تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة باستخدام إدارة السيناريو

د/ احمد محمد احمد عارف

مدرس الرياضات المائية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا

مقدمة ومشكلة البحث:

أسهم التطور العلمي الهائل في عصرنا الحاضر بدور رئيسي في تطور مختلف مجالات الحياة، والمجال الرياضي بصفة عامة من أكثر المجالات تقدماً في الفترة الأخيرة حيث ينصب اهتمامهم على فنيات الأداء سواء أكانت على المستوى التدريبي أو الإداري.

يشير كل من "كمال درويش، وليد الصغير، أحمد عبد الفتاح، محمد المغاوري (٢٠١٢) إلى أن الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية هو العملية الإدارية التي تعبر عن النشاط الإداري المتعلق بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة والسكن تحقيقها باستخدام القوى البشرية وغيرها من الموارد المساعدة حيث تنقسم العملية الإدارية المتكاملة إلى مجموعة من العمليات الفرعية التي تتفاعل معاً لتحديد النتائج النهائية للعمل ويظهر ذلك من خلال قيام الإداريين بالاتحادات الرئاسية بالإلمام بالفنون الإدارية التي تساعدهم على أداء عملهم بطريقة جيدة وتمثل هذه المهام في التخطيط للمنتخبات القومية وتنظيم البطولات وكتابة التقارير والمشتريات وتقويم الأعمال التي تم الانتهاء منها باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة (٩: ٢٨)

ويشير **Michael Mendillo** (٢٠١٦م) إلى أن اعتماد تطوير الأداء الإداري على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة منها أسلوب السيناريو الذي انتشر استخدامه في شتى المجالات المختلفة سواء كانت فنية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية أو تعليمية وتربوية وذلك للوصول إلى أهداف محددة من خلال أساليب مختلفة، ولذلك فإنه يجب على المخططين أو الذين يعملون في مجالات تحليل المعلومات وتحليل النظم توفير البيانات اللازمة لمتخذي القرار في مجالاتها المختلفة عن استخدام أسلوب السيناريو. (١٨: ٣٦٣)

ويذكر جمال محمد (٢٠١٨م) أن اسلوب الإدارة بالسيناريوهات يعد ترتيب للأحداث والأوضاع والأبعاد المحتملة الحدوث في المستقبل والسيناريو يفترض دائماً أن المستقبل مفتوح دائماً لجميع الاحتمالات المتوقعة والغير متوقعة، وهي خلاف الاستراتيجية التي تضع تصوراً وشكلاً محدداً للمستقبل وعليه شهر الهيئات لتحقيق أهدافها، ولذا فالخطة الاستراتيجية واحدة من السيناريوهات المحتملة، والإدارة بالسيناريوهات تعتمد على الأحداث المتوقعة والدافعة للتغيير بين الوضع الحالي والمستقبل، وعلى القصة التي تحدد خط السير من البداية النهائية، وتحديد فريق لوضع السيناريو، ووضع رؤية مستقبلية لكل العاملين بالبيئة الرياضية المصرية (٣: ٣٠)

كما تعتبر الاتحادات الرياضية من أهم الهيئات التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية.

ويشير كل من أشرف صبحي، احمد كمال، اسلام علي (٢٠٢١م) إلى أن الرياضة بمثابة أمن قومي وتمثل الرياضة مفاهيم ومعاني كثيرة؛ فهي تهتم بالجوانب الاجتماعية وكذلك الجوانب البدنية والجوانب الصحية والفكرية؛ ووسيلة للتنافس بين الدول؛ والرياضة مضمون واسع يجب التفكير بعمق فيه وليس بشكل سطحي بالإضافة إلى أن كل دولة متقدمة رياضياً لها إستراتيجية عميقة ومدروسة بما يضمن نجاحها، كما أن وضع إستراتيجية في مفهوم الإدارة للمؤسسات الرياضية يعني وضع تنظيم متكامل للإمكانات لتحقيق الأهداف (٢: ١)

وباستقراء وتحليل نتائج الدراسات السابقة المهمة بموضوع البحث الحالي توصل الباحث لما يلي:

١. الدراسات التي تناولت الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية: كدراسة ليلي عثمان، محمد النجار، محمد السيد (٢٠٢٢م) (١٠) والتي استهدفت وضع نموذج لاستراتيجية مقترحة لتسويق أنشطة الاتحاد المصري للسباحة وتمثلت أهم نتائجها في ضرورة عمل دورات صقل للتمنية المهنية للحكام والاداريين والمدربين بالاتحاد المصري للسباحة، دراسة سمير عبد اللطيف مصطفى، رامي سيد المصري (٢٠٢١م) (٦) والتي هدفت إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية للاتحادات الرياضية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة للجنة الأولمبية المصرية من خلال استثمار

الموارد البشرية وتوصلت إلى ضرورة مراجعة شاملة لإحداث التطوير ويمكن العمل باستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات وصولاً لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء، دراسة **حسين صالح جعيم** (٢٠١٩م) (٤)، وهدفت إلى التعرف على مدى قيام خريجي كلية التربية الرياضية بالمهام الادارية في الاتحادات الرياضية ومدى مساهمتها في تطوير الاداء الإداري وتوصلت إلى أن لخريجي التربية الرياضية تأثير فعال داخل الاتحادات الرياضية في تطوير العمل الإداري في الاتحادات الرياضية.

٢. الدراسات التي تناولت الإدارة بالسيناريو: كدراسة قام بها **Arafet & Bouhaleb** (٢٠٢٣م) (١٣) وهدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن تخطيط السيناريو يمثل منهج للتم، من المستمر للاستراتيجية باعتبار أن أسلوب تخطيط السيناريو يعد من الأساليب المتطورة التي تعتمد على الوصف الدقيق للواقع الذي سيتم تقدير الأحداث المستقبلية على أساسه، دراسة قام بها **Pri, Hermawan** (٢٠٢٢م) (١٦) وهدفت الدراسة إلى التدريب في محاكاة موزعة بشكل عام مصمم بعناية وسيناريوهات محاكاة مبنية لتحقيق أهداف التدريب دراسة **ياسر عيد محمود** (٢٠٢٠م) (١٢)، وهدفت إلى بيان ماهية إدارة السيناريو وتأثيره بإطار شامل يستوفي أغلب تفاصيله لمحاولة وضع منهجية تساعد على تطبيقه وتوصلت إلى أن إدارة السيناريو يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي ويوفر الحلول الناجحة للمؤسسات عينة البحث إذا أردت تحقيق ميزة تنافسية أو تحقيق تنمية مستدامة.

ومن خلال ما سبق فقد اتفقت رغبة الباحث مع توجهات الدولة المصرية لرفع كفاءة الهيئات الرياضية في اطار الحوكمة التي تسعى إليها من خلال التخطيط لتحقيق رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م واتفق ذلك مع اهتمام الباحث بتحسين الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة كأحد الهيئات الرياضية الناجحة على الصعيد العالمي والأولمبي وما تحققه مصر من انتصارات وميداليات وأرقام وإنجازات تجعل من تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة ضرورة حتمية وفي الدراسة

الحالية يحاول الباحث بلوغ ذلك الهدف باستخدام الإدارة بالسيناريو كأحد الأساليب الإدارية الفعالية التي أثبتت نجاحها في العديد من الهيئات الرياضية وغير الرياضية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة باستخدام إدارة السيناريو وذلك من خلال التعرف على ما يلي:

- ١- مستوى تطبيق ادارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة.
- ٢- أهم التحديات التي تواجه ادارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة.
- ٣- التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة.
- ٤- المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة.
- ٥- المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة.
- ٦- التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة باستخدام إدارة السيناريو.

تساؤلات البحث:

في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى تطبيق ادارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة؟
- ٢- ما أهم التحديات التي تواجه ادارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة؟
- ٣- ما حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة؟
- ٤- ما مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة؟
- ٥- ما المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة؟
- ٦- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة بإدارة السيناريو؟

المصطلحات العلمية:**الأداء الإداري:**

هو جهود منظمة تربوية ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغييرات ايجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات المداخل الحديثة في الإدارة (٧: ٣٩)

السيناريو Scenario:

هو وصف للهدف المرغوب في المستقبل بالإضافة الي مجموعة من الافتراضات المنسجمة والمتناسكة داخليا حول العلاقة الرئيسية ويمكن توضيح السيناريو من خلال الصور والنماذج القائم على الكم، ويمكن ان يكون مقدم في أشكال مختلفة- السرد، والرسوم المتحركة، وخرائط نظم وخرائط القصة (١٣: ٢)

إدارة السيناريو Scenario management:

ترتيب للأحداث والأوضاع والأبعاد المحتملة الحدوث في المستقبل، والسيناريو يفترض دائما أن المستقبل مفتوح دائما لجميع الاحتمالات المتوقعة والغير متوقعة، وهي خلاف الاستراتيجية التي تضع تصورا وشكلا محددًا للمستقبل (١٢: ٤٨)

إجراءات البحث:**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي "أسلوب الدراسات المسحية"، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحاد المصري للسباحة، رئيس وأعضاء اللجنة الفنية للاتحاد المصري للسباحة، رؤساء وأعضاء لجنة إدارة المسابقات بالاتحاد المصري للسباحة، الإداريين والمديرين بالاتحاد المصري للسباحة والبالغ عددهم (٦٠) فرداً، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة الأساسية للبحث (٥٠) فرداً، وعدد (١٠) أفراد للعينة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق البحث في الموسم الرياضي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤).

جدول (١)

توصيف عينة البحث

المجموع		عينة البحث الأساسية		الاستطلاعية		مجتمع البحث
العدد	%	العدد	%	العدد	%	التصنيف
٢٤	%٤٠	٢٠	%٣٣.٣٣	٤	%٦.٦٧	رئيس وأعضاء مجالس إدارة الإتحاد المصري للسباحة
٢١	%٣٥	١٨	%٣٠	٣	%٥	رئيس وأعضاء اللجنة الفنية بالاتحاد المصري للسباحة
٩	%١٥	٧	%١١.٦٧	٢	%٣.٣٤	رؤساء وأعضاء لجنة إدارة المسابقات بالاتحاد المصري للسباحة
٦	%١٠	٥	%٨.٣٣	١	%١.٦٧	الإداريين والمديرين بالاتحاد المصري للسباحة
٦٠	%١٠٠	٥٠	%٨٣.٣٣	١٠	%١٦.٦٧	المجموع

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في جمع البيانات ما يلي:

١. الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة.

٢. استبانة تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة باستخدام إدارة السيناريو.

قام الباحث بتحليل محتوى المراجع العلمية المتخصصة والدراسات والبحوث السابقة بغرض تحديد

أبعاد الاستبانة وعباراته. مثل دراسة من **Efstathios, Arafet & Tapinos, Bouhalleb**

(٢٠٢٣م) (١٣)، **Pri, Hermawan**، (٢٠٢٢م) (١٦)، **سمير عبد اللطيف مصطفى**، "رامي سيد

المصري (٢٠٢١م) (٦)، **Bradfield Ronald**، **Derbyshire James**، **Wright George**"،

(٢٠١٦م) (١٥) وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٣/٨/١ م: ٢٠٢٣/٨/١٥ م.

أ- تحديد الهدف من الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى التعرف على سبل تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة باستخدام

إدارة السيناريو، وتتكون من (٥) أبعاد وعدد عباراته (٣١) عبارة موزعة كالتالي: مرفق (٢)

– مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الإتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٦) عبارات.

– أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الإتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٦) عبارات.

– حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الإتحاد المصري للسباحة يشمل (٧)

عبارات.

– مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الإتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٦) عبارات.

– المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الإتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٦) عبارات.

ب- تحديد أبعاد الاستبانة:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف من الاستبانة توصل الباحث إلى مجموعة من الأبعاد، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والرياضات المائية وعددهم (١١) خبيراً من بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة هذه الأبعاد لموضوع البحث، وتراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة أبعاد الاستبانة ما بين (٩٠.٩١% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم اختيار الأبعاد التي حصلت على ٨٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم قبول الأبعاد الخمسة للاستبانة.

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة أبعاد الاستبانة (ن = ١١)

م	البعد	رأي الخبير		النسبة المئوية	الأهمية النسبية
		موافق	غير موافق		
١	مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	١١	-	١٠٠%	٢٠%
٢	أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	١١	-	١٠٠%	٢٠%
٣	التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة	١٠	١	٩٠.٩١%	٢٠%
٤	المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة	١٠	١	٩٠.٩١%	٢٠%
٥	المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة	١١	-	١٠٠%	٢٠%

يتضح من جدول (٢) أنه تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة أبعاد الاستبانة ما بين (٩٠.٩١% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم اختيار الأبعاد التي حصلت على ٨٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم قبول الأبعاد الخمسة للاستبانة، وتم مراعاة توزيع عبارات الاستبانة على الأبعاد وفقاً للأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء والتي تمثلت في (٢٠%) لجميع أبعاد البحث.

أ- الصورة المبدئية للاستبانة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والرياضات المائية قوامها (١١) خبيراً بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لأبعاد الاستبانة، وتم قبول عدد (٢٤) عبارة من عبارات الاستبانة من السادة الخبراء وتم استبعاد عدد (٦) عبارات موضحة في مرفق (٢).

جدول (٣)

أراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة عبارات الاستبانة (ن = ١١)

م	الأبعاد	عدد العبارات في الصورة الميدانية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المتفق عليها
١	مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	٦	١	٤	٥
٢	أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	٦	١	١١	٥
٣	التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري	٧	٢	١٦، ١٩	٥
٤	المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة	٦	١	٢٣	٥
٥	المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة	٦	٢	٣٠، ٣١	٤
المجموع الكلي		٣١	٧		٢٤

يتضح من جدول (٣) أنه تم استبعاد العبارات التالية وفقاً لآراء السادة الخبراء، تم استبعاد العبارة رقم (٤) من البعد الأول واستبعاد العبارة رقم (١١) من البعد الثاني، والعبارتين رقم (١٦، ١٩) من البعد الثالث، والعبارة رقم (٢٣) من البعد الرابع، والعبارة رقم (٣٠، ٣١) من البعد الخامس كما هو موضح مرفق (٢).

ج- الصورة النهائية للاستبانة:

قام الباحث بكتابة الاستبانة في صورته النهائية بعد إبداء آراء الخبراء حول عبارات كل بعد، وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة (٢٤) عبارة موزعة كالتالي: مرفق (٣)

- مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٥) عبارات.
- أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٥) عبارات.
- حدود التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٥) عبارات.
- مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٥) عبارات.
- المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة: ويشمل (٤) عبارات.

وقد روعي عند تصميم العبارات ما يلي:

- أن تكون العبارات مفهومة وواضحة.
- الابتعاد عن الألفاظ الصعبة والغير واضحة.
- ألا توصي العبارات بنوع الاستجابة.
- أن تقيس العبارة جانب واحد فقط من البعد

د - تصحيح الاستبانة:

لتصحيح الاستبانة قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

- ١- موافق (٣) ثلاث درجات.
- ٢- محايد (٢) درجتان.
- ٣- غير موافق (١) درجة واحدة.

وراعى الباحث عند تصحيح الاستبانة تصحيح العبارات السلبية والإيجابية تصحيحاً عكسياً وفقاً لاستبانة التقدير.

هـ - المعاملات العلمية للاستبانة:

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبانة على النحو التالي:

أ. **الصدق:** لحساب صدق الاستبانة استخدم الباحث ما يلي:

١. **صدق المحتوى:** قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١١) خبيراً وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبانة فيما وضع من أجله سواء من حيث الأبعاد والعبارات الخاصة بكل بعد ومدى مناسبة تلك العبارات للبعد الذي تمثله وذلك في الفترة من يوم الأربعاء ٢٠٢٣/٣/١٥م إلى يوم السبت الموافق ٢٠٢٣/٤/١٥م، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ١١)

البيانات	العبارات						رقم العبارة	مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة
	٦	٥	٤	٣	٢	١		
تكرارها	٩	٩	٦	٩	٩	١١	١١	
النسبة المئوية	%٨١.٨٢	%٨١.٨٢	%٥٤.٥٥	%٨١.٨٢	%٨١.٨٢	%١٠٠	النسبة المئوية	
رقم العبارة	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٧	
تكرارها	١٠	٦	١٠	١١	١١	١١	١١	
النسبة المئوية	%٩٠.٩١	%٥٤.٥٥	%٩٠.٩١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
رقم العبارة	١٩	١٨	١٧	١٥	١٤	١٣	١٣	
تكرارها	٦	١٠	١٠	٦	١١	١١	١١	
النسبة المئوية	%٥٤.٥٥	%٩٠.٩١	%٩٠.٩١	%٥٤.٥٥	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
رقم العبارة	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	٢٠	
تكرارها	١١	١١	٦	١٠	١٠	١٠	١٠	
النسبة المئوية	%١٠٠	%١٠٠	%٥٤.٥٥	%٩٠.٩١	%٩٠.٩١	%٩٠.٩١	النسبة المئوية	
رقم العبارة	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٦	
تكرارها	٦	٦	١٠	١١	١١	١١	١١	
النسبة المئوية	%٥٤.٥٥	%٥٤.٥٥	%٩٠.٩١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٤) أنه تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبانة تتراوح ما بين (٨١.٨٢% : ١٠٠%) بعد استبعاد العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٨٠%) من آراء السادة الخبراء، مما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مقبولة من الصدق.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث في الفترة من يوم الثلاثاء ٢٠٢٣/٨/١٥م إلى يوم الخميس الموافق ٢٠٢٣/٩/١٤م، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ١٠)

العبارات						الأبعاد
٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة
٠.٧٩	٠.٧٣	٠.٧١	٠.٨٣	٠.٧٦	معامل الارتباط	
١٠	٩	٨	٧	٦	رقم العبارة	أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة
٠.٩١	٠.٨٤	٠.٨٤	٠.٩٠	٠.٩٢	معامل الارتباط	
١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة
٠.٨٦	٠.٨٧	٠.٨٩	٠.٨٢	٠.٨٧	معامل الارتباط	
٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	رقم العبارة	المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة
٠.٩١	٠.٨٤	٠.٨٤	٠.٩٠	٠.٩٢	معامل الارتباط	
	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة	المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة
	٠.٧٨	٠.٨٩	٠.٩١	٠.٩٠	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٣٢

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة البعد المنتمية إليه ما بين (٠.٧١ : ٠.٩٣) وهي دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ن = (١٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة						
٠.٧٦	٢٢	٠.٩١	١٥	٠.٨٧	٨	٠.٩٣	١
٠.٨٧	٢٣	٠.٩٠	١٦	٠.٧٩	٩	٠.٨٣	٢
٠.٩١	٢٤	٠.٨٣	١٧	٠.٨٢	١٠	٠.٨٩	٣
		٠.٨٦	١٨	٠.٨٧	١١	٠.٧٧	٤
		٠.٧٤	١٩	٠.٨٢	١٢	٠.٧٤	٥
		٠.٧٢	٢٠	٠.٨٧	١٣	٠.٨٦	٦
		٠.٨٨	٢١	٠.٨٩	١٤	٠.٨٦	٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٣٢

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠.٧٢ : ٠.٩٣) وهي دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ١٠)

معامل الارتباط	أبعاد الاستبانة	م
٠.٩٢	مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	١
٠.٨٩	أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	٢
٠.٩١	التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة	٣
٠.٩٠	المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة	٤
٠.٩٣	المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة	٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٣٢

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ان الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

١- الثبات:

لحساب ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها

(١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبانة (ن = ١٠)

م	الاستبانة	معامل الفا
١	مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	٠.٩٥
٢	أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة	٠.٩٤
٣	التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة	٠.٩٣
٤	المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة	٠.٩٦
٥	المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة	٠.٩٢
	الدرجة الكلية	٠.٩٦

يتضح من جدول (٨) أنه تراوحت معاملات ألفا للاستبانة ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ان الاستبانة يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

خامساً خطوات البحث:

أ الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات للتأكد من صدقها وثباتها حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من يوم الثلاثاء ٢٠٢٣/٨/١٥م إلى يوم الخميس الموافق ٢٠٢٣/٩/١٤م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة، وقد تم التطبيق خلال الموسم الرياضي ٢٠٢٣-٢٠٢٣م.

ب تطبيق أداة البحث: بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من يوم السبت الموافق ٢٠٢٣/٩/١٦م إلى يوم الاثنين ٢٠٢٣/١٠/٣٠م.

ج تصحيح الاستبانة: بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستبانة طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة، وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

سادساً المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

لحساب نتائج البحث استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية، وتم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ألفا لكرونباخ.

- الدرجة المقدرة.
- الوزن النسبي.
- الأهمية النسبية.
- مربع كا لدلالة الفروق.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول والذي ينص على:

١- ما مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة؟

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الأول مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة (ن = ٥٠)

م	المفردات	الاستجابة								
		موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة
١	يتم الاعتماد على تحليل نقاط القوة والضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	٨	١٦.٠٠	١٣	٢٦.٠٠	٢٩	٥٨.٠٠	٧٩	٥٢.٦٧	١٤.٤٤
٢	يتم الاعتماد في تحليل نقاط الضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	٩	١٨.٠٠	٦	١٢.٠٠	٣٥	٧٠.٠٠	٧٤	٤٩.٣٣	٣٠.٥٢
٣	يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو	١٤	٢٨.٠٠	٦	١٢.٠٠	٣٠	٦٠.٠٠	٨٤	٥٦.٠٠	١٧.٩٢
٤	يتم الاستفادة من تجارب الهيئات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي	١٣	٢٦.٠٠	٩	١٨.٠٠	٢٨	٥٦.٠٠	٨٥	٥٦.٦٧	١٢.٠٤
٥	يتم الاهتمام برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بإدارة السيناريو	١٥	٣٠.٠٠	٤	٨.٠٠	٣١	٦٢.٠٠	٨٤	٥٦.٠٠	٢٢.١٢
	البعد الأول ككل	٥٩	٢٣.٦٠	٣٨	١٥.٢٠	١٥٣	٦١.٢٠	٤٠٦	٥٤.١٣	

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: مستوى تطبيق إدارة

السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (٤٩.٣٣% : ٥٦.٦٧%)

- تراوحت قيمة كاح^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (١٢.٠٤ : ٣٠.٥٢) وجميعها دالة إحصائياً.
- بلغت النسبة المئوية للبعد الأول ككل (مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة) (٥٤.١٣%) بدرجة مقدره بلغت (٤٠٦).
- وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الأول مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة ما يلي:
١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يتم الاستفادة من تجارب الهيئات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي) بنسبة مئوية (٥٦.٦٧%).
 ٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو، يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو) بنسبة مئوية (٥٦.٠٠%).
 ٣. جاء في الترتيب الأخير عبارة (يتم الاعتماد في تحليل نقاط الضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو) بنسبة مئوية (٤٩.٣٣%).
- ويرى الباحث أن النتائج تعبر عن عدم استخدام أسلوب الإدارة بالسيناريو بالاتحاد المصري للسباحة رغم ان العديد من الدراسات العلمية الحديثة تعتقد انه من أنسب الأساليب الإدارية التي يمكن ان تسهم في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الرياضية وغير الرياضية.
- وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من سمير عبد اللطيف مصطفى، "رامي سيد المصري (٢٠٢١م)، عمرو أحمد علي (٢٠٢١م)، عمر محمد الأمين (٢٠٢٠م)، في أن هناك قصور لاستخدام الإدارة بالسيناريو في الهيئات والاتحادات الرياضية العربية.
- وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على:

٢- ما أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثاني أهم التحديات التي تواجه

إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة (ن = ٥٠)

م	المفردات	الاستجابة			الدلالات الاحصائية		
		موافق	%	محايد	%	غير موافق	%
١	غياب ثقافة التخطيط بالسيناريو بين موظفي الاتحاد	٣٣	٦٦.٠٠	١٤	٢٨.٠٠	٣	٦.٠٠
٢	اهتمام إدارة الاتحاد بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل	١٩	٣٨.٠٠	٦	١٢.٠٠	٢٥	٥٠.٠٠
٥	انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية الحالية للاتحاد	٨	١٦.٠٠	٦	١٢.٠٠	٣٦	٧٢.٠٠
٤	قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في الاتحاد	٧	١٤.٠٠	١٢	٢٤.٠٠	٣١	٦٢.٠٠
٣	ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب	١٤	٢٨.٠٠	٤	٨.٠٠	٣٢	٦٤.٠٠
	البعد الثاني ككل	٨١	٣٢.٤٠	٤٢	١٦.٨٠	١٢٧	٥٠.٨٠

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (٤٨.٠٠% : ٨٦.٦٧%)
- تراوحت قيمة كاً لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (١١.٣٢ : ٣٣.٧٦) وجميعها دالة إحصائياً.

- بلغت النسبة المئوية للبعد الثاني ككل (أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة) (٦٠.٥٣%) بدرجة مقدره بلغت (٤٥٤).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثاني أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة ما يلي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (غياب ثقافة إدارة السيناريو بين موظفي الاتحاد) بنسبة مئوية (٨٦.٦٧%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (اهتمام إدارة الاتحاد بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل) بنسبة مئوية (٦٢.٦٧%).

٣. جاء في الترتيب الأخير عبارة (انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية الحالية للاتحاد) بنسبة مئوية (٤٨.٠٠%).

ويرى الباحث أن النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث تشير إلى أن هناك العديد من التحديات التي تحول دون استخدام أسلوب الإدارة بالسيناريو بشكل فعال بالاتحاد المصري للسباحة، حيث استملت تلك التحديات على غياب ثقافة إدارة السيناريو بين موظفي الاتحاد، ندرة الفوائد المكتسبة من إدارة السيناريو على المدى القريب، حيث تهتم كل إدارة بتحقيق الفوائد المرجوة على المستوى القريب خلال فترة إدارة الاتحاد ونادراً ما تهتم الإدارات المتعاقبة بالتخطيط طويل الأجل والذي يتسم به أسلوب الإدارة بالسيناريو.

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من **Arafet & Tapinos, Bouhaleb** ، **Efstathios** (٢٠٢٣م)، **Pri, Hermawan** (٢٠٢٢م)، **ليلى عثمان ابراهيم**، **محمد محمود النجار**، **محمد السيد ابراهيم** (٢٠٢٢م) **سمير عبد اللطيف مصطفى**، **"رامي سيد المصري** (٢٠٢١م).

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: ما أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على:

٣- ما حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة؟

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثالث حدود التفكير الاستشرافي

للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة (ن = ٥٠)

م	المفردات	الاستجابة					الدلالات الإحصائية			
		موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
٤	تحدد إدارة الاتحاد المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية	٢٩	٥٨.٠٠٠	٨	١٦.٠٠٠	١٣	٢٦.٠٠٠	١١٦	٧٧.٣٣	١٤.٤٤
٢	يراجع الاتحاد الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد	٣١	٦٢.٠٠٠	١٢	٢٤.٠٠٠	٧	١٤.٠٠٠	١٢٤	٨٢.٦٧	١٩.٢٤
١	يهتم اتحاد السباحة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	٣٨	٧٦.٠٠٠	١١	٢٢.٠٠٠	١	٢.٠٠٠	١٣٧	٩١.٣٣	٤٣.٩٦
٢	تعتمد إدارة الاتحاد على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن لاستشراف المستقبل	٢٦	٥٢.٠٠٠	٢٢	٤٤.٠٠٠	٢	٤.٠٠٠	١٢٤	٨٢.٦٧	١٩.٨٤
٣	يضع الاتحاد تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية	٣١	٦٢.٠٠٠	٩	١٨.٠٠٠	١٠	٢٠.٠٠٠	١٢١	٨٠.٦٧	١٨.٥٢
	البعد الثالث ككل	١٥٥	٦٢.٠٠٠	٦٢	٢٤.٨٠	٣٣	١٣.٢٠	٦٢٢	٨٢.٩٣	

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (٧٧.٣٣% : ٩١.٣٣%)
- تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (١٤.٤٤ : ٤٣.٩٦) وجميعها دالة إحصائياً.
- بلغت النسبة المئوية للبعد الثالث ككل (حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة) (٨٢.٩٣%) بدرجة مقدره بلغت (٦٢٢).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثالث حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة ما يلي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يهتم اتحاد السباحة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية) بنسبة مئوية (٩١.٣٣%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يراجع الاتحاد الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد، تعتمد إدارة الاتحاد على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن لاستشراف المستقبل) بنسبة مئوية (٨٢.٦٧%).

٣. جاء في الترتيب الأخير عبارة (تحدد إدارة الاتحاد المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية) بنسبة مئوية (٧٧.٣٣%).

ويرى الباحث أنه وفقاً لاستجابات عينة البحث تشير إلى أنه لتحقيق أقصى استفادة من تطبيق الإدارة بالسيناريو بالاتحاد المصري للسباحة لابد من الاستفادة من أدوات التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة والتي تشمل على رسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية بما يسهم في تطوير الأداء الإداري للاتحاد المصري للسباحة.

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من **Arafet & Tapinos, Bouhalleb** ، **Efstathios (٢٠٢٣م)**، **Pri.Hermawan (٢٠٢٢م)**، **ليلي عثمان ابراهيم، محمد محمود النجار، محمد السيد ابراهيم (٢٠٢٢م)** **سمير عبد اللطيف مصطفى**، "رامي سيد المصري (٢٠٢١م)".

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على: ما حدود التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على:

٤- ما مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الرابع مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة (ن = ٥٠)

م	المفردات	الاستجابة			الدلالات الاحصائية		
		موافق	%	محايد	%	غير موافق	%
١	يضع الاتحاد سيناريوهات بديلة لتنفيذ لخطط الموضوعه	٢٨	٥٦.٠٠	٩	١٨.٠٠	١٣	٢٦.٠٠
٢	يوجد مرونة في تغيير خطط الاتحاد بما يتوافق مع الظروف المحيطة والتداعيات البيئية الداخلية والخارجية	٣٤	٦٨.٠٠	٦	١٢.٠٠	١٠	٢٠.٠٠
٣	يسهل استخدام التخطيط بالسيناريو التعامل مع المتغيرات الخارجية	٣٥	٧٠.٠٠	١١	٢٢.٠٠	٤	٨.٠٠
٤	تساعد السيناريوهات البديلة في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية	٤١	٨٢.٠٠	٦	١٢.٠٠	٣	٦.٠٠
٥	باستخدام الادارة بالسيناريو يمكن تعديل طرق تنفيذ العمل بمرونة وفق خيارات متعددة	٤٣	٨٦.٠٠	٦	١٢.٠٠	١	٢.٠٠
	البعد الرابع ككل	١٨١	٧٢.٤٠	٣٨	١٥.٢٠	٣١	١٢.٤٠

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع: مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (٧٦.٦٧% : ٩٤.٦٧%)
- تراوحت قيمة كاي^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع: مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (١٢.٠٤ : ٦٣.١٦) وجميعها دالة إحصائياً.
- بلغت النسبة المئوية للبعد الرابع ككل (مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة) (٨٦.٦٧%) بدرجة مقدره بلغت (٦٥٠).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الرابع مستوى المرونة ورسم

السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة ما يلي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (باستخدام الادارة بالسيناريو يمكن تعديل طرق تنفيذ العمل

بمرونة وفق خيارات متعددة) بنسبة مئوية (٩٤.٦٧%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (تساعد السيناريوهات البديلة في عملية التنبؤ بالاحتياجات

المستقبلية) بنسبة مئوية (٩٢.٠٠%).

٣. جاء في الترتيب الأخير عبارة (يضع الاتحاد سيناريوهات بديلة لتنفيذ لخطط الموضوعه)

بنسبة مئوية (٧٦.٦٧%).

وفي هذا الصدد يذكر "احمد محمد عبد العال" (٢٠١٧م) أن تخطيط السيناريو هو رؤية مستقبلية

تحاول الاجابة عن مجموعة من اسئلة ماذا يحدث مستقبلاً؟ وما هي الرؤية المرسومة بهدف تجنب

المخاطر؟ وأن العقل البشري يولد مئات السيناريوهات يومياً من خلال التوفيق بين المستقبل المحتمل

والمستقبل المرغوب باستخدام مسارات المستقبل الممكن وما علينا الا ان نقوم بتغذية طردية مع التغذية

العكسية بحيث تتكامل الرؤية ويتفق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو

مرغوب، ويمكن القول ان تخطيط السيناريو يعد أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبني على

فروض منطقية وواقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية (١: ٥٦)

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على: ما مستوى المرونة ورسم

السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على:

٥- ما المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة؟

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الخامس المبادرة الفعالة وتكوين

الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة (ن = ٥٠)

م	المفردات	الاستجابة								
		موافق	%	محايد	%	غير موافق	%	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا
١.	تساهم إدارة السيناريو في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المؤسسة ككل	٤٢	٨٤.٠٠٠	٥	١٠.٠٠٠	٣	٦.٠٠٠	١٣٩	٩٢.٦٧	٥٧.٨٨
٢.	تسهل إدارة السيناريو عمل صانعي القرار في الاتحاد المصري للسباحة	٣٩	٧٨.٠٠٠	٨	١٦.٠٠٠	٣	٦.٠٠٠	١٣٦	٩٠.٦٧	٤٥.٦٤
٣.	تساعد إدارة السيناريو على التعامل مع المتغيرات الخارجية بسهولة	٤٣	٨٦.٠٠٠	٦	١٢.٠٠٠	١	٢.٠٠٠	١٤٢	٩٤.٦٧	٦٣.١٦
٤.	تعزز إدارة السيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بالاتحاد المصري للسباحة	٤٥	٩٠.٠٠٠	٢	٤.٠٠٠	٣	٦.٠٠٠	١٤٢	٩٤.٦٧	٧٢.٢٨
	البعد الخامس ككل	١٦٩	٨٤.٥٠	٢١	١٠.٥٠	١٠	٥.٠٠	٥٥٩	٩٣.١٧	

يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الخامس: المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (٩٠.٦٧% : ٩٤.٦٧%)
- تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الخامس: المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة ما بين (٤٥.٦٤ : ٧٢.٢٨) وجميعها دالة إحصائياً.
- بلغت النسبة المئوية للبعد الخامس ككل (المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة) (٩٣.١٧%) بدرجة مقدره بلغت (٥٥٩).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الخامس المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة ما يلي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (تساعد إدارة السيناريو على التعامل مع المتغيرات الخارجية بسهولة، تعزز إدارة السيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بالاتحاد المصري للسباحة) بنسبة مئوية (٩٤.٦٧%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (تساهم إدارة السيناريو في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المؤسسة ككل) بنسبة مئوية (٩٢.٦٧%).

٣. جاء في الترتيب الأخير عبارة (تسهل إدارة السيناريو عمل صانعي القرار في الاتحاد المصري للسباحة) بنسبة مئوية (٩٠.٦٧%).

ويعزو الباحث النتائج التي تم التوصل إليها لاستشعار عينة البحث كإداريين متخصصين ضرورة أن يتم الاستعانة بإدارة السيناريو لما تسهم به في توضيح وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة واعتباره ضروري لتحقيق المبادرة الفعالة.

وبشأن ذلك يشير **محمد العربي (٢٠١٨م)** إلى أن دور السيناريوهات في التخطيط الاستراتيجي ويقوم دور السيناريوهات في هذا السياق على مفهوم المرونة الاستراتيجية ويشير هذه المفهوم إلى قدرة النظام على التحلي بخصائص التكيف والقوة من أجل استيعاب متغيرات البيئة سريعا وعلى أساس هذه القدرة عملت السيناريوهات لعقود مضت كأداة فعالة في مجال الأعمال وبناء السياسات الوطنية واتخاذ القرارات وكما رأينا في تعريف السيناريوهات، يعتبر اتخاذ القرار مكونًا أساسيا في وظائف بناء السيناريوهات، وغالبا ما تنتهي عملية تطوير السيناريوهات بالتوصل إلى خيارات سياسية تساعد متخذي القرار في الشركات والهيئات على تعديل سياسات قائمة أو مراجعتها أو اتخاذ سياسات جديدة كما يمكن أن تساعد عملية بناء السيناريوهات على تقييم عمليات صناعة القرار والإجراءات الجارية اتخاذها والاستراتيجيات المطروحة للتنفيذ (١١: ٣٣)

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من **Arafet & Tapinos, Bouhalleb** ، **Efstathios (٢٠٢٣م)**، **Pri.Hermawan (٢٠٢٢م)**، **ليلي عثمان ابراهيم، محمد محمود النجار، محمد السيد ابراهيم (٢٠٢٢م)** **سمير عبد اللطيف مصطفى**، **"رامي سيد المصري (٢٠٢١م)**، **عمرو أحمد علي (٢٠٢١م)**، في أن المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة يمكن أن يسهم في تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة.

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على: ما المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة؟

١- عرض نتائج ومناقشة وتفسير التساؤل السادس والذي ينص على.

- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة السيناريو؟

فكرة التصور المقترح:

تتمثل فكرة التصور المقترح في توضيح آليات تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة

في ضوء إدارة السيناريو.

- **فلسفة التصور المقترح:**

ضرورة وضع تصور لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة

السيناريو للنهوض بالاتحاد المصري للسباحة بكافة إداراته ودعمه إدارياً لمنافسة الاتحادات الدولية

الرائدة في السباحة.

وتتحدد فلسفة التصور المقترح من خلال:

- استبدال المفاهيم الخاصة بالعمل الإداري داخل الاتحاد المصري للسباحة بوجه عام وتؤدي إلى

الاستخدام الأمثل للأساليب الإدارية الحديثة التي في ضوء استخدام إدارة السيناريو.

- رصد الوضع الراهن فيما يتعلق باستخدام إدارة السيناريو بالاتحاد المصري للسباحة.

- يسعى هذه التصور المقترح إلى توفير الكثير من الوقت والمجهود المبذول في تطوير الأداء

الإداري بالاتحاد المصري للسباحة.

▪ **الرؤية:**

حصول الاتحاد المصري للسباحة على مكانة رياضية متميزة على المستوى المحلي العربي

والإقليمي والافريقي والدولي والاولمبي من خلال استثمار كافة الامكانيات والموارد المتاحة في ضوء

إدارة السيناريو لتطوير الغداء الإداري من خلال التنبؤ بالمشكلات والمعوقات ووضع العديد من الحلول

الفعالة للمواجهة.

▪ **الرسالة:**

العمل على حدوث تحول جذري في الاتحاد المصري للسباحة وأن تتحول إلى منافسة كافة

الاتحادات المماثلة في الدول المتقدمة.

▪ هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحديد آليات تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة السيناريو وذلك من خلال التعرف علي:

- مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة.
- أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة.
- التفكير الاستشرافي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة.
- المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة.
- المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة.

▪ أبعاد التصور:

١- مستوى تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة.

وتم التوصل إلى ما يلي:

- قليلا ما يتم الاعتماد في تحليل نقاط الضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو
- لا يتم الاعتماد على تحليل نقاط القوة والضعف المرتبط بالتخطيط بالسيناريو
- لا يتم استخدام اسلوب تحليل الفرص والتهديدات المحتملة المرتبط بالتخطيط بالسيناريو
- لا يتم الاهتمام برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بإدارة السيناريو

- نادراً ما يتم الاستفادة من تجارب الهيئات الأخرى التي طبقت التخطيط بالسيناريو لتطوير أدائها المؤسسي

٢- أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة.

وتمثلت أهم التحديات في التالي:

- غياب ثقافة إدارة السيناريو بين موظفي الاتحاد
- عدم اهتمام إدارة الاتحاد بالنتائج السريعة على حساب النتائج طويلة الأجل
- ندرة الفوائد المكتسبة من التخطيط بالسيناريو على المدى القريب
- قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق التخطيط بالسيناريو في الاتحاد
- انخفاض توافق التخطيط بالسيناريو مع الأنظمة الإدارية الحالية للاتحاد

٣- حدود التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة.

وتمثلت حدود التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة فيما

يلي:

- اهتمام اتحاد السباحة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- اعتماد إدارة الاتحاد على المعلومات الدقيقة في عملية تحليل الوضع الراهن لاستشراف المستقبل
- مراجعة الاتحاد الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد
- وضع الاتحاد تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية
- تحديد إدارة الاتحاد المسارات المختلفة للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية

٤- مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة.

واتضح أن مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة يمكن أن

يسهم في تطوير الأداء الإداري كما يلي:

- باستخدام الادارة بالسيناريو يمكن تعديل طرق تنفيذ العمل بمرونة وفق خيارات متعددة
- تساعد السيناريوهات البديلة في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية
- يسهل استخدام التخطيط بالسيناريو التعامل مع المتغيرات الخارجية
- يوجد مرونة في تغيير خطط الاتحاد بما يتوافق مع الظروف المحيطة والتداعيات البيئية الداخلية والخارجية
- يضع الاتحاد سيناريوهات بديلة لتنفيذ لخطط الموضوع

٥- المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة.

وتشمل اسهامات المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة ما

يلي:

- تساعد إدارة السيناريو على التعامل مع المتغيرات الخارجية بسهولة
 - تعزز إدارة السيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بالاتحاد المصري للسباحة
 - تساهم إدارة السيناريو في رفع مستوى التفكير الإبداعي لدى المؤسسة ككل
 - تسهل إدارة السيناريو عمل صانعي القرار في الاتحاد المصري للسباحة
- وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة في ضوء إدارة السيناريو؟

الاستنتاجات:

- في ضوء هدف البحث وتساؤلاته توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:
- ١- مستوى تطبيق إدارة السيناريو منخفض في الاتحاد المصري للسباحة وتمثل في:
 - قليلاً ما تعتمد إدارة الاتحاد على تحليل نقاط القوة والضعف المرتبط بإدارة السيناريو
 - نادراً ما تعتمد إدارة الاتحاد على تحليل نقاط الضعف المرتبط بإدارة السيناريو
 - لا تستخدم إدارة الاتحاد أسلوب تحليل الفرص والتهديدات المحتملة المرتبط بإدارة السيناريو
 - ٢- أهم التحديات التي تواجه إدارة السيناريو في الاتحاد المصري للسباحة اشتملت على:
 - غياب ثقافة إدارة السيناريو بين موظفي الاتحاد
 - ندرة الفوائد المكتسبة من إدارة السيناريو على المدى القريب
 - قلة المعلومات التي تساعد على تطبيق إدارة السيناريو في الاتحاد
 - ٣- حدود التفكير الاستراتيجي للمستقبل والتحليل البيئي في الاتحاد المصري للسباحة تمثلت في:
 - يهتم اتحاد السباحة برسم السياسات المستقبلية المعتمدة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية
 - يضع الاتحاد تصورات مستقبلية لتنظيم الفعاليات الدولية والمحلية
 - يراجع الاتحاد الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد
 - ٤- مستوى المرونة ورسم السيناريوهات البديلة في الاتحاد المصري للسباحة يمكن أن يسهم في تطوير الأداء الإداري كما يلي:
 - المساعدة في وضع السيناريوهات البديلة في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية
 - الاسهام في تعديل طرق تنفيذ العمل بمرونة وفق خيارات متعددة باستخدام الادارة بالسيناريو

- توفير مرونة في تغيير خطط الاتحاد بما يتوافق مع الظروف المحيطة والتداعيات البيئية الداخلية والخارجية

٥- اسهامات المبادرة الفعالة وتكوين الصورة المستقبلية في الاتحاد المصري للسباحة تتمثل في:

- تعزيز إدارة السيناريو التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بالاتحاد المصري للسباحة

- المساعدة في التعامل مع المتغيرات الخارجية بسهولة باستخدام إدارة السيناريو

- تسهيل عمل صانعي القرار في الاتحاد المصري للسباحة باستخدام إدارة السيناريو

التوصيات:

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته والنتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

١. استخدام التصور المقترح قيد البحث للإدارة بالسيناريو لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد

المصري للسباحة.

٢. تفعيل الأساليب الإدارية التي تعتمد على توقع المعوقات ووضع البدائل المناسبة لمواجهتها

والتغلب عليها لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للسباحة.

٣. الاستعانة بأسلوب الإدارة بالسيناريو حيث أن له أهمية كبيرة في تعزيز التفكير الإبداعي

والابتكاري لدى العاملين بالاتحاد المصري للسباحة.

٤. إجراء المزيد من الدراسات العلمية التي تتناول تطبيق الإدارة بالسيناريو على مؤسسات

رياضية واتحادات أخرى.

قائمة المراجع

- احمد محمد عبد العال (٢٠١٧م): جغرافيا التنمية.. مفاهيم نظرية وأبعاد مكانية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- أشرف صبحي، احمد كمال، اسلام علي (٢٠٢١م): معوقات الاستثمار في المجال الرياضي بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان
- جمال محمد علي (٢٠١٨م): الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، مركز الكتاب الحديث، القاهرة.
- حسين صالح جعيم (٢٠١٩م): دور خريجي كلية التربية الرياضية في تحسين الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية، بحث منشور، ٦ع، مجلة الدراسات الإنسانية، جامعة الجزائر.
- سعيد جاسم الأسدي، محمد حميد المسعودي، هناء عبد الكريم حسن (٢٠١٩م): التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية؛ المعلم- المدير - المشرف، الدار المنهجية للنشر، المملكة العربية السعودية.
- سمير عبد اللطيف مصطفى، رامي سيد المصري (٢٠٢١م): استثمار الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الفاعلية التنظيمية للاتحادات الرياضية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة للجنة الأولمبية المصرية، بحث منشور، مج ٤٢، ١ع، مجلة أسبوط لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٢): الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، العصرية للنشر، القاهرة.
- علاء محمد سيد (٢٠١٠م): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن.
- كمال درويش، وليد مرسي الصغير، أحمد عبد الفتاح أحمد، محمد إبراهيم المغاوري (٢٠١٢): اقتصاديات الرياضة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ليلى عثمان ابراهيم، محمد محمود النجار، محمد السيد ابراهيم (٢٠٢٢م): نموذج إستراتيجية مقترحة لتسويق أنشطة الإتحاد المصري للسباحة، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها.
- محمد عبد القادر العربي (٢٠١٧م): التخطيط الإستراتيجي والإداري، دار الفكر العربي، القاهرة.

ياسر عيد محمود رمضان (٢٠٢٠م): إدارة السيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي:
القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجا، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا،
جامعة القدس.

Bouhaleb, Arafet & Tapinos, Efstathios. (2023). The impact of scenario planning on entrepreneurial orientation. Technological Forecasting and Social Change. 187. 122191. 10.1016/j.techfore.2022.122191.

Bourgeois, Robin. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies. 10.13140/RG.2.1.1600.2008.

Bradfield, Ronald & Derbyshire, James & Wright, George. (2016). The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logics scenario development methodology. Futures. 77. 10.1016/j.futures.2016.02.002.

Hermawan, Pri. (2022). Aligning PTCI Strategies to Global Corporate Strategies Using Scenario Planning. International Journal of Current Science Research and Review. 05. 10.47191/ijcsrr/V5-i1-29.

Mendillo-Michael (2016): The Effect Economic Impact Information On The Attitudes Of Potential Sports Sponsors Operating In mid-size and small communities, Florida-State-University, U.S.A

https://ddl-storage-server.sgp1.digitaloceanspaces.com/book_in_minu-tes/20-2_altakht=et.pdf