسطي، و(٠.٥١) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين (٠.٤٧ : ٠.٨٥).

كما يتضح من جدول (٧) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور المقدرات الجوهرية، حيث اتفقوا في عبارات رقم (٤، ٥، ٦، ٧) حيث يري العاملين أن المركز الذين يعملون بداخله لديه سمعة وشهرة جيد لاستقطاب مستفيدين جدد، كما اتفقوا علي قلة الموارد المالية اللازمة لتطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية سواء كانت مادية مثل الملاعب والأدوات والمنشآت، أو تطوير أنظمة المعلومات عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة، بينما اختلفت الإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية مع الإدارة العليا في عبارات (١، ٢، ٣) حيث يري المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين أن مجلس الإدارة لديه بعض القصور في إلمامه بجميع المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين بمركز الشباب، بالإضافة إلي عدم الاهتمام بجذب واستقطاب العاملين ذوي المهارات والخبرات المتميزة للعمل داخل المركز، كما يري مجلس الإدارة أن المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين يتمتعون بقدرات متوسطة في عملية تطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين.

لذلك يري الباحث أهمية دراسة الإدارة العليا للمقدرات الجوهرية التي يمتلكها مركز الشباب، للتعرف علي القدرات الداخلية لمركز الشباب عن طريق تشخيص مواطن القوة والضعف في مستوي المهارات والخبرات الإدارية والفنية والتكنولوجية التي يمتلكها العاملين، من أجل وضع إستراتيجية محكمة للأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية التي يتم تنفيذها داخل مركز الشباب، وهذا ما يشير إليه " Dess,G., Lumpkin, T., Eisner, B., " (٢٠٠٧م) (٢٠)، أنه يجب علي

المنظمات أن تمتلك مقدرات جوهرية خاصة تعمل علي توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر إلي النشاطات الأساسية للمنظمة. (٢٠ : ٥٣)، وهذا ما تؤكدته دراسة " نصير قاسم خلف " (٢٠١٤م) (١٥)، حيث أوضحت أن المقدرات الجوهرية تعد وسيلة مهمة لتوفير القدرات اللازمة في عملية التكيف مع البيئة وإدارة التغيير، والاستجابة للضغوط التنافسية المختلفة التي تواجهها، من خلال توفير الدعم لجهود التغيير وإعادة الهندسة والتطوير المستمر، بما يحقق الكفاءة والفاعلية والتفوق لها، كما أوضحت النتائج أن تحقيق التفوق التنظيمي وتطوير المنتجات والخدمات لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح للمقدرات الجوهرية واستراتيجية تنافسية محددة وأن إدارتها بشكل ناجح يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها ويعزز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل بها. (١٥ : ١٤٩) ويتفق هذا مع دراسة " سناء عريبي محمد " (٢٠١٣م) (٨)، والتي أوصت بضرورة امتلاك مقدرات جوهرية متفوقة للحفاظ علي مستوي معين من التميز، حيث أن الخدمات تتطلب قدرات متميزة فريدة من نوعها وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين الآخرين، وهي بذلك تمثل الركن الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور اختيار الأهداف الإستراتيجية بلغ (٠.٧٠) بالنسبة للإدارة العليا، و (٠.٥١) بالنسبة للإدارة الوسطي، و (٠.٤٩) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين (٠.٤٦ : ٠.٨٣).

كما يتضح من جدول (٨) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور اختيار الأهداف الإستراتيجية، حيث اتفقوا في عبارات رقم (٢، ٣) حيث يري العاملين أن الأنشطة والمهرجانات تتناسب إلي حد ما مع حاجات ورغبات المستفيدين، كما أتفقوا أن وضع الأهداف الإستراتيجية لا يتناسب مع الموارد والإمكانيات المتاحة داخل مركز الشباب، بينما اختلفوا في عبارة رقم (١، ٤، ٥) حيث تتفق الإدارة الوسطي مع التنفيذية وتختلف مع الإدارة العليا، حيث يري المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين أن مجلس الإدارة لدية قصور في وضع أهداف إستراتيجية واضحة داخل المركز، بالإضافة إلي وجود ضعف في اتخاذ الإجراءات اللازمة في تطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية، بينما يري مجلس الإدارة أن المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين لديهم بعض المرونة في تقسيم المستفيدين حسب الفئات والقدرات والمراحل السنوية المختلفة، وتنفيذ أنشطة ومهرجانات ومسابقات رياضية تتناسب مع كل فئة حسب احتياجاته ورغباته.

ومن خلال ذلك يري الباحث ضرورة صياغة أهداف إستراتيجية واضحة تتناسب مع رؤية ورسالة مركز الشباب، مع استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمركز، مع وجود درجة عالية في المرونة عند تقديم الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية، واستخدام تقنية حديثة حتى يتمكن مركز الشباب من تحقيق أهدافه وهي إعداد الشباب إعداداً سليماً من النواحي الخلقية والوطنية والاجتماعية والروحية وتدريبهم علي تحمل المسؤولية في المجتمع الذي نعيش فيه، وفي ضوء ذلك يوضح " نضال جميل أحمد " (٢٠١٦م) (١٦)، أن أحد أهم المشاكل التي تواجه المنظمات هي عدم وجود تحديد واضح للأهداف للعاملين، كما يجب عند وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية قيام الإدارة العليا باستخدام التكتيكات الضرورية لتعاون العاملين واثراهم في صياغة الأهداف، حيث يميل البعض إلي معارضة كلما هو جديد. (١٦ : ٤٥)، وهذا يتفق مع دراسة " طارق رضوان محمد " (٢٠١٤م) (١٠)، ودراسة " Abu Radi, " (٢٠١٣م) (١٧)، والتي أوضحت أن الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها، فهي تحمل الطموح والتحدي من أجل تحقيق التميز والريادة، فاختيار الأهداف الإستراتيجية يساعد المنظمة علي زيادة قدرتها علي تعديل وتطوير إمكانياتها وقدراتها لموائمة نفسها لاستغلال الفرص المتاحة.

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور المسؤولية المشتركة بلغ (٠.٦٧) بالنسبة للإدارة العليا، و(٠.٤٨) بالنسبة للإدارة الوسطي، و(٠.٤٦) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين (٠.٤٥ : ٠.٧١).

كما يتضح من جدول (٩) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور المسؤولية المشتركة، حيث اتفقوا في عبارة رقم (٤) حيث يوضح العاملين عدم مشاركة المستفيدين في تصميم خطة النشاط والمهرجانات والمسابقات الرياضية الخاصة بهم، بينما اختلفوا في عبارة رقم (١، ٢، ٣) حيث تتفق الإدارة الوسطي مع التنفيذية وتختلف مع الإدارة العليا، حيث يري المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين أن مجلس الإدارة يتعامل بمبدأ العقاب مع الأخطاء التي تحدث داخل المركز، حيث لا يتعامل بمنطلق المسؤولية المشتركة للجميع سواء العاملين أو المستفيدين في تنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية، بينما يري مجلس الإدارة أنه يوفر إلي حد ما بعض المعلومات عن الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية للعاملين والمستفيدين.

ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة سعي مجلس الإدارة لتحقيق مبدأ المسؤولية المشتركة سواء للعاملين أو المستفيدين، عن طريق التعامل مع أخطاء العاملين كفرص للتعلم مع وجود بعض الأساليب العقابية المناسبة، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين في عملية تصميم وتطوير الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية الخاصة بهم وتسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بتلك الأنشطة، وهذا ما تؤكدته دراسة " محمد أنور رشدي " (٢٠١٦م) (١٣)، ودراسة " Abu Radi, " (٢٠١٣م) (١٧)، ودراسة " Ojha, D. " (٢٠٠٨م) (٢٤)، والتي أوضحت أن قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغييرات في البيئة المحيطة بها، تكمن في قدرة المنظمة على توفير الوصول للمعلومات للمستفيدين، والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة.

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور الالتزام الجماعي بلغ (٠.٧٤) بالنسبة للإدارة العليا، و(٠.٧٣) بالنسبة للإدارة الوسطى، و(٠.٧٤) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٣ : ٠.٨٦).

كما يتضح من جدول (١٠) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور الالتزام الجماعي، حيث اتفقوا في عبارة رقم (٣، ٤) حيث يرى مجلس الإدارة أن العاملين لديهم بعض الالتزام والولاء تجاه العمل داخل المركز حتى لو تعارض ذلك مع المصلحة الشخصية، بينما يرى المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين أن مجلس الإدارة يدعم إلى حد ما العمل بروح الفريق ويقبل في بعض الأمور الحوار والنقاش، بينما اختلفوا في عبارة رقم (١، ٢) حيث يرى المدير التنفيذي والأخصائيين الرياضيين أن النمط القيادي الذي يتمتع به مجلس الإدارة يشجع إلى حد ما على العمل الجماعي، بينما يرى مجلس الإدارة أن العاملين يدركون إلى حد ما أهمية دورهم في نجاح الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية لتحقيق أهداف مركز الشباب.

لذا يرى الباحث ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي داخل مركز الشباب، لما له تأثير مباشر على الالتزام في العمل وزيادة درجة الولاء، وبالتالي زيادة الدافعية وتحقيق كفاءة عالية في الأداء لتحقيق أهداف مركز الشباب، وهذا يتفق مع ما تشير إليه دراسة " أزهار مراد عوجه " (٢٠١٧م) (٢)، والتي أوضحت أن الالتزام الجماعي يعد الدافع الداخلي الشديد لدى الأفراد للعمل بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، فالمنظمات التي تقتصر على الالتزام الجماعي يلاحظ فيها اقتصر العاملين على أداء واجبه الرسمي فقط. (٢٨٤ : ٢)

يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في محور سرعة الاستجابة بلغ (٠.٧١) بالنسبة للإدارة العليا، و(٠.٦٥) بالنسبة للإدارة الوسطي، و(٠.٦١) بالنسبة للإدارة التنفيذية، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥٠ : ٠.٨١).

كما يتضح من جدول (١١) اتفاق واختلاف آراء العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط حول عبارات محور سرعة الاستجابة، حيث اتفقوا في عبارة رقم (٢) حيث يري العاملين بمركز الشباب أنهم يحاولون إلي حد ما التأقلم مع التغييرات والظروف التي تحدث في بيئة مركز الشباب سواء كانت اقتصادية أو تشريعية أو اجتماعية أو سياسية، بينما اختلفت الإدارة العليا والوسطي مع الإدارة التنفيذية في عبارات (١، ٣، ٤) حيث يري مجلس الإدارة والمدير التنفيذي أن الأخصائيين الرياضيين لديهم بعض القصور في الدراية الكافية بأهداف واستراتيجية الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية، بينما يري الأخصائيين الرياضيين أنهم يشاركون بفاعلية في مناقشة وتنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية للمستفيدين، بالرغم من عدم مناقشة مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في طريقة تنفيذ هذه الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين.

ومن خلال ذلك يري الباحث ضرورة إجراء التعديلات اللازم علي الهيكل التنظيمي وفق الظروف المحيطة ببيئة مركز الشباب، لتحسين مستوي الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يسهل عملية نقل المعلومات والقرارات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية ومناقشتها، مما يحقق التميز في مستوي الأنشطة المقدمة للمستفيدين، وهذا ما تؤكدته دراسة " محمد أنور رشدي " (٢٠١٦م) (١٣)، ودراسة " Abu Radi, " (٢٠١٣م) (١٧)، ودراسة " Ojha, D. " (٢٠٠٨م) (٢٤)، والتي أوضحت أن قدرة المنظمة علي التكيف السريع مع التغييرات في البيئة المحيطة بها، تكمن في قدرة المنظمة علي توفير الوصول للمعلومات للمستفيدين، والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة.

ومن خلال جداول (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، يتضح أن الوزن النسبي لمدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط بالنسبة للمستويات الإدارية الثلاثة بلغت (٠.٥٢)، حيث بلغت (٠.٧٠) بالنسبة للإدارة العليا، و(٠.٥٢) بالنسبة للإدارة الوسطي، (٠.٥١) بالنسبة للإدارة التنفيذية، وهذا يدل علي أن محددات الرشاقة الإستراتيجية تتوفر بدرجة ضعيفة داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط، لذا يري الباحث ضرورة تطبيق محددات الرشاقة



الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط، حيث عدم ممارسة الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب يجعلها تعاني من الجمود والشلل، وبذلك يصبح مركز الشباب غير قادر علي الإيفاء بحاجات ورغبات المستفيدين في ظل المستحدثات في المجال الرياضي، ويرى الباحث أن الرشاقة الإستراتيجية إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح الهيئات الرياضية ومنها مركز الشباب، وضمان بقائه واستمراره في تقديم الأنشطة والخدمات في البيئة الرياضية المتغيرة، فهي وسيلة مهمة في إدارة التغيير، فهي توفر المرونة والخفة في التعامل مع المتغيرات والمستحدثات الرياضية السريعة التي تزيد من المشكلات الإدارية والفنية والتنظيمية داخل الهيئة الرياضية، فتمكنها الرشاقة الإستراتيجية من النجاح والتفوق في الحصول علي المزيد من الإنجازات والمستويات الرياضية المتميزة، مع اقتناص الفرص المناسبة في ظل تزايد حدة المنافسة بين الهيئات الرياضية، وبالتالي تساعد علي تحسين المركز التنافسي للهيئة الرياضية، وهذا ما يشير إليه " Sherehiy, B, (٢٠٠٨م) أن الرشاقة الإستراتيجية هي إحدى الوسائل في إدارة التغيير والغير متوقع، وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل هذا التغيير، فهي لديها القدرة علي البقاء والازدهار في بيئة متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جيدة غير متوقعة، فالمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة. (٢٥ : ٨)، وهذا ما تؤكد به بعض الدراسات التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية، ومنها دراسة " Ojha, (٢٠٠٨م)(٢٤)، ودراسة " إيمان بشير محمد " (٢٠١٠م)(٤)، ودراسة " إيمان محمد أحمد " (٢٠١٥م)(٦)، ودراسة " محمد أنور رشدي " (٢٠١٦م)(١٣)، ودراسة " , Khoshnood Nematizadeh, (٢٠١٧م)(٢٣)، ودراسة " أزهار مراد عوجه " (٢٠١٧م)(٢)، ودراسة " سماء جميل أحمد " (٢٠١٨م)(٧)، والتي أوضحت أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمات من خلال تحسين مستوي التعلم الإستراتيجي للعاملين، بالإضافة إلي تمكين فرق العمل بسلطات واسعة لتحسين جودة القرارات وزيادة مستوي الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة، وبذلك يتم تعزيز العمل الريادي وتحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الفاعلية التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عالية.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول وهو " ما مدى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية للمستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطي - الإدارة التنفيذية) بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟

التساؤل الثاني. ويشير التساؤل الثاني إلي "ما التصور المقترح لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط؟

وللإجابة علي التساؤل الثاني وفي ضوء ما أطلع عليه الباحث من الدراسات التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج التساؤل الأول وهو " ما مدى توافر محددات الرشاقة الاستراتيجية للمستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطي - الإدارة التنفيذية) بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، قام الباحث بوضع تصور مقترح لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط، وعرضه علي الخبراء وعددهم (٥) خبراء في مجال الإدارة الرياضية (مرفق ١)، لإبداء الرأي في مكونات التصور المقترح، وجدول (١٢) يوضح ذلك. يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول التصور المقترح لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، والتي حازت على موافقة آراء الخبراء بنسبة ١٠٠%، وبذلك يري الباحث امكانية استخدام التصور المقترح لتطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط. الاستخلاصات.

في ضوء مناقشة وتفسير نتائج البحث استخلص الباحث ما يلي:

أ. تتوافر محددات الرشاقة الإستراتيجية للعاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط بنسبة (٥٢%) وكانت كالتالي :

- بالنسبة للإدارة العليا: يمارس مجلس الإدارة بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط محددات الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (٧٠%) حيث كان ترتيب المحددات وفقاً للأوزان النسبية كالتالي:

١. الالتزام الجماعي بنسبة (٠.٧٤).
٢. الحساسية الاستراتيجية بنسبة (٠.٧٢).
٣. سرعة الاستجابة بنسبة (٠.٧١).
٤. اختيار الأهداف الإستراتيجية بنسبة (٠.٧٠).
٥. المسؤولية المشتركة بنسبة (٠.٦٧).
٦. وضوح الرؤية بنسبة (٠.٦٥).
٧. المقدرات الجوهرية بنسبة (٠.٦٥).

- بالنسبة للإدارة الوسطي: يمارس المدير التنفيذي بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط محددات الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (٥٢%) حيث كان ترتيب المحددات وفقاً للأوزان النسبية كالتالي :

١. الالتزام الجماعي بنسبة (٠.٧٣).
٢. سرعة الاستجابة بنسبة (٠.٦٥).
٣. الحساسية الاستراتيجية بنسبة (٠.٥٢).
٤. المقدرات الجوهرية بنسبة (٠.٥٢).

٥. وضوح الرؤية بنسبة (٠.٥١).  
٦. اختيار الأهداف الإستراتيجية بنسبة (٠.٥١).  
٧. المسؤولية المشتركة بنسبة (٠.٤٨).

- النسبة للإدارة التنفيذية: يمارس الأخصائيين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط  
محددات الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (٥١%) حيث كان ترتيب المحددات وفقاً للأوزان  
النسبية كالتالي :

١. الالتزام الجماعي بنسبة (٠.٧٤).  
٢. سرعة الاستجابة بنسبة (٠.٦١).  
٣. الحساسية الاستراتيجية بنسبة (٠.٥١).  
٤. المقدرات الجوهرية بنسبة (٠.٥١).  
٥. وضوح الرؤية بنسبة (٠.٤٩).  
٦. اختيار الأهداف الإستراتيجية بنسبة (٠.٤٩).  
٧. المسؤولية المشتركة بنسبة (٠.٤٦).

ب. التوصل إلى النموذج المقترح لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط.

#### التوصيات.

١. تطبيق التصور المقترح لمحددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب بمحافظة أسيوط بشكل خاص، وعلي مراكز الشباب بجمهورية مصر العربية بشكل عام.  
٢. ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نشر وترسيخ فلسفة الرشاقة الإستراتيجية في كافة المستويات الإدارية داخل مراكز الشباب.  
٣. بناء رؤية استراتيجية مستقبلية للأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمركز الشباب، وبناءً على حاجات ورغبات المستفيدين.  
٤. ضرورة إتباع الطرق الحديثة في إدارة الأنشطة الداخلية لمركز الشباب، مع إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية والمستفيدين.  
٥. إشراك الإدارة العليا والوسطي في دورات تدريبية حول آليات التفكير السليم واستشعار التغييرات البيئية وكيفية عمل المبادرات، لمواكبة التغييرات والتطورات التي تحدث في بيئة مركز الشباب.  
٦. اشتراك العاملين والمستفيدين في عملية تخطيط وتصميم الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية، حتى تتم وفق احتياجاتهم ورغباتهم الفعلية.

٧. تبني الاهتمام المستمر بالعاملين بمراكز الشباب، بتوفير المناخ الملائم لاستقرارهم في العمل ورفع الروح المعنوية لديهم، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية، ومتابعة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية المقدمة للمستفيدين.
٨. تعزيز الانسجام والتنسيق والتكامل عند تصميم الأنشطة والمهرجانات والمسابقات الرياضية بين الإدارات المختلفة داخل مركز الشباب.
٩. إشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية داخل مركز الشباب في عملية اتخاذ القرارات.
١٠. العمل علي توفير بيئة ملائمة لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية داخل مراكز الشباب، تتوفر فيها الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والآليات المناسبة للتحويل إلي مركز رشيق استراتيجياً.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية.

١. إخلاص أبو القاسم إبراهيم: " أثر الرسالة والرؤية علي أداء المنظمات غير الربحية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٨م.
٢. أزهار مراد عوجه : " دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي (دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف) "، بحث منشور، العدد(١)، المجلد الرابع عشر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٧م.
٣. الوقائع المصرية : " لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب غير الأعضاء بالجمعيات العمومية للاتحادات الرياضية "، العدد ٨٦، ٢٠١٨م.
٤. إيمان بشير محمد : " بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الإستراتيجي لآراء عينة من مديري شركة أسيل للاتصالات المشغلة في العراق"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٠م.
٥. إيمان سالم الصانع: " أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لشركة الاسمنت الأردنية لافارج "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣م.
٦. إيمان محمد أحمد : " علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية(دراسة ميدانية علي عدد من مستشفيات محافظة إربيل) "، بحث منشور، العدد ١٤، المجلد السابع، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، العراق، ٢٠١٥م.
٧. سماء جميل أحمد : " مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٨م.
٨. سناء عريبي محمد : " تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق أهداف المنظمات الفندقية(دراسة تطبيقية في الفنادق الدرجة الممتازة والأولي في بغداد) "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ٢٠١٣م.
٩. صلاح الدين الكبيسي، أسماء طه نوري : " تأثير مبادئ حلقة القرار(OODA) علي خفة الحركة الإستراتيجية(دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد) "، بحث منشور، مجلة الدانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٣م.

١٠. طارق رضوان محمد: " أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل، عدد ٣، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٤م.
١١. علي رزاق جيا، هاشم مهدي هاشم : تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية(دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)، بحث منشور، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٤م.
١٢. محمد أحمد حمد : " أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات علي الأداء العملي(دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٥م.
١٣. محمد أنور رشدي : " مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠١٦م.
١٤. منال أحمد علي : دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية " بحث منشور، كلية التربية، جامعة أب، اليمن، ٢٠١٨م.
١٥. نصير قاسم خلف : المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق"، بحث منشور، العدد ٢٦، المجلد الثامن، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى، العراق، ٢٠١٤م.
١٦. نضال جميل أحمد : " استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية(دراسة ميدانية علي شركات صناعة الأدوية في الأردن)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٦م.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

17. Abu Radi, S.(2013), " Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals " (Unpublished Master Thesis). Middle East University, Jordan.
18. Attafar, A., Ghanadehari, M., & Momeni, G.(2012), " Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations ": An Empirical Study in Industrial Entekhab Group.
19. Dehaghi, A, K., & Navabakhsh, M.(2014), " Study the Effect of Organizational to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality " . International Journal of Academic Research Business and Social Sciences, 4(1), Iran.

20. Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, B., (2007) “ Strategic Management: Creating Competitive Advantages.(3rd). New York: McGraw-Hill.
21. Doz, Y., & Kosonen, M.(2008). Fast Strategy: How Strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton Publishing.
22. Idris, W., & AL- Rubaie, M.(2013) “ Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility “ .Journal of Management and Strategy,4(2).
23. Khoshnood, N, Nematizadeh, S. (2017).” Strategic Agility and its impact on the competitive capability in Iranian Private Banks”, International journal of Business and Management, 12,(2).
24. Ojha, D.(2008). “ Impact of Strategic Agility on competitive capabilities and financial Performance “.(Unpublished PhD Thesis). Clemson University, Uas.
25. Sherehiy, B.,(2008)” Relationships between agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility “ M.A Psychology, Jagiellonian university Pol