

## تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية

د / ياسمين يحيى خضير

مدرس بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا

### المقدمة ومشكلة البحث :

يشهد العالم العديد من التحديات ، أبرزها إرتفاع وتيرة التغيير بشكل متسارع وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقع ، مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة ، أو توقع التصرف الصحيح حتى تستطيع التعامل معه بفعالية ، فالتوسع المعرفي والتغيرات التكنولوجية السريعة وغيرها من التطورات الحديثة والتحديات أدت إلى التغيير في إحتياجات العملاء ومتطلباتهم ، وزيادة حدة التنافسية ، وإضطراب سوق العمل وعدم إستقراره ، مما يجعل إستخدام الممارسات وأساليب العمل المعتادة لإدارة التغيير لا تكفي لمساعدة المؤسسات في مواكبة تلك التغيرات ، مما أصبح من الضروري البحث عن أساليب عمل تمكنها من الإستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير .

ولكي تستطيع أي مؤسسة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير ، عليها أن تكون قادرة على إستشعار التغيير القادم ، والإستعداد بل والإستجابة له بسرعة ومرونة ، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها ، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع ، بل أن تكون قادرة على إستغلال الفرص وتحسين أدائها ، ومن ثم ظهر مفهوم الرشاقة (١٢ : ٢٥) .

حيث أن المؤسسات الحديثة دائماً تبحث عن الرشاقة ، وذلك لأنها تواجه ضغوطاً متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية ، كما أن الرشاقة المنظمة تعزز في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية ، وبالتالي تصبح الرشاقة عاملاً مهماً في إنتاجية المؤسسة ، إضافة إلى إحتياج العديد من المؤسسات الموجودة في بيئة العمل لإستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة (٤ : ٥٥) ، والمؤسسات الرشيقة تهتم لأبعد من مجرد التغيير بل إلى إعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة ، وذلك من خلال إستغلال

الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية ، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة ، ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى (١٨ : ٧٥١) .

وتعد الرشاقة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تضمنتها مبادئ وقيم الرشاقة وكيفية تطبيقها في المؤسسات المختلفة لمواجهة وإستيعاب التغيرات ، وتحقيق السرعة والجودة في إنجاز المشاريع وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية ، والقدرة على التعامل مع التحديات والتغيرات السريعة إقتصادياً وإجتماعياً وتقنياً ، والمصحوبة بتدفق هائل للمعلومات الكمية والنوعية واللحظية التي يستخدمها صناع القرار مقرونة بزيادة وتنوع رغبات المتعاملين ومطالبهم (١٤ : ٩) ، وأصبح لزاماً على قادة المؤسسات التعرف على مظاهر الرشاقة التنظيمية ومعالمها ، وقيامهم بمراجعة وضع مؤسساتهم وتحليلها بطريقة مهنية ، ومن ثم تحديد مواطن التحسين ووضع الخطط التنفيذية للوصول إلى مؤسسات رشيقة (١ : ٣٦) .

وتعتبر الرشاقة التنظيمية عن القدرة على تحديد وتنفيذ المبادرات التي تتماشى مع الإستراتيجية بسرعة للإستجابة للفرص والتحديات ، ومن ثم فإنه يجب على المؤسسات مواكبة الفرص والتهديدات التي يخلقها تزايد إحتياجات المستفيدين والتغيرات مثل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء (١٣ : ٢٥٧) ، وهذا يعني أنه لا يجب على المؤسسات فقط أن تتبع التغيرات في نمطها الإداري ولكن أيضاً تغيير التوجه بشكل غير مباشر نحو تنفيذ مبادرات جديدة لتجنب المخاطر أو تحقيق مزايا تنافسية (٩ : ١٢٢) ، فالمؤسسات التي تتبنى الرشاقة التنظيمية في أعمالها وأنشطتها تحقق لها العديد من النتائج ومنها (التحسين المستمر للعمليات التنظيمية ، زيادة حصتها السوقية ، تحسين السيطرة على التكلفة ، كسب قيمة مضافة نتيجة إستثمارها في التقنيات المتطورة ومواجهتها للتغيرات السريعة ، زيادة رضا العاملين ، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ، الإستجابة السريعة لطلبات العملاء) (٢٢ : ٣٠٢) .

وتناول الرشاقة التنظيمية يستوجب ذكر أبعادها التي تناولها الباحثون من وجهات نظر مختلفة ، وإقتصر العرض في هذه الدراسة على الأبعاد التالية نظراً لتوافقها مع أهمية وأهداف الدراسة الحالية ، والمتمثلة في :

- **رشاقة الإدراك والإستشعار** : وتعني القدرة على إستشعار التغيرات البيئية ، والخطوة الأولى في ذلك هو الفهم الكامل للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، وذلك لتحقيق الإدراك التام بإتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه ، وهو عملية رصد بيئي أو إستنتاج منظم للتغيرات البيئية وإنعكاسها على المنظمة ورشاقة الإستشعار جزء من رشاقة المنظمة .

- **رشاقة إتخاذ القرار** : وهي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير ، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة .

- **رشاقة التصرف والممارسة** : يقصد برشاقة الممارسة العمل على مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل مواجهة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة .

- **رشاقة التعلم التنظيمي ، الإستفادة ، إغتنام الفرص** : هي القدرة على البناء على الخبرات وإعادة تطبيق المعرفة لمواجهة التحديات المستقبلية .

- **رشاقة الإستجابة** : تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية ولنظم المعلومات دور محوري في مساعدة المنظمة على الإستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية ، وتعتمد الإستجابة على دقة الإدراك أو الإستشعار ودقة وسرعة توقع التغيرات ومن ثم القيام برد فعل سريع لمواجهتها .

- **رشاقة المرونة** : تتجسد بالقدرة على الإستجابة للتغيرات المفاجئة ، والقدرة على تقديم منتجات وخدمات مختلفة وفق ذات الوسائل الأساسية ، وهي تتعلق بقدرة المنظمة على إنجاز العمليات المختلفة وتحقيق الأهداف المختلفة عن طريق إستخدام التسهيلات والمعدات المتوفرة .

- **رشاقة السرعة** : هي القدرة على إنجاز وتنفيذ الأعمال بأقصر وقت ممكن ، فهي تشمل السرعة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق ، والسرعة في تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المطلوب ، والسرعة في وقت العملية (٢٣ : ١١٦)(١١ : ٨٨)(١٧ : ٢٨)(٢٠ : ٢٢١) .

تشكل المؤسسات الرياضية أحد أبرز المؤسسات التي تشهد بيئة تنافسية حادة وتغيرات متسارعة غير مسبوقه في حاجات ورغبات العملاء ، الأمر الذي بلور الأرضية الخصبة لتطبيق الجانب الميداني في عينة البحث لتشخيص مدى إدراك المؤسسات الرياضية للرشاقة التنظيمية إذ تعد في الوقت الحاضر من القضايا المهمة والضرورية التي تسعى منظمات الأعمال ممارستها في أنشطتها وأعمالها لكونها تسهم في التكيف والإستجابة السريعة للتغيرات والحفاظ على مواردها بشكل فعال فضلاً عن تحقيق رغبات العملاء في الوقت المناسب .

ولا شك 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 وإختلاط 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 إستعراض 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 والإتحادات 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 الإستدامة والنجاح في البيئة الجديدة يحتاج من المؤسسات 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 التنظيمية تعد ضرورة حتمية في وقتنا الحالي .

ومن خلال إستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث والتي منها على سبيل المثال وليس الحصر : كدراسة (إيمان سعيد ، ٢٠٢٣)(٣) والتي كانت أهم نتائجها ضرورة تعزيز موارد وإمكانات الكليات بهدف تحسين خطط الرشاقة التنظيمية وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه العاملون مرونة في إنجاز الأهداف المطلوبة ، ودراسة (سحر توني ، ٢٠٢٣)(٧) والتي كانت أهم نتائجها أنه يتوافر المناخ الداعم للإبتكار والقدرة على تطبيق الأفكار الجديدة في تدعيم الأداء المؤسسي للأنشطة الترويحية بمركز متحدي الإعاقة بجامعة المنيا ، ودراسة (عثمان على ، ٢٠٢٢)(١٠) والتي كانت أهم نتائجها أن هناك إختلاف في إتجاهات العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت نحو الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية .

كما أشارت نتائج دراسة (سماح خليل ، ٢٠٢٠)(٨) والتي كانت أهم نتائجها وجود فروق معنوية في مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها وهذا نتيجة تباين في مستوى توفير المقدرات والإستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات ، ودراسة (Menon,2020)(٢١) والتي كانت أهم نتائجها أن أهم العوامل التي تشكل تحدياً للرشاقة التنظيمية تتمثل بضعف الهيكل التنظيمي وإنخفاض المهارات القيادية والتي تؤثر بشكل سلبي في تطبيق الرشاقة التنظيمية .

كما أثبتت نتائج دراسة (أمل راشد ، ٢٠١٩) (٢) والتي كانت أهم نتائجها أن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة ، ودراسة (سالى سعيد ، ٢٠١٩) (٦) والتي كانت أهم نتائجها أن الهيكل التنظيمي للكلية يتسم بالوضوح ويوجد توصيف وظيفي لجميع المناصب في الكليات ، ودراسة (ياسر أحمد ، ٢٠١٩) (١٥) والتي كانت أهم نتائجها ضعف مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد .

في حين أشارت نتائج دراسات (دينا فاروق ، ٢٠١٧) (٥) والتي كانت أهم نتائجها أن للرشاقة التنظيمية دور في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي ، ودراسة (Nafi,2016) (٢٢) والتي كانت أهم نتائجها أن الرشاقة التنظيمية تمارس دور مهم في النجاح التنظيمي من خلال التأثير على خفة الحركة للإدارة العليا ومعنويات العاملين وتحفيزهم على البحث والتحري ، ودراسة (Khavari,2016) (١٩) والتي كانت أهم نتائجها أن درجات ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات أعلى من المتوسط .

وعليه بأنه يتوجب على المؤسسات الرياضية السرعة في التحول من المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات رشيقة لديها القدرة على التعامل مع التغيرات المختلفة والمستحدثات المختلفة ، هذا إن كانت تريد أن تنمو وتتماشى مع إحتياجات صناعة الرياضة .

وفى ضوء ذلك ترى الباحثة أن ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية أصبح ضرورة وذلك لمجابهة الصعوبات التي تحدث نتيجة التغيرات المستمرة للعوامل المحيطة ، ومن هنا تكونت لدى الباحثة الفكرة فى ضرورة تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير فى المؤسسات الرياضية .

#### أهمية البحث :

- تحديد إستراتيجيات مختلفة من أجل الإستجابة لضغوط المنافسة والحصول على الرشاقة التنظيمية .
- إيجاد إستراتيجية إدارية إستباقية تهدف إلى الحفاظ على موارد المنظمة وتحقيق رغبات العملاء في الوقت المناسب .
- وضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار حول ضرورة الإهتمام بالرشاقة التنظيمية كونها من متطلبات العصر .
- تأمل الباحثة أن يشكل البحث نقطة بداية لدراسات مستقبلية حول الموضوع ، ومحاولة لوضع الأسس للتطوير والنهوض بواقع المؤسسات ومنها الرياضية عن طريق الإستثمار الأمثل لمتغيرات البحث التي تنعكس نتائجها على تفوقها وريادتها في بيئة المؤسسات الرياضية .

**هدف البحث :**

يهدف البحث إلي تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية .

**تساؤلات البحث :**

في ضوء هدف البحث تضع الباحثة التساؤلات التالية :

- ما واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ؟
- ما سبل تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ؟

**مصطلحات البحث :****الرشاقة التنظيمية :**

هي إستجابة المؤسسة السريعة وبتفاعلية عالية المرونة ، لوضع حلول منطقية للمشكلات والقضايا التي تواجهها مستقبلاً ، لغايات التكيف والمواءمة السريعة بكفاءة وإتقان إزاء التغيرات غير المتوقعة وباستمرار (١٦ : ٧) .

هي القدرة على الإستجابة الناجحة والسريعة ، والتفاعل مع التغيرات البيئية بكفاءة عالية لتمكين المؤسسة الرياضية من تحقيق التوافق والإستجابة للتغيرات البيئية ، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة وغير متوقعة والتكيف معها (تعريف إجرائي) .

**إجراءات البحث :****منهج البحث :**

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) ، حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث ، وذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

**مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة قيد البحث بجمهورية مصر العربية والمتمثلة في (وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية) ، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من جميع المؤسسات الرياضية ، وبلغت عينة البحث (٢٠٨) فرداً ، وقد قامت الباحثة بإختيار عدد (٣٠) فرد للعينة الإستطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأصلية ، وجدول (١) يوضح ذلك .

## جدول (١)

## توصيف عينة البحث

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	المؤسسة الرياضية
٩٢	١٣	وزارة الشباب والرياضة
٤٩	٨	اللجنة الأولمبية
٦٧	٩	الإتحادات الرياضية
٢٠٨	٣٠	الإجمالي

## أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث كالتالي :

## أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق :

من خلال تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسات الرياضية للوصول إلى البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث ، وحصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها في الإطار المرجعي وصياغة الأهداف والتساؤلات وتصميم الإستبيانات .

## ثانياً : الإستبيان :

### - واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية "

قامت الباحثة بإعداد إستبيان يهدف للتعرف على واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ، وتم تحديد (٧) سبعة محاور (ملحق ٢) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم حذف محور (رشاقة الإبتكار) لحصوله على نسبة أقل من (٧٠٪) والموافقة على باقي محاور الإستبيان .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٤٤) أربعة وأربعون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) ثلاثة عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٤) مكونة من (٤١) واحد وأربعون عبارة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء قوامها (٩) تسعة خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي فى معرفة مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وجدولى (٢ ، ٣) يوضحان النسب المئوية لأراء الخبراء فى محاور وعبارات الإستبيان .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة

التنظيمية كأداه لإحداث التغيير فى المؤسسات الرياضية (ن = ٩)

النسبة المئوية	رأى الخبير		المحاور	م
	موافق	غير موافق		
%١٠٠	٩	-	رشاقة الإدراك والإستشعار	-١
%٨٩	٨	١	رشاقة إتخاذ القرار	-٢
%٧٨	٧	٢	رشاقة التصرف والممارسة	-٣
%١٠٠	٩	-	رشاقة التعلم التنظيمى / الإستفادة / إغتنام الفرص	-٤
%١٠٠	٩	-	رشاقة الإستجابة	-٥
%٥٦	٥	٤	رشاقة الإبتكار	-٦
%٨٩	٨	١	رشاقة المرونة والسرعة	-٧

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الإستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%) ، وبناءاً على أراء السادة الخبراء تم حذف محور (رشاقة الإبتكار) لحصوله على نسبة أقل من (٧٠%) والموافقة على باقى محاور الإستبيان .

## جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة  
التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية

(ن = ٩)

رشاقة المرونة والسرعة		رشاقة الإستجابة		رشاقة التعلم التنظيمي		رشاقة التصرف والممارسة		رشاقة إتخاذ القرار		رشاقة الإدراك والإستشعار	
%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة
%٨٩	٣٧	%١٠٠	٢٩	%١٠٠	٢٣	%٨٩	١٥	%٧٨	٨	%١٠٠	١
%١٠٠	٣٨	%٧٨	٣٠	%٧٨	٢٤	%٨٩	١٦	%٨٩	٩	%٨٩	٢
%٧٨	٣٩	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٢٥	%١٠٠	١٧	%١٠٠	١٠	%٧٨	٣
%٨٩	٤٠	%٨٩	٣٢	%٨٩	٢٦	%٧٨	١٨	%٧٨	١١	%٧٨	٤
%٥٦	٤١	%٨٩	٣٣	%٨٩	٢٧	%١٠٠	١٩	%٨٩	١٢	%٨٩	٥
%١٠٠	٤٢	%١٠٠	٣٤	%١٠٠	٢٨	%٤٤	٢٠	%١٠٠	١٣	%١٠٠	٦
%١٠٠	٤٣	%٨٩	٣٥			%٨٩	٢١	%٨٩	١٤	%٧٨	٧
%٨٩	٤٤	%٦٧	٣٦			%١٠٠	٢٢				

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٤٤% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٣) عبارات أرقام (٢٠ ، ٣٦ ، ٤١) ، لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠%) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤١) عبارة .

(٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينه قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وجدول (٤ ، ٥ ، ٦) يوضح ذلك .

## جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه (ن = ٣٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	٠,٧٧	٨	٠,٦٩	١٥	٠,٧٩	٢٢	٠,٦٨	٢٨	٠,٦٩	٣٥	٠,٧٦
٢	٠,٨١	٩	٠,٧٢	١٦	٠,٧٤	٢٣	٠,٧٣	٢٩	٠,٧٤	٣٦	٠,٧٨
٣	٠,٦٧	١٠	٠,٧٥	١٧	٠,٧٧	٢٤	٠,٧٨	٣٠	٠,٨١	٣٧	٠,٧١
٤	٠,٧١	١١	٠,٧١	١٨	٠,٨١	٢٥	٠,٧٥	٣١	٠,٧٦	٣٨	٠,٨٠
٥	٠,٨٢	١٢	٠,٦٨	١٩	٠,٨٠	٢٦	٠,٧١	٣٢	٠,٦٩	٣٩	٠,٨١
٦	٠,٧٧	١٣	٠,٧٨	٢٠	٠,٧٦	٢٧	٠,٧٢	٣٣	٠,٧٩	٤٠	٠,٧٩
٧	٠,٦٩	١٤	٠,٧٦	٢١	٠,٧١			٣٤	٠,٧٠	٤١	٠,٧٦

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٦٧ : ٠,٨٢) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

## جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٣٠)

رقم	معامل الارتباط										
١	٠,٦٥	٨	٠,٦٦	١٥	٠,٧٤	٢٢	٠,٦٥	٢٩	٠,٦٦	٣٦	٠,٧٨
٢	٠,٧١	٩	٠,٦٢	١٦	٠,٧٤	٢٣	٠,٧٥	٣٠	٠,٦٥	٣٧	٠,٧١
٣	٠,٦٢	١٠	٠,٧٣	١٧	٠,٦٣	٢٤	٠,٧٧	٣١	٠,٧٣	٣٨	٠,٦٦
٤	٠,٧٢	١١	٠,٧٠	١٨	٠,٦٥	٢٥	٠,٧٨	٣٢	٠,٦٢	٣٩	٠,٦٤
٥	٠,٧١	١٢	٠,٦٨	١٩	٠,٦٩	٢٦	٠,٧٤	٣٣	٠,٧٤	٤٠	٠,٧١
٦	٠,٧٥	١٣	٠,٧٧	٢٠	٠,٦٨	٢٧	٠,٧١	٣٤	٠,٦٨	٤١	٠,٦٤
٧	٠,٧٨	١٤	٠,٧٥	٢١	٠,٧٦	٢٨	٠,٦٩	٣٥	٠,٧٤		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان (٠,٦٢ : ٠,٧٨) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

### جدول (٦)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ( ن = ٣٠ )

معامل الارتباط	المحاور
٠,٧١	رشاقة الإدراك والإستشعار
٠,٧٣	رشاقة إتخاذ القرار
٠,٦٨	رشاقة التصرف والممارسة
٠,٧٥	رشاقة التعلم التنظيمي / الإستفادة / إغتنام الفرص
٠,٧١	رشاقة الإستجابة
٠,٦٧	رشاقة المرونة والسرعة

قيمة ( ر ) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٧ : ٠,٧٥) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، و جدول (٧) يوضح ذلك .

## جدول (٧)

معاملات إرتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل ثبات ألفا للعبارات	معامل ثبات ألفا للمحاور
١-	رشاقة الإدراك والإستشعار	٠,٦١ - ٠,٧٢	٠,٦٥
٢-	رشاقة إتخاذ القرار	٠,٦٣ - ٠,٧١	٠,٧٢
٣-	رشاقة التصرف والممارسة	٠,٦٦ - ٠,٧٢	٠,٦٩
٤-	رشاقة التعلم التنظيمي / الإستفادة / إغتنام الفرص	٠,٦٨ - ٠,٧٣	٠,٦٧
٥-	رشاقة الإستجابة	٠,٦١ - ٠,٧٤	٠,٧١
٦-	رشاقة المرونة والسرعة	٠,٦٥ - ٠,٧٢	٠,٧٢

معامل الثبات الكلي لإستمارة الإستبيان (٠,٦٩)

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا للعبارات ما بين (٠,٦١ : ٠,٧٤) ، كما تراوحت معاملات ألفا للمحاور ما بين (٠,٦٥ : ٠,٧٢) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٦٩) ، وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤١) عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة واحدة ، و جدول (٨) يوضح ذلك .

## جدول (٨)

إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير  
في المؤسسات الرياضية في صورته النهائية

المحاور	عدد العبارات	أرقام العبارات	الدرجة الدنيا	الدرجة العظمى
١- رشاقة الإدراك والإستشعار	٧	٧-١	٧	٢١
٢- رشاقة إتخاذ القرار	٧	١٤-٨	٧	٢١
٣- رشاقة التصرف والممارسة	٧	٢١-١٥	٧	٢١
٤- رشاقة التعلم التنظيمي / الإستفادة / إغتنام الفرص	٦	٢٧-٢٢	٦	١٨
٥- رشاقة الإستجابة	٧	٣٤-٢٨	٧	٢١
٦- رشاقة المرونة والسرعة	٧	٤١-٣٥	٧	٢١

البرنامج الزمني للبحث :

أ . الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية للإستبيان كأداة لجمع البيانات في الفترة الزمنية من (٢٠٢٣/٤/١٠م إلى ٢٠٢٣/٤/٢٤م) ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبته لطبيعة البحث وطبيعة العينة .

ب . تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة وإختبار صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات والتأكد من صدقه وثباته قامت الباحثة بتطبيقه على أفراد العينة في الفترة الزمنية من (٢٠٢٣/٥/١م إلى ٢٠٢٣/٦/٢٠م) على عينة قوامها (٢٠٨) فرداً .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث إستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية : (النسبة المئوية ، معامل الارتباط ، معامل ألفا لكرونباخ ، الوزن النسبي ، متوسط الإستجابة ، حدود الثقة) .

وقد إرتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوي (٠.٠٥) ، كما إستخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

## عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على : ما واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ؟

## جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ( ن = ٢٠٨ )

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		نعم	إلى حد ما	لا		
المحور الأول : رشاقة الإدراك والإستشعار : تعمل المؤسسة على :						
١-	إيجاد الحلول البديلة للمشكلات وفق الأولويات .	٣	٢٩	١٧٦	٢٤٣	٠.٣٩
٢-	توافر السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات .	٢	٤٢	١٦٤	٢٥٤	٠.٤١
٣-	المتابعة الكاملة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة .	١	٣٣	١٧٤	٢٤٣	٠.٣٩
٤-	التنبؤ بالمشكلات والأزمات قبل حدوثها .	١١	١١٦	٨١	٣٤٦	٠.٥٥
٥-	إستشعار إحتياجات العاملين .	٢	١٧	١٨٩	٢٢٩	٠.٣٧
٦-	تشكيل فرق لإدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية .	١	٣٠	١٧٧	٢٤٠	٠.٣٨
٧-	أسلوب فرق العمل في متابعة إنجاز الأعمال .	٥	١٩	١٨٤	٢٣٧	٠.٣٨
٠.٤١	متوسط الإستجابة للمحور					
المحور الثاني : رشاقة إتخاذ القرار : تعمل المؤسسة على :						
٨-	تقييم عملياتها بشكل مستمر .	٠	٣٩	١٦٩	٢٤٧	٠.٤٠
٩-	إتخاذ القرار في الوقت المناسب .	٢١	٤٩	١٣٨	٢٩٩	٠.٤٨
١٠-	التعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها وتوظيفها في إتخاذ القرار	٦	٣٤	١٦٨	٢٥٤	٠.٤١
١١-	ديناميكية عملية إتخاذ القرار .	٢	١٤	١٩٢	٢٢٦	٠.٣٦
١٢-	إعتداد النهج التشاركي في إتخاذ القرارات .	٩	٩٧	١٠٢	٣٢٣	٠.٥٢
١٣-	إكتشاف الفرص والتحديات في الوقت المناسب .	٢	١٥	١٩١	٢٢٧	٠.٣٦
١٤-	إتاحة جميع المعلومات والبيانات بشفافية للعاملين .	٦	٢٢	١٨٠	٢٤٢	٠.٣٩
٠.٤٢	متوسط الإستجابة للمحور					
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣						

## تابع جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداه لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ( ن = ٢٠٨ )

م	العبارات	الإستجابة			متوسط الإستجابة
		نعم	إلى حد ما	لا	
المحور الثالث : رشاقة التصرف والممارسة : تعمل المؤسسة على :					
١٥-	توافر خطة إستراتيجية معلنة وممكنة التنفيذ وفق التغيرات المحتملة .	٢٣	٥٦	١٢٩	٣١٠
١٦-	توافر إمكانيات إتصال فعالة بينها وبين عاملها وعملائها .	٦٤	٢٠	١٢٤	٣٥٦
١٧-	الإستجابة في الوقت المناسب لمتطلبات وإحتياجات العاملين .	٢٦	٣٣	١٤٩	٢٩٣
١٨-	توافر قدرات وموارد متوقعة تمكنها من توقع التغيرات الحاصلة في مجال العمل	٣٨	١٩	١٥١	٣٠٣
١٩-	إعتماد هيكل تنظيمي مرن للتعامل مع الأزمات .	١٩	٤٢	١٤٧	٢٨٨
٢٠-	تحقيق مركز تنافسي جديد بين المنافسين .	٦	٨٢	١٢٠	٣٠٢
٢١-	ترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة .	٠	٨٤	١٢٤	٢٩٢
٠.٤٩	متوسط الإستجابة للمحور				
المحور الرابع : رشاقة التعلم التنظيمي / الإستفادة / إغتنام الفرص : تعمل المؤسسة على :					
٢٢-	تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء .	٠	٦٤	١٤٤	٢٧٢
٢٣-	توفير فرص التطور المهني لجميع العاملين .	١٦	٢٦	١٦٦	٢٦٦
٢٤-	جدولة العمل وفقاً لإحتياجات السوق .	٦	١٣٧	٦٥	٣٥٧
٢٥-	رؤية الفرص في سوق العمل وإغتنامها .	٩	٢٩	١٧٠	٢٥٥
٢٦-	تنفيذ دورات تدريبية إستباقية للعاملين .	٢٠	٥١	١٣٧	٢٩٩
٢٧-	تحديد الأنشطة والخدمات والأسواق المتوقعة التي تحتاج إلى مراجعة .	١	٢٨	١٧٩	٢٣٨
٠.٤٥	متوسط الإستجابة للمحور				
المحور الخامس : رشاقة الإستجابة : تعمل المؤسسة على :					
٢٨-	حل المشكلات الطارئة فور وقوعها .	٧	١٢٨	٧٣	٣٥٠
٢٩-	تنفيذ الأعمال الإدارية والتنظيمية وفق الخطة الموضوعة .	١٣	٥٧	١٣٨	٢٩١
٣٠-	توافر خدمات إلكترونية بكفاءة وفعالية .	١٠	١٨	١٨٠	٢٤٦
٣١-	إنجاز الأعمال في الوقت المحدد .	٢	٤٦	١٦٠	٢٥٨
٣٢-	إجراءات تصحيحية أنية لتحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها .	١٠	٣٧	١٦١	٢٦٥
٣٣-	تطوير مجموعة من الإستراتيجيات والأسواق والمنتجات / والخدمات البديلة .	٩	٤٣	١٥٦	٢٦٩
٣٤-	تنويع إستثماراتها في عدد من الأسواق والمنتجات / والخدمات المختلفة .	٠	١١٤	٩٤	٣٢٢
٠.٤٦	متوسط الإستجابة للمحور				
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣					

## تابع جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية (ن = ٢٠٨)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		لا	إلى حد ما	نعم		
المحور السادس : رشاقة المرونة والسرعة : تعمل المؤسسة على :						
٣٥-	الاستجابة لتغيرات الأسعار بغية الاحتفاظ بالعملاء .	٣٥	١٧٠	٣	٢٤٩	٠.٤٠
٣٦-	تنفيذ البديل الأفضل والأسرع لحل المشكلات .	٢٥	١٧١	١٢	٢٥٧	٠.٤١
٣٧-	التنوع في العروض والخدمات التي تقدمها .	٣٢	١٦١	١٥	٢٧٠	٠.٤٣
٣٨-	إعتماد سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات غير المخطط لها	٣٣	١٥٦	١٩	٢٧٩	٠.٤٥
٣٩-	تغيير طريقة المنافسة في سوق العمل .	٦١	١٤٧	٠	٢٦٩	٠.٤٣
٤٠-	السرعة بتنفيذ التغيرات واسعة النطاق لتلبية متطلبات ورغبات العملاء .	٢٧	١٦١	٢٠	٢٧٥	٠.٤٤
٤١-	تنفيذ التغيرات التكنولوجية لتقديم طلبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة .	٩٢	١١٤	٢	٣٠٤	٠.٤٩
٠.٤٤	متوسط الإستجابة للمحور					
٠.٤٥	متوسط الإستجابة للإستبيان					
الحد الأدنى للثقة = ٠,٦١ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٣						

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ما بين (٠.٣٦ : ٠.٥٧) ، وتراوحت متوسطات الإستجابة لآراء العينة بالنسبة لمحاور الإستبيان ما بين (٠.٤١ : ٠.٤٩) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للدرجة الكلية للإستبيان (٠.٤٥) .

جاءت جميع متوسطات الإستجابة لعبارات إستبيان واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ، وكذلك الدرجة الكلية للإستبيان أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يدل على ضعف مستوى تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى 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 وإختلاط 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 إستعراض 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 والإتحادات 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 .

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كلاً من (ياسر أحمد ، ٢٠١٩)(١٥) والتي كانت أهم نتائجها ضعف مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بجميع أبعادها بالجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد ، ودراسة (عثمان على ، ٢٠٢٢)(١٠) والتي كانت أهم نتائجها أن هناك إختلاف في إتجاهات العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت نحو الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية .

كذلك عدم إيجاد الحلول البديلة للمشكلات وفق الأولويات من خلال توافر السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات ، وعدم المتابعة الكاملة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة ، والتنبؤ بالمشكلات والأزمات قبل حدوثها ، كذلك عدم معرفة المؤسسة إستشعار إحتياجات العاملين ، وعدم تشكيل فرق لإدارة المخاطر والأزمات وفق أسس علمية ، وعدم إتباع أسلوب فرق العمل في متابعة إنجاز الأعمال ، وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة (سماح خليل ، ٢٠٢٠)(٨) والتي كانت أهم نتائجها وجود فروق معنوية في مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها وهذا نتيجة تباين في مستوى توفير المقدرات والإستجابة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات .

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً إلى عدم تقييم عملياتها بشكل مستمر ، وعدم التعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها وتوظيفها في إتخاذ القرار ، وعدم وجود ديناميكية في عملية إتخاذ القرار من خلال إعتداد النهج التشاركي في إتخاذ القرارات ، وعدم إكتشاف الفرص والتحديات في الوقت المناسب ، وكذلك عدم إتاحة جميع المعلومات والبيانات بشفافية للعاملين .

وعدم توافر خطة إستراتيجية معلنة وممكنة التنفيذ وفق التغيرات المحتملة ، وعدم توافر إمكانات إتصال فعالة بينها وبين عاملاتها وعملائها ، وعدم الإستجابة في الوقت المناسب لمتطلبات وإحتياجات العاملين ، وعدم توافر قدرات وموارد متفوقة تمكنها من توقع التغيرات الحاصلة في مجال العمل ، كذلك عدم إعتداد هيكل تنظيمي مرن للتعامل مع الأزمات يعمل على تحقيق مركز تنافسي

جديد بين المنافسين ويساعد على ترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Menon,2020)(٢١) والتي كانت أهم نتائجها أن أهم العوامل التي تشكل تحدياً للرشاقة التنظيمية تتمثل بضعف الهيكل التنظيمي وإنخفاض المهارات القيادية والتي تؤثر بشكل سلبي في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية .

كما تعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى عدم تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء وعدم توفير فرص التطور المهني لجميع العاملين ، وعدم تنفيذ دورات تدريبية إستباقية للعاملين ، وعدم تطوير مجموعة من الإستراتيجيات والأسواق والمنتجات / والخدمات البديلة من خلال تنوع إستثماراتها في عدد من الأسواق والمنتجات / والخدمات المختلفة والتنوع في العروض والخدمات التي تقدمها ، كذلك عدم اعتماد سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات غير المخطط لها عن طريق تغيير طريقة المنافسة في سوق العمل والسرعة بتنفيذ التغيرات واسعة النطاق لتلبية متطلبات ورغبات العملاء وتنفيذ التغيرات التكنولوجية لتقديم طلبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة .

ولكي تستطيع أي مؤسسة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير ، عليها أن تكون قادرة على إستشعار التغيير القادم ، والإستعداد بل والإستجابة له بسرعة ومرونة ، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها ، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع ، بل أن تكون قادرة على إستغلال الفرص وتحسين أدائها ، ومن ثم ظهر مفهوم الرشاقة (١٢ : ٢٥) ، وبالتالي تصبح الرشاقة عاملاً مهماً في إنتاجية المؤسسة ، إضافة إلى إحتياج العديد من المؤسسات الموجودة في بيئة العمل لإستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة (٤ : ٥٥) ، والمؤسسات الرشيقة تهتم لأبعد من مجرد التغيير بل إلى إعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة ، وذلك من خلال إستغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية ، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة ، ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى (١٨ : ٧٥١) .

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (إيمان سعيد ، ٢٠٢٣)(٣) والتي كانت أهم نتائجها ضرورة تعزيز موارد وإمكانات الكليات بهدف تحسين خطط الرشاقة التنظيمية وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه العاملون مرونة في إنجاز الأهداف المطلوبة ،

وأصبح لزاماً على قادة المؤسسات التعرف على مظاهر الرشاقة التنظيمية ومعالمها ، وقيامهم بمراجعة وضع مؤسساتهم وتحليلها بطريقة مهنية ، ومن ثم تحديد مواطن التحسين ووضع الخطط التنفيذية للوصول إلى مؤسسات رشيقة ، فالمؤسسات التي تتبنى الرشاقة التنظيمية في أعمالها وأنشطتها تحقق لها العديد من النتائج ومنها (التحسين المستمر للعمليات التنظيمية ، زيادة

حصتها السوقية ، تحسين السيطرة على التكلفة ، كسب قيمة مضافة نتيجة إستثمارها في التقنيات المتطورة ومواجهتها للتغيرات السريعة ، زيادة رضا العاملين ، سرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ، تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ، الإستجابة السريعة لطلبات العملاء) .

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسات (دينا فاروق ، ٢٠١٧)(٥) والتي كانت أهم نتائجها أن لأبعاد الرشاقة التنظيمية دور كبير في تعزيز العلاقة بين عمليات نكاه الأعمال والأداء التنظيمي ، ودراسة (Nafi,2016)(٢٢) والتي كانت أهم نتائجها أن الرشاقة التنظيمية تمارس دور مهم في النجاح التنظيمي من خلال التأثير على خفة الحركة للإدارة العليا ومعنويات العاملين وتحفيزهم على البحث والتحري والتطوير .

وعليه يتوجب على المؤسسات الرياضية السرعة في التحول من المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات رشيقة لديها القدرة على التعامل مع التغيرات المختلفة والمستحدثات المختلفة ، هذا إن كانت تريد أن تنمو وتتماشى مع إحتياجات صناعة الرياضة .

**للإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :** ما سبل تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ؟

- دعم الإدارة العليا ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية .
- تكوين فريق رشيق يمتلك مهارات فعالة في جس النبض والإستشعار .
- بناء خطة تشغيلية تمكن المؤسسة من الإستجابة السريعة للتعامل مع التغيرات المتوقعة والطارئة بسبب البيئة الداخلية أو الخارجية وتساعده في العودة للوضع الطبيعي بعد إنتهائها .
- تحديد مؤشرات أداء لقياس الأهداف .
- تحديد قنوات إتصال متعددة مع المستفيدين وأصحاب العلاقة .
- توفير أنظمة تقنية متطورة ، تسهم في رصد مؤشرات الأزمات ومراقبتها .
- عقد ورش عمل لمناقشة الأدلة التنظيمية والإجرائية ، والتأكد من الصلاحيات الممنوحة للعاملين ، ودورها في تسريع إتخاذ القرار .
- وضع نظام عملي لإعادة تدفق الموارد المادية والبشرية كلما إقتضت الحاجة ، مع حوكمة ومراقبة دقيقة لإجراءات النظام .
- إنشاء نظام للحوافز مبني على المشاركة والمسئولية .

- إنشا قاعدة بيانات لرصد توقعات المستفيدين وأصحاب العلاقة وتحديثها باستمرار .
- تشجيع ودعم الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع لتقديم الدعم المالي والمادي والخدمي .
- التحسين المستمر للأداء لتحقيق الرقابة التنظيمية بميكنة الإجراءات التنظيمية .
- الإستجابة السريعة لرضا المستفيدين بفتح برامج تسد إحتياجاتهم المتجددة بما يدعم التنافسية .
- ربط كافة مستويات المنظومة بشبكة إتصال ذات تقنية إلكترونية لمشاركة المعرفة دعماً للتنافسية .
- التواصل الشبكي الإلكتروني بين كافة المستويات التنظيمية لدعم تدفق المعرفة لمشاركتها لتحقيق الميزة التنافسية في الأداء .
- إتاحة المناخ الداعم للإبتكار ، وتجريب الأفكار الجديدة والتميزة .
- توفير فرص التطور المهني لجميع العاملين .
- تحديد الأنشطة والخدمات والأسواق المتوقعة التي تحتاج إلى مراجعة .
- القيام بإجراءات تصحيحية آنية لتحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها .
- تطوير مجموعة من الإستراتيجيات والأسواق والمنتجات / والخدمات البديلة ، من خلال تنوع إستثماراتها في عدد من الأسواق والمنتجات / والخدمات المختلفة .
- تغيير طريقة المنافسة في سوق العمل .
- السرعة بتنفيذ التغييرات واسعة النطاق لتلبية متطلبات ورغبات العملاء .
- تنفيذ التغييرات التكنولوجية لتقديم طلبات العملاء بأقصى سرعة ممكنة .

### الإستنتاجات :

#### في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :

- وجود قصور لدى المؤسسات الرياضية بالقدرة على إستشعار وإدراك إحتياجات العاملين .
- وجود قصور لدى الإدارة العليا بديناميكية عملية إتخاذ القرار ، والتعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها وأليات توظيفها في إتخاذ القرار ، وإعادة تكوين مواردها وإكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب .
- وجود قصور برشاقة الممارسة والعمل على مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية .
- عدم القدرة على الإستجابة للتغيرات المفاجئة .
- عدم القيام بإجراءات تصحيحية أنية لتحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها .

### التوصيات :

#### في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

- نشر ثقافة تنظيمية راسخة لدى المؤسسات الرياضية تتقبل التغيير وتتفهمه ، وتترك أبعاده وتوجهاته .
- ضرورة تدريب الإدارة العليا على إستشعار إحتياجات العاملين من خلال دورات متخصصة في هذا المجال وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية .
- ضرورة إهتمام الإدارة العليا في المؤسسات الرياضية بإجراء الورش والمحاضرات التثقيفية التي تركز على السرعة والمرونة والإستجابة والتكيف ومواكبة التغيرات الديناميكية السريعة ، والذي يعتبر من أساسيات المنظمات الرشيقة لرفع رشاقته التنظيمية .
- إتباع أساليب تشاركية حديثة في قيادة المؤسسات الرياضية ، مما قد يسهم في تحقيق الحوكمة بها .
- تعزيز موارد وإمكانات المؤسسات الرياضية بهدف تحسين خطط الرشاقة التنظيمية وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه العاملون مرونة في إنجاز الأهداف المطلوبة .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد عبد الله الشمري ، سحر عباس الزيايدي (٢٠١٨) : العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي (دراسة تحليلية) ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة كربلاء ، المجلد (٧) ، العدد (٢٦) ، الجزء (٥) .
- ٢- أمل راشد الحمدان (٢٠١٩) : الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية (نموذج مقترح) ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- ٣- إيمان سعيد زيدان (٢٠٢٣) : الرشاقة التنظيمية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي بكليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية ، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسويط ، العدد (٦٦) ، الجزء (٤) .
- ٤- دينا حلمي النشيلي (٢٠٢٠) : دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (٤٠) ، العدد (٣) .
- ٥- دينا فاروق إبراهيم (٢٠١٧) : الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر .
- ٦- سالي سعيد عبده (٢٠١٩) : الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، العدد (٨٧) ، الجزء (٢) .
- ٧- سحر توني سالم (٢٠٢٣) : فاعلية الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي للأنشطة الترويحية لدي طلاب ذوي الإعاقة بجامعة المنيا ، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بني سويف ، المجلد (٦) .
- ٨- سماح خليل قنديل (٢٠٢٠) : أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية) ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

- ٩- سهام محمد صالح (٢٠٢١) : دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (٢) ، العدد (٨٦) ، يونيو .
- ١٠- عثمان على عجاج (٢٠٢٢) : دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية) ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات .
- ١١- فهدة بن سعيد (٢٠٢٠) : الرشاقة التنظيمية (رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٢- مروان وليد سليمان (٢٠١٦) : إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد (٤٠) ، العدد (٢) .
- ١٣- منى سليمان الذبياني (٢٠٢٠) : الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح) ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (١١٠) ، أبريل .
- ١٤- هالة أمين مغاوري (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد (١٠) ، العدد (١٠) ، سبتمبر .
- ١٥- ياسر أحمد مدني (٢٠١٩) : واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، المجلد (٥) ، العدد (٨) ، ديسمبر .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 16- Appelbaum, Steven H. Rafael Calla Dany. (2017) : The challenges of organizational agility (part 1), Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss 1, pp. 6 – 14.

- 17- Bobyleva, A., & Sidorova, A. (2015) : Crisis management in higher education in Russia, Internationalization in Higher Education, Management of Higher Education and Research, 3 (1), pp. 23-35.
- 18- Kanten,P., Kanten ,S., Keceli ,M., Zaimoglu.,Z . (2017) : The antecedents of organizational agility, organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation, Press Academia Procedia, Global Business Research Congress, Vol.3 , pp. 749-758.
- 19- Khavari, A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016) : Assessing the Level Organizational Universities Agility, Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran ,Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3),112-117 .
- 20- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017) : Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management, 12 (2), 220-227.
- 21- Menon, Shalini and Suresh, M. (2020) : Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution, The Journal of Research on the Lepidoptera, 51(1), 561- 573.
- 22- Nafi, W. A. (2016) : Organizational Agility, The Key to Organizational Success, International Journal of Business and Management, 11(5). 296-309.
- 23- Zitkiene.R., & Deksnys.M., (2018) : Organizational Agility Conceptual Model, Montenegrin Journal of Economics, Vol.14, No.2, pp. 115-129.

## ملخص البحث

## تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير

## في المؤسسات الرياضية

د / ياسمين يحيى خضير

يهدف البحث إلي تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوب (الدراسات المسحية) ، وذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته .

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات الرياضية المختلفة قيد البحث بجمهورية مصر العربية والمتمثلة في (وزارة الشباب والرياضة ، اللجنة الأولمبية ، الاتحادات الرياضية) ، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من جميع المؤسسات الرياضية ، وبلغت عينة البحث (٢٠٨) فرداً ، وقد قامت الباحثة بإختيار عدد (٣٠) فرد للعينة الإستطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأصلية .

إستخدمت الباحثة تحليل المحتوى والسجلات والوثائق ، والإستبيان كأدوات لجمع البيانات ، حيث قامت الباحثة بإعداد إستبيان يهدف للتعرف على واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية كأداة لإحداث التغيير في المؤسسات الرياضية .

وكانت من أهم النتائج وجود قصور لدى المؤسسات الرياضية بالقدرة على إستشعار وإدراك إحتياجات العاملين ، وجود قصور لدى الإدارة العليا بدناميكية عملية إتخاذ القرار والتعامل الفعال مع البيانات والمعلومات المتاحة لديها وأليات توظيفها في إتخاذ القرار وإعادة تكوين مواردها وإكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب ، وجود قصور برشاقة الممارسة والعمل على مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية ، عدم القدرة على الإستجابة للتغيرات المفاجئة ، عدم القيام بإجراءات تصحيحية أنية لتحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها .

وكان من أهم التوصيات نشر ثقافة تنظيمية راسخة لدى المؤسسات الرياضية تتقبل التغيير وتتفهمه وتدرك أبعاده وتوجهاته ، تعزيز موارد وإمكانات المؤسسات الرياضية بهدف تحسين خطط الرشاقة التنظيمية وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه العاملون مرونة في إنجاز الأهداف المطلوبة .

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

**Abstract****Promoting organizational agility practices as a tool to bring about change In sports institutions**

• Dr. Yasmine Yahya Khudair

---

The research aims to enhance organizational agility practices as a tool to bring about change in sports institutions. The researcher used the descriptive approach in the style of (survey studies), for its suitability to achieve the goal of the research and its suitability to the nature of its procedures .

The research population is represented by employees of the various sports institutions under research in the Arab Republic of Egypt, which are (the Ministry of Youth and Sports, the Olympic Committee, and the sports federations). The research sample was chosen randomly from all sports institutions, and the research sample reached (208) individuals. The researcher chose The number of (30) individuals for the survey sample from the research community and from outside the original research sample.

The researcher used content analysis, records, documents, and a questionnaire as tools for collecting data. The researcher prepared a questionnaire aimed at identifying the reality of applying organizational agility practices as a tool to bring about change in sports institutions .

One of the most important results was the presence of a deficiency in sports institutions in the ability to sense and understand the needs of employees, the presence of a deficiency in senior management in the dynamism of the decision-making process and effective dealing with the data and information available to it and the mechanisms for employing it in decision-making, reconfiguring its resources and discovering opportunities and threats in a timely manner, and the presence of a deficiency in gracefulness. Practicing and working on a set of activities to regroup organizational resources, inability to respond to sudden changes, and failure to take immediate corrective measures to achieve customer satisfaction with the quality of service you provide .

One of the most important recommendations was to spread a solid organizational culture in sports institutions that accepts change and understands and understands its dimensions and directions, enhancing the resources and capabilities of sports institutions with the aim of improving organizational agility plans at all levels in a way that employees find flexibility in achieving the required goals .