

الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق تميز الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط

م. د/ هاني لطفي معوض حجازي

مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط

مقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين تغيراً حضارياً هائلاً شمل كل مجالات الحياة، حيث تظهر كل يوم معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد وخبرات متميزة، ومهارات تتصف بالجودة لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح، وهذا يتطلب إنساناً مبدعاً ليس قادراً فقط على التكيف مع البيئة المحيطة به، بل على إحداث التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وتمثل الإدارة الحديثة ركناً أساسياً في مجالات التحسين والتطوير في أي مؤسسة كما تؤدي دوراً حيوياً في توجيه تلك المؤسسات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها المختلفة.

إن المنظمات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعاً، لذلك كان لازماً على هذه المنظمات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه العقبات، ومن أنجح هذه الأساليب الإدارية هو أسلوب الرشاقة الاستراتيجية، حيث يعتبر أحد الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير. (٢٢: ٣٦)

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، حيث تعد من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في أبراز المنظمات وامتلاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، حيث تمثل الرشاقة الاستراتيجية علامة فارقة في المنظمات المعاصرة، فالدراسات النظرية والتطبيقية وفرت تنوعاً في مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية كعامل يفسر كيف تقوم المنظمة بأعمالها من أجل أن تتفوق على المنافسين في بيئة مضطربة، حيث توصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "الرشاقة والسرعة التي تعطي

المنظمة القدرة على تنفيذ الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها والقدرة على مواجهه مخاطر كبيرة. (٥٧:٢٥)

ويعرف "يوسف عطيوه المواضية (٢٠١٦م) نقلاً عن "Doz, & Kosonen" (٢٠٠٨م) الرشاقة الإستراتيجية بأنها " قدرة المنظمة المستمرة على القيام بتغير البيئة بشكل صحيح وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بسرعة وبحجم كافى والالتزام جماعياً نحو تحقيق الأهداف". (١٦:٢٠)

ومن هنا فإن المنظمات الرشيقة تمتاز بقدرتها على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التى تتم داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، حيث تعتمد الرشاقة فى المنظمات على رد فعل التحديات التى تهيم 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.

ويعتبر تميز الأداء الإداري هو نظام متكامل يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها، وترقى إلى المستوى العالمي، أى أن التميز لا يأتي صدفة، ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين بالمنظمة، وعلى كافة المستويات، كما أنه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتتميته باستمرار.

ويعرف "اسامة محمد خيرى" (٢٠١٤) تميز الأداء الإداري بأنه "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيله فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق والوصول إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالمؤسسة". (١:٢١)

كما يشير "حسين حريم" (٢٠١٠) إلى العناصر التى يجب توافرها لتحقيق التميز فى الأداء الإداري هي:-

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق مع متطلبات ذلك.

- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
 - متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء العمل.
 - رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم. (٣: ١٢٥)
- بينما يرى "عبدالمعطي محمود البحيصي" (٢٠١٤م) أن التميز "هو قدرة المنظمة على التفوق في الأداء على مثيلاتها من المنظمات، وذلك من خلال تقديمها لأفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها ووضعها للسياسات والإستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين معها من أجل تحقيق ميزة تنافسية". (١٠: ٣٠)
- كما يوضح "محمد أنور رشيدى" (٢٠١٦م) نقلاً عن "ليندة فلسى" (٢٠١٢) أن التميز في الأداء "هو قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منه بدرجة عالية من الإلتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف لانجاز نتائج غير مسبقة". (١٨: ٢٦)
- والتميز يعنى الابتكار والإتيان بكل ما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، أو هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضلية من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجي، (التكلفة - الجودة - الاعتمادية - المرونة - الابتكار)، أو هو التخلي المنظم عن ما هو قديم، وهو قدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد. (١٧: ١٧)
- ومن خلال ذلك تبرز أهمية التميز في أنه ضرورة حتمية لتطوير ورفع مستوى الأداء، وذلك من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والإبداع والمبادأة، ويشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (١١: ٢٦٤)
- وتعتبر مديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط إحدى المؤسسات التي يُفترض أنها تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال ما تقدمه من خدمات شبابية ورياضية، حيث تهدف إلى تأصيل قيم المواطنة لدى النشء والشباب، استثمار أوقات فراغهم، التركيز على وصول خدماتها للقاعدة العريضة من النشء والشباب، تطوير مراكز الشباب وبرامجها، نشر ثقافة التطوع بين الشباب والتوسع في برامج البطولة والرياضة للجميع، وذلك من خلال الهيئات الشبابية والرياضية

التي تشرف عليها المديرية، وتقع مديرية الشباب والرياضة داخل ستاد دمياط الرياضي وتضم (إدارة الرياضة، إدارة تنفيذ الخدمات ومشروعات الرياضة، إدارة الشباب، إدارة تنفيذ الخدمات ومشروعات الشباب، إدارة الطلائع، إدارة شئون الهيئات الخاصة، إدارة إعداد القادة، إدارة الشئون المالية، إدارة الشئون الإدارية، إدارة شئون الأفراد، إدارة المنشآت والتجهيزات، إدارة التخطيط والمتابعة، إدارة التفتيش المالي والإداري، إدارة الشئون القانونية، قسم شئون مجلس الشباب والرياضة، قسم العلاقات العامة، مكتب المتابعة، مركز المعلومات، مكتب خدمة المواطنين)، كما يوجد عدد (٨) إدارات فرعية تابعة لمديرية الشباب والرياضة بدمياط هي (إدارة دمياط، إدارة ميت أبو غالب، إدارة الزرقا، إدارة فارسكور، إدارة السرو، إدارة كفر سعد، إدارة الروضة، إدارة كفر البطيخ).

ومن خلال عمل الباحث كمشرفاً داخلياً للتدريب الميداني لطلاب قسم الإدارة الرياضية جامعة دمياط بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط لاحظ اعتماد العاملين بمديرية الشباب والرياضة على الأساليب التقليدية المتبعة لإنهاء الإجراءات والمكاتبات وجميع المعاملات الإدارية بين العاملين في المديرية وكذلك الأفرع ومراكز الشباب التابعة لها؛ الأمر الذي يشكل عبئاً كبيراً في عملية سرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء إلى المسؤولين، ونقل المعلومات من المسؤولين إلى الرؤساء بالطرق التقليدية التي تبعد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا، وبالتالي ضعف الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات وتعطيل العمل بين المديرية والأفرع ومراكز الشباب، مما يُظهر ضعف تطبيق الرقابة الاستراتيجية التي بدورها تحقق تميز الأداء الإداري ككل.

وهذا ما أكدته كل من "مدحت أبو النصر" (٢٠٠٨)، و "علي السلمي" (٢٠٠٢) أن الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية تؤدي إلى ضعف الأداء الإداري والأداء الوظيفي للعاملين مما يقلل من فاعلية الانجاز نحو تحقيق الاهداف. (١٩: ٢١) (١٤: ١٦)

ذلك ما دفع الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة مع عدد (٩) أخصائيين رياضيين من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بدمياط والإدارات الفرعية التابعة لها (مرفق ١)، وذلك بهدف التعرف على جدوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية التي بدورها تحقق تميز الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط.

وأكدت نتائج هذه الدراسة اتفاق جميع استجابات عينة الدراسة الإستطلاعية أن السلطات الممنوحة للأخصائيين الرياضيين قد لا تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليهم، وأن المديرين لا

يفوضهم صلاحياتهم وسلطاتهم لإتخاذ القرارات اللازمة في نطاق العمل، كما أكد جميعهم أن عملية التدريب لا تتم وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية.

كما أوضحت استجابات الأخصائيين الرياضيين بنفس الدراسة مشاركتهم في وضع الخطط السنوية للأنشطة، وحرص المديرين على عقد اجتماعات دورية للأخصائيين الرياضيين للتعرف على المشكلات التي قد تواجههم أثناء تنفيذ خطط النشاط والعمل على حلها، وإهتمام المديرين بتقييم وقياس مدى تحقيق أهداف الخطط السنوية للأنشطة ومديرية الشباب والرياضة وذلك بنسب مئوية تراوحت بين (٧٧.٨ : ٨٨.٩%)

وأشارت استجابات الأخصائيين الرياضيين بنسبة مئوية تراوحت بين (٨٨.٩ : ١٠٠%) إلى حرص المديرين على توزيع أعباء ومهام العمل بعدالة فيما بين من هم في نفس الدرجة الوظيفية، كما أن المناخ التنظيمي في العمل يسوده التعاون وروح الأخوة والزمالة.

وأكدت نتائج تلك الدراسة الإستطلاعية العديد من نتائج الدراسات التي تناولت الرشاقة الإستراتيجية ومنها دراسة طارق رضوان رضوان (٢٠١٤) (٧)، Dehagi & Nvkhsh (٢٠١٧) (٢٣)، Khoshnood & Nematizadeh (٢٠١٧) (٢٤)، عبد الغفور محمد محمود (٢٠١٧) (٩)، سامية فريد محمد (٢٠١٧) (٥)، عادل حلمي اللمسى (٢٠٢١) (٨)، والتي أكدت جميعها أن مشاركة العاملين وإبداء الرأي في القرارات التي تخص وظائفهم قبل صدورها، وتفعيل اللامركزية في صناعة القرارات أثناء تنفيذ العمل، ومشاركة جميع الإدارات المختلفة بالمنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي، والوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها من أهم متطلبات الرشاقة الإستراتيجية التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمات مع قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية عالية، كما أكدت ضرورة أن تكون ثقافة المنظمة تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وإنشاء قيم مثل العمل الجماعي وثقافة العمل الفعال وهذه الأنواع من القيم يمكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر رشاقة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وحيث أن آليات الرشاقة الاستراتيجية من شأنها أن تؤهل مديريات الشباب والرياضة إلى مصاف المنظمات المتميزة إدارياً، والتي يعتبر تميز العملية الإدارية بها منطلق لتمييز باقي العمليات الفنية والمالية؛ ذلك ما دفع الباحث إلي القيام بمثل هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط.

هدف البحث:-

يهدف البحث إلى تحديد دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على:

- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط.
- أبعاد تميز الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط.

فرض البحث:-

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد تميز الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط.

المصطلحات المستخدمة في البحث :-**❖ الرشاقة الإستراتيجية: Strategic Agility**

هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، وذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المنظمة في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية. (١٣ : ٥٣)

❖ تميز الأداء الإداري: Distinguish dministrtrive performnce

هي القدرة علي توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلي مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (١٩ : ٢١)

الدراسات السابقة:

١- دراسة عادل حلمي المسمى (٢٠٢١) (٨)، عنوان الدراسة: الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، هدف الدراسة: تحديد درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، وتحديد مستوى الابداع التنظيمي بجامعة دمنهور، والكشف عن وجود فروق دالة احصائية في درجة الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الابداع التنظيمي، المنهج المستخدم: الوصفي، عينه الدراسة: عدد (٩٨) من القيادات الاكاديمية بجامعة دمنهور، أهم النتائج المستخلصة: الفحص الدوري المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية، وإجراء مسح لعناصر النظام البيئي المحيط، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، واستشعار الفرص والتهديدات المحيطة، ان تصبح الرشاقة الاستراتيجية جزءا لا يتجزأ من وحدة

التخطيط الاستراتيجي، من خلال تكوين فريق عمل "اليقظة الاستراتيجية"، تحديد الرؤية لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

٢- دراسة سامية فريد محمد (٢٠١٧) (٥)، عنوان الدراسة: تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الأداء الإداري المتميز في إدارة الأندية الرياضية، هدف الدراسة: التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعوق الاداء المتميز في إدارة الأندية الرياضية، التوصل الى الأساليب العلمية التي يمكن عن طريقها مواجهة هذه المشكلات، دراسة كيفية تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالأندية الرياضية كوسيلة حديثة لرفع مستوى الأداء وللوصول للأداء المتميز لمواجهة المنافسة القوية في المجال الرياضي، المنهج المستخدم: الوصفي، عينه الدراسة: عدد (١٥٠) من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية، أهم النتائج المستخلصة: شعور العاملين أن مهاراتهم وقدراتهم أكبر من المهام الموكلة إليهم، تردد العاملين في عرض أفكارهم عندما تكون غريبة، أن طبيعة العمل لا تتطلب طرح أفكار جديدة وذات قيمة وتطوير ما هو قائم، أن وظائف العاملين لا تعمل على خلق تحديا يتطلب مزيداً من الاجتهاد في الأداء، عدم مشاركة العاملين وإبداء الرأي في القرارات التي تخص وظائفهم قبل صدورها، عدم سعي العاملين الى المشاركة في برامج التدريب التي تحتوي على موضوعات عن الابتكار والإبداع، عدم قيام الإدارة بالتركيز على تحقيق رغبات العاملين بالأندية بشكل كبير لكي تتيح لهم المجال للابتكار والإبداع في العمل.

٣- دراسة عبد الغفور محمد محمود (٢٠١٧) (٩)، عنوان الدراسة: الرقابة الإستراتيجية كمدخل للتميز في الأداء بالمشروع القومي للعمالقة بالاتحاد المصري لكرة اليد، هدف الدراسة: وهدفت الدراسة إلى التميز في الأداء بالمشروع القومي للعمالقة بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء الرقابة الإستراتيجية، المنهج المستخدم: الوصفي، عينه الدراسة: ممثلو وزارة الشباب والرياضة والاتحاد المصري والفنيين والإداريين واللاعبين لكرة اليد وعددهم (١٢٠) فرد، أهم النتائج المستخلصة: تشكيل فريق عمل للتواصل بين الاتحاد والعاملين بالمشروع القومي للعمالقة، مشاركة جميع الإدارات في عملية التخطيط الاستراتيجي، تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات، من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، تعمل بفكر المشروعات، بحيث تشكل للقيام بالمهام، ثم تفكك بمجرد تحقيق الهدف، لعيد تشكيلها للمشاركة في مشروعات أخرى.

٤- دراسة Dehgi & Nvksh (٢٠١٧) (٢٣)، عنوان الدراسة: تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرقابة الإستراتيجية في بلدية أصفهان، هدف الدراسة: تحديد تأثير العوامل الإدارية لتنفيذ الرقابة الإستراتيجية في بلدة أصفهان، المنهج المستخدم: الوصفي، عينة الدراسة: مدراء وموظفي الإدارة

العليا، وعددهم (٢٣٥) فرد، أهم النتائج المستخلصة: بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وكذلك ضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية وتسهيل استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وتوصي الدراسة بضرورة أن تكون ثقافة المنظمة تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وإنشاء قيم مثل العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي وثقافة التغيير، وثقافة العمل الفعال وهذه الأنواع من القيم يمكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر رشاقة، وعلاوة على ذلك يجب على المنظمات الرشاقة أن تحدد جميع العقوبات بهدف تحقيق السرعة المطلوبة في القضاء عليها.

٥- دراسة طارق رضوان رضوان (٢٠١٤) (٧)، عنوان الدراسة: أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بمصر، هدف الدراسة: تحديد أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات، المنهج المستخدم: الوصفي، عينة الدراسة: عدد (٢٦٤) فرداً يتبعون أربع شركات، أهم النتائج المستخلصة: أن الرشاقة الإستراتيجية هي خليط من المفاهيم والإبعاد والجوانب، وإنها إطار عام يضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع المستويات الإدارية المختلفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط والإدارات الفرعية التابعة لها.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عمدية قدرها (٤٩) فرد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط، وتمثلت في مدير ووكيل المديرية، مدير إدارة الرياضة، مدير إدارة الشباب، مدير إدارة شئون الأفراد، مديري الإدارات الفرعية التابعة للمديرية والبالغ عددهم (٨) مديرين، جميع الأخصائيين الرياضيين بمستوياتهم الإدارية المختلفة العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط والإدارات الفرعية التابعة لها، والبالغ عددهم (٣٦) أخصائياً رياضياً، وهذا ما يوضحه جدول رقم (١).

جدول رقم (١)

توزيع فئات العينة الكلية والعينة الإستطلاعية والأساسية

فئات العينة		العينة الكلية		العينة الإستطلاعية		العينة الأساسية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الفئة الأولى (المديرين)	الإدارة العليا (مدير، وكيل المديرية)	٢	٤,٠٨%	—	—	٢	١٠٠%
	الإدارة الوسطي (مديري الإدارات)	١١	٢٢,٤٥%	٢	١٨,١٨%	٩	٨١,٨٢%
الفئة الثانية (الأخصائيين الرياضيين)	الإدارة التنفيذية الأخصائيون الرياضيون (كبير، أول، ثاني وثالث)	٣٦	٧٣,٤٧%	٨	٢٢,٢٢%	٢٨	٧٧,٧٨%
	المجموع	٤٩	١٠٠%	١٠	٢٠,٤١%	٣٩	٧٩,٥٩%

يتضح من جدول رقم (١) أن إجمالي عدد أفراد عينة البحث بلغ (٤٩) فرداً، تم تقسيمها إلى عينة إستطلاعية بلغ قوامها (١٠) أفراد بغرض تقنين استمارة الاستبيان لإجراء معاملات الصدق والثبات بنسبة (٢٠.٤١%)، وعينة أساسية بلغ قوامها (٣٩) فرداً بغرض تطبيق استمارة الاستبيان بنسبة (٧٩.٥٩%) من العينة الكلية.

أدوات جمع البيانات:

قام الباحث باستخدام استمارة استبيان من تصميمه كأداة أساسية لجمع البيانات واتباع الخطوات التالية لتصميم الاستمارة:

- الاستفادة من نتائج الدراسة الإستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة. (مرفق ١)
- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع البحث.
- تم تحديد محاور الاستبيان واشتمل على محورين اثنين بهدف التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط وهما:
 - المحور الأول: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط، ويتضمن (وضوح الرؤية المستقبلية - المسؤولية المشتركة - الالتزام الجماعي - اتخاذ القرار - التخطيط الاستراتيجي - التنظيم).
 - المحور الثاني: أبعاد تميز الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط، ويتضمن (القيادة - الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - الاتصالات الإدارية).

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً: الصدق:

حتى يتوصل الباحث إلى صدق إستمارة الإستبيان تم الإعتماد على:

أ- صدق الحكمين:

وقد قام الباحث بعرض المحاور والأبعاد المقترحة في صورتها الأولية علي مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والذي يتوافر فيهم شرط الحصول علي درجة الأستاذية وعددهم (١٠) خبراء (مرفق ٢) لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق أهداف البحث، واجتمعت آراء الخبراء على صلاحية محاور وأبعاد إستمارة الإستبيان الموضوعية من قبل الباحث بنسبة (١٠٠%).

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بمحاور وأبعاد الإستبيان، وقد بلغ عددها (٧٧) عبارة، وبذلك أصبحت استمارة الإستبيان في صورتها الأولية، ثم تم عرض إستمارة الإستبيان في صورتها الأولية على عدد (١٠) من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والذي يتوافر فيهم شرط الحصول علي درجة الأستاذية (مرفق ٢)، وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة كل عبارة للمحور والبعد الذي تنتمي إليه، مدى مناسبة العبارة لقياس ما وضعت إليه، ما يروونه من إعادة صياغة، حذف، دمج أو إضافة عبارات أخرى، وأسفر ذلك اتفاق السادة الخبراء على صلاحية العبارات المقترحة بنسب مئوية تراوحت بين (٨٠ : ١٠٠%)، وقد تم الاتفاق على ميزان تقدير ثلاثي (ليكرت) وهو أوافق (٣)، إلى حد ما (٢)، لا أوافق (١).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الإتساق الداخلي لعبارات كل محور على حدة، وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد والمحور الذي تنتمي إليه العبارة وكذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان والتي توضحها الجداول الآتية:

جدول رقم (٢)

معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

(ن=١٠)

المحور	البعد	مسلسل العبارات	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
المحور الأول: أبعاد الرشفة الاستراتيجية	البعد الأول: وضوح الرؤية المستقبلية.	٧ - ١	٠.٧٨٤ - ٠.٩٠٢	٠.٧٩٩ - ٠.٩١٥
	البعد الثاني : المسؤولية المشتركة.	٨ - ١٤	٠.٦٦٢ - ٠.٨٥٧	٠.٧٠٣ - ٠.٨٦٩
	البعد الثالث: الالتزام الجماعي.	١٥ - ٢٠	٠.٦٩٩ - ٠.٧٨٧	٠.٧١٧ - ٠.٨٦٤
	البعد الرابع: اتخاذ القرار.	٢١ - ٢٥	٠.٧٠٨ - ٠.٩٠٥	٠.٧٣٩ - ٠.٩٢١
	البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي.	٢٦ - ٣٣	٠.٨٢١ - ٠.٩٢٢	٠.٨٦٧ - ٠.٩٣٥
	البعد السادس: التنظيم.	٣٤ - ٣٨	٠.٧٧٤ - ٠.٩٠٨	٠.٨٠٢ - ٠.٩١٨
المحور الثاني: أبعاد التميز الاداري	البعد الأول: القيادة.	١ - ١٣	٠.٦٣٥ - ٠.٧٨٣	٠.٧٠٤ - ٠.٨١٠
	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي.	١٤ - ٢٣	٠.٧٣٥ - ٠.٨٥٤	٠.٧٩٤ - ٠.٨٦٧
	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية.	٢٤ - ٣٣	٠.٧٩٤ - ٠.٨٩٤	٠.٨٧٤ - ٠.٩٢٩
	البعد الرابع: الإتصالات الإدارية.	٣٤ - ٣٩	٠.٧٦٣ - ٠.٩٠٤	٠.٨٤١ - ٠.٩١٧

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٠٢

يتضح من جدول رقم (٢) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستمارة وكذلك درجة كل محور والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن=١٠)

المحور	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الاستبيان
المحور الاول: أبعاد الرضاقة الاستراتيجية	—	٠.٨٧٣
البعد الاول : وضوح الرؤية المستقبلية.	٠.٨٦٥	٠.٨٩١
البعد الثاني : المسؤولية المشتركة.	٠.٧٨٩	٠.٩٠٢
البعد الثالث : الالتزام الجماعي.	٠.٨١٧	٠.٨٧٠
البعد الرابع : اتخاذ القرار.	٠.٦٩٩	٠.٨٦٧
البعد الخامس : التخطيط الاستراتيجي.	٠.٨١٠	٠.٨٧٣
البعد السادس : التنظيم.	٠.٧٥٤	٠.٨٤٧
المحور الثاني: أبعاد التميز الإداري	—	٠.٧٩٢
البعد الاول : القيادة.	٠.٧٦٩	٠.٧٨٤
البعد الثاني : الهيكل التنظيمي.	٠.٨١٥	٠.٨١٧
البعد الثالث : الثقافة التنظيمية.	٠.٧٨٤	٠.٧٦٩
البعد الرابع : الاتصالات الادارية.	٠.٧٨٩	٠.٨٤٧

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٠٢

يتضح من جدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والمحور الذي تنتمي اليه وكذلك معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان بأنها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

ثانياً: الثبات:

قام الباحث بحساب ثبات إستمارة الإستبيان ككل وثبات كل من المحاور والأبعاد باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات ثبات محاور الاستبيان (ن=١٠)

محاور الإستبيان	معامل الثبات مع إجمالي الإستبيان	ثبات الإستمارة
المحور الاول : أبعاد الرضاقة الاستراتيجية.	٠.٩٠٢	٠.٩١٩
البعد الاول: وضوح الرؤية المستقبلية.	٠.٨٩٩	
البعد الثاني: المسؤولية المشتركة.	٠.٨٦٧	
البعد الثالث: الالتزام الجماعي.	٠.٨٦٦	
البعد الرابع : اتخاذ القرار	٠.٩٠٢	
البعد الخامس : التخطيط الاستراتيجي	٠.٨٩٩	
البعد السادس : التنظيم	٠.٨٤١	

تابع جدول رقم (٤) (ن=١٠)

محاور الإستبيان	معامل الثبات مع إجمالي الإستبيان	ثبات الإستمارة
المحور الثاني : أبعاد التميز الادارى	٠.٨٦٩	٠.٩١٩
البعد الاول : القيادة	٠.٩١١	
البعد الثاني : الهيكل التنظيمي	٠.٧٧٨	
البعد الثالث : الثقافة التنظيمية	٠.٩١٢	
البعد الرابع :الاتصالات الادارية	٠.٩١٥	

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

طريقة تصحيح إستمارة الإستبيان:

قام الباحث باستخدام ميزان ليكرت الثلاثي (أوافق، إلى حد ما، لا أوافق) وقد أعطيت الإستجابات درجات كالتالي (١، ٢، ٣)، وبذلك تكون أعلى إستجابة لإستمارة الإستبيان هي (٢٣١) وأقل إستجابة هي (٧٧).

مجالات البحث:

- المجال البشري: (٣٩) فرداً من العاملين بمديرية الشباب والرياضة محافظة دمياط.
- المجال الزمني: تم تطبيق إستمارة الإستبيان (مرفق ٣) على عينة البحث الأساسية في الفترة الزمنية من (٢٠/٥/٢٠٢٣م) حتى (٩/٦/٢٠٢٣م) وقد استغرق تطبيق الإستمارة ثلاثة أسابيع تقريباً.
- المجال المكاني : مديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في المعالجات الإحصائية للبيانات الأساسية داخل هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) (SPSS) الإصدار (٢٢) مستعيناً بالمعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ".
- المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان.
- مربع كاي (كا^٢) للعينات المستقلة (الجدول المتقاطعة).

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

جدول رقم (٥)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد الرشاقة الإستراتيجية)

(ن = ٣٩)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		كأ	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %
		ت	%	ت	%	ت	%					
البعد الأول: وضوح الرؤية المستقبلية												
١	تمتلك مديرية الشباب والرياضة بدمياط رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة.	٣٥	٨٩.٧٤	٢	٥.١٣	٢	٥.١٣	٥٥.٨٤٦	٠.٠٠٠	٢.٨٥	نعم	٩٢.٣١
٢	تكتشف المديرية الفرص والتحديات فى الوقت المناسب.	٣	٧.٦٩	٨	٢٠.٥١	٢٨	٧١.٧٩	١٥.٨٤٦	٠	١.٣٦	لا	١٧.٩٥
٣	يوجد لدى العاملين وضوح لأهداف الرؤية المسقبلية، ودراية بكيفية تنفيذها بشكل متميز.	٢٨	٧١.٧٩	٦	١٥.٣٨	٥	١٢.٨٢	٢٦.٠٠٠	٠.٠٠٠	٢.٥٩	نعم	٧٩.٤٩
٤	يتم ترجمة رؤية واهداف المديرية بدرجة عالية من الوضوح وعلى النحو الذى يساعد العاملون فى تحقيق التميز.	٢٦	٦٦.٦٧	٧	١٧.٩٥	٦	١٥.٣٨	١٩.٥٣٨	٠.٠٠٠	٢.٥١	نعم	٧٥.٦٤
٥	يتم وضع اسس وقواعد ثابتة لانتقاء العناصر الصالحة للعمل بالمديرية.	٢١	٥٣.٨٥	٣	٧.٦٩	١٥	٣٨.٤٦	١٢.٩٢٣	٠.٠٠٢	٢.١٥	إلى حد ما	٥٧.٦٩
٦	تتبنى المديرية سياسة واضحة تسعى من خلالها لتحقيق التميز.	٢٨	٧١.٧٩	٩	٢٣.٠٨	٢	٥.١٣	٢٧.٨٤٦	٠.٠٠٠	٢.٦٧	نعم	٨٣.٣٣
٧	يعمل القائمون بالمديرية على وضع الاهداف الاستراتيجية فى ضوء رؤيتها ورسالتها.	٢٩	٧٤.٣٦	٧	١٧.٩٥	٣	٧.٦٩	٣٠.١٥٤	٠.٠٠٠	٢.٦٧	نعم	٨٣.٣٣
البعد الثانى: المسؤولية المشتركة												
٨	تتعاون جميع الجهات المعنية بالمديرية فى تحقيق الاهداف الموضوعية.	٤	١٠.٢٦	١	٢.٥٦	٣٤	٨٧.١٨	٢١.٥٦٤	٠	١.٢٣	لا	١١.٥٤
٩	يشارك العاملون بالمديرية فى الاجتماعات الدورية بصفة مستمرة.	٣٨	٩٧.٤٤	١	٢.٥٦	٠	٠.٠٠	٣٥.١٠٣	٠.٠٠٠	٢.٩٧	نعم	٩٨.٧٢
١٠	العاملون بالمديرية لديهم القدرة على التعامل مع الاخطاء والعمل على حلها.	٣٤	٨٧.١٨	٥	١٢.٨٢	٠	٠.٠٠	٢١.٥٦٤	٠.٠٠٠	٢.٨٧	نعم	٩٣.٥٩
١١	تتمتع المديرية بنمط قيادى يشجع على العمل الجماعى بين العاملين.	٣٦	٩٢.٣١	٣	٧.٦٩	٠	٠.٠٠	٢٧.٩٢٣	٠.٠٠٠	٢.٩٢	نعم	٩٦.١٥
١٢	يمنح القادة تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات فى نطاق العمل.	١٣	٣٣.٣٣	٦	١٥.٣٨	٢٠	٥١.٢٨	٧.٥٣٨	٠.٠٢٣	١.٨٢	إلى حد ما	٤١.٠٣

تابع جدول رقم (٥)

(ن = ٣٩)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		كأ	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %
		ت	%	ت	%	ت	%					
١٣	تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسئول عن النتائج النهائية للعمل.	٣	٧.٦٩	٨	٢٠.٥١	٢٨	٧١.٧٩	١٥.٨٤٦	٠	١.٣٦	لا	١٧.٩٥
١٤	يشارك العاملون بالمديرية في التخطيط والتنفيذ وذلك للتأكيد على أهمية دورهم بالمديرية.	٢٧	٦٩.٢٣	٥	١٢.٨٢	٧	١٧.٩٥	٢٢.٧٦٩	٠.٠٠٠	٢.٥١	نعم	٧٥.٦٤
البعد الثالث: الالتزام الجماعي												
١٥	يلتزم العاملون بتنفيذ خطة المديرية في الأوقات المحددة.	٣٨	٩٧.٤٤	١	٢.٥٦	٠	٠.٠٠	٣٥.١٠٣	٠.٠٠٠	٢.٩٧	نعم	٩٨.٧٢
١٦	يشارك العاملون بالمديرية في وضع الخطط السنوية.	٢٩	٧٤.٣٦	٥	١٢.٨٢	٥	١٢.٨٢	٢٩.٥٣٨	٠.٠٠٠	٢.٦٢	نعم	٨٠.٧٧
١٧	يقدر العاملون بالمديرية مسؤولياتهم ومدى انعكاسها على إستمرارية العمل بالمديرية.	٣٣	٨٤.٦٢	٥	١٢.٨٢	١	٢.٥٦	٤٦.٧٦٩	٠.٠٠٠	٢.٨٢	نعم	٩١.٠٣
١٨	يلتزم العاملون بالمديرية بالقواعد والتعليمات من أجل أداء المهام دون الوقوع في الخطأ.	٣٤	٨٧.١٨	٥	١٢.٨٢	٠	٠.٠٠	٢١.٥٦٤	٠.٠٠٠	٢.٨٧	نعم	٩٣.٥٩
١٩	يلتزم القائمون على المديرية بتنفيذ القوانين على كل من يخالف قوانين المديرية وأهدافها.	١١	٢٨.٢١	٤	١٠.٢٦	٢٤	٦١.٥٤	١٥.٨٤٦	٠.٠٠٠	١.٦٧	لا	٣٣.٣٣
٢٠	تمتلك المديرية قواعد عمل وتعليمات واضحة لجميع العاملين.	٢٥	٦٤.١٠	١٣	٣٣.٣٣	١	٢.٥٦	٢٢.١٥٤	٠.٠٠٠	٢.٦٢	نعم	٨٠.٧٧
البعد الرابع: اتخاذ القرار												
٢١	ينفذ العاملون بالمديرية خطة عمل المديرية دون تأخير.	٢١	٥٣.٨٥	٨	٢٠.٥١	١٠	٢٥.٦٤	٧.٥٣٨	٠.٠٢٣	٢.٢٨	إلى حد ما	٦٤.١٠
٢٢	الإدارة العليا لديها القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية بصورة سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	٣٠	٧٦.٩٢	٧	١٧.٩٥	٢	٥.١٣	٣٤.٣٠٨	٠.٠٠٠	٢.٧٢	نعم	٨٥.٩٠
٢٣	يشارك العاملون بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	٦	١٥.٣٨	٣	٧.٦٩	٣٠	٧٦.٩٢	٣٥.١٠٣	٠	١.٣٨	لا	١٩.٢٣
٢٤	يهتم العاملون بالحصول على كافة المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات التي تخص العمل بالمديرية.	٢٢	٥٦.٤١	٥	١٢.٨٢	١٢	٣٠.٧٧	١١.٢٣١	٠.٠٠٤	٢.٢٦	إلى حد ما	٦٢.٨٢
٢٥	يضع القائمون على المديرية خطة لتلبية احتياجات العاملين بما يساعد على تحقيق أهداف المديرية.	٣٠	٧٦.٩٢	٦	١٥.٣٨	٣	٧.٦٩	٣٣.٦٩٢	٠.٠٠٠	٢.٦٩	نعم	٨٤.٦٢

تابع جدول رقم (٥)

(ن = ٣٩)

م	محتوى العبارة	الإحصائية	الدلالات		موافق		إلى حد ما		لاوافق		كأ	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة الممثلة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
			ت	%	ت	%	ت	%							
البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي															
٢٦	تقوم المديرية بتحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.	١٣	٣٣.٣٣	٦	١٥.٣٨	٢٠	٥١.٢٨	٧.٥٣٨	٠.٠٢٣	١.٨٢	إلى حد ما	٤١.٠٣			
٢٧	تتوفر بالمديرية خطط لمواجهة الازمات والتنبؤ بها.	٣٤	٨٧.١٨	٥	١٢.٨٢	٠	٠.٠٠	٢١.٥٦٤	٠.٠٠٠	٢.٨٧	نعم	٩٣.٥٩			
٢٨	تتفق سياسة المديرية مع متطلبات المستفيدين في الخارج.	٢٦	٦٦.٦٧	١٣	٣٣.٣٣	٠	٠.٠٠	٤.٣٣٣	٠.٠٣٧	٢.٦٧	نعم	٨٣.٣٣			
٢٩	تشارك جميع الجهات المعنية فى عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح.	٢١	٥٣.٨٥	٣	٧.٦٩	١٥	٣٨.٤٦	١٢.٩٢٣	٠.٠٠٢	٢.١٥	إلى حد ما	٥٧.٦٩			
٣٠	تضع الجهات المعنية بالمديرية خطة تعكس رسالتها وغاياتها واهدافها ورؤيتها بشكل واقعي بحيث يكون قابل للتحقيق.	٢١	٥٣.٨٥	٨	٢٠.٥١	١٠	٢٥.٦٤	٧.٥٣٨	٠.٠٢٣	٢.٢٨	إلى حد ما	٦٤.١٠			
٣١	تلتزم الجهات المعنية بالمديرية بمعايير التميز فى الاداء.	١٥	٣٨.٤٦	٦	١٥.٣٨	١٨	٤٦.١٥	٦.٠٠٠	٠.٠٥٠	١.٩٢	إلى حد ما	٤٦.١٥			
٣٢	يسهم التخطيط الاستراتيجي فى تحديد نقاط القوة والضعف فى كل مرحلة من مراحل التخطيط.	٢٤	٦١.٥٤	٤	١٠.٢٦	١١	٢٨.٢١	١٥.٨٤٦	٠.٠٠٠	٢.٣٣	إلى حد ما	٦٦.٦٧			
٣٣	يسهم التخطيط فى تحديد الفرص والتحديات المحيطة بالمديرية.	١٩	٤٨.٧٢	٧	١٧.٩٥	١٣	٣٣.٣٣	٥.٥٣٨	٠.٠٦٣	٢.١٥	إلى حد ما	٥٧.٦٩			
البعد السادس: التنظيم															
٣٤	توجد ازدواجية وتداخل فى اختصاصات العاملين.	٢٣	٥٨.٩٧	١٢	٣٠.٧٧	٤	١٠.٢٦	١٤.٠٠٠	٠.٠٠١	٢.٤٩	نعم	٧٤.٣٦			
٣٥	تمتلك المديرية وصفاً واضحاً لجميع الوظائف.	١٥	٣٨.٤٦	٦	١٥.٣٨	١٨	٤٦.١٥	٦.٠٠٠	٠.٠٥٠	١.٩٢	إلى حد ما	٤٦.١٥			
٣٦	يمتلك الهيكل التنظيمى للمديرية المرونة فى تقديم وتطوير العاملين.	١٣	٣٣.٣٣	٥	١٢.٨٢	٢١	٥٣.٨٥	٩.٨٤٦	٠.٠٠٧	١.٧٩	إلى حد ما	٣٩.٧٤			
٣٧	يوجد وضوح فى تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين بالمديرية.	٢٢	٥٦.٤١	٥	١٢.٨٢	١٢	٣٠.٧٧	١١.٢٣١	٠.٠٠٤	٢.٢٦	إلى حد ما	٦٢.٨٢			
٣٨	يساعد التنظيم بالمديرية على رؤية واغتنام الفرص المتاحة.	٢١	٥٣.٨٥	٣	٧.٦٩	١٥	٣٨.٤٦	١٢.٩٢٣	٠.٠٠٢	٢.١٥	إلى حد ما	٥٧.٦٩			

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤

*مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول رقم (٥) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ في جميع العبارات، عدا العبارة رقم (٥)، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (٣٩.٧٤ : ٩٨.٧٢ %).

وكانت استجابات الغالبية العظمى من عبارات البعد الاول (وضح الرؤية المستقبلية) في اتجاه (موافق) في العبارات ارقام (١، ٣، ٤، ٦، ٧) حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٧٥.٦٤ : ٩٢.٣١ %) والتي تشير الى أن مديرية الشباب والرياضة بدمياط تمتلك رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة، يوجد لدى العاملين وضوح لأهداف الرؤية المستقبلية ودراية بكيفية تنفيذها بشكل متميز، وأنه يتم ترجمة رؤية واهداف المديرية بدرجة عالية من الوضوح على النحو الذي يساعد العاملون في تحقيق التميز، كما أن المديرية تتبنى سياسة واضحة تسعى من خلالها لتحقيق التميز، ويعمل القائمون بالمديرية على وضع الاهداف الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، بينما نفتت استجابات عينة البحث حرص المديرية على اكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب، وقد حازت العبارة رقم (٥) على نسبة موافقة بلغت (٥٧.٦٩ %) والتي تشير أنه الى حد ما يتم وضع اسس وقواعد ثابتة لانتقاء العناصر الصالحة للعمل.

وكانت استجابات معظم عبارات البعد الثاني (المسؤولية المشتركة) في اتجاه (موافق) في العبارات ارقام (٨، ١٠، ١١، ١٤) حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٧٥.٦٤ : ٩٨.٧٢ %) والتي أشارت الى مشاركة العاملون بالمديرية في الاجتماعات الدورية بصفة مستمرة، وقدرتهم على التعامل مع الاخطاء والعمل على حلها، كما أشارت إلى تمتع المديرية بنمط قيادي يشجع على العمل الجماعي بين العاملين؛ حيث مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ وذلك للتأكيد على اهمية دورهم، بل لا تتعاون جميع الجهات المعنية بالمديرية في تحقيق الاهداف الموضوعية كما أنه لا يتم تشجيع العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة.

وقد حازت العبارة رقم (١٢) على نسبة قدرها (٤١.٠٣%) فى اتجاه (الى حد ما) والتي تشير الى أنه قد لا يمنح القادة تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات فى نطاق العمل.

وكانت استجابات بعض عبارات البعد الثالث (الالتزام الجماعى) فى اتجاه (موافق) فى العبارات ارقام (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ٢٠) حيث تراوحت نسبة الموافقة بين (٨٠.٧٧ : ٩٨.٧٢%) والتي أكدت إلتزام العاملون بتنفيذ خطة المديرية فى الاوقات المحددة وبالقواعد والتعليمات من اجل اداء المهام دون الوقوع فى الخطأ، ومشاركتهم فى وضع الخطط السنوية، وأن العاملون بالمديرية يقدرون مسؤولياتهم ومدى انعكاسها على استمرارية العمل، وأكدت النتائج وضوح قواعد وتعليمات العمل لجميع العاملين، بل نفت استجابات عينة البحث إلتزام القائمون على المديرية بتنفيذ القوانين على كل من يخالف قوانين العمل المديرية.

وكانت استجابات بعض عبارات البعد الرابع (اتخاذ القرار) فى اتجاه (موافق) فى العبارتين ارقام (٢٢، ٢٥) حيث تراوحت نسبة الموافقة بين (٨٤.٦٢ : ٨٥.٩٠%) والتي تشير الى أن الادارة العليا لديها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بصورة سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة وأن القائمون على المديرية يضعون خطة لتلبية احتياجات العاملين بما يساعد على تحقيق اهداف المديرية.

أما بالنسبة للعبارتين أرقام (٢١، ٢٤) فحصلتا على نسبة تراوحت بين (٦٢.٨٢ : ٦٤.١٠%) فى اتجاه (الى حد ما) والتي تشير إلى مدى تنفيذ العاملون لخطة العمل دون تاخير، وضعف اهتمامهم بالحصول على كافة المعلومات الادارية عند اتخاذ القرارات التى تخص العمل، بينما نفت استجابات عينة البحث في العبارة رقم (٢٣) مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

وتراوحت نسبة الموافقة فى العبارتين أرقام (٢٧، ٢٨) **بالبعد الخامس (التخطيط الاستراتيجي)** بين (٨٣.٣٣ : ٩٨.٧٢ %) والتي أكدت وجود خطط لمواجهة الأزمات والتنبؤ بها، واتفاق سياسة المديرية مع متطلبات المستفيدين فى الخارج، بينما حازت العبارات أرقام (٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣) على نسب تراوحت بين قدرها (٤١.٠٣ : ٦٦.٦٧ %) تشير إلى محدودية إلتزام الجهات المعنية بالمديرية بمعايير التميز فى الاداء والعمل على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي.

وكانت استجابات عبارات **البعد السادس (التنظيم)** فى اتجاه (موافق) فى العبارة رقم (٣٤) حيث تراوحت نسبة الموافقة بلغت (٧٤.٣٦ %) والتي تشير الى أنه توجد ازدواجية وتداخل فى اختصاصات العاملين.

وقد حازت العبارات رقم (٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨) على نسبة تراوحت بين (٣٩.٧٤ : ٦٢.٨٢ %) فى اتجاه (إلى حد ما) تشير الى أن المديرية تمتلك وصفاً واضحاً لجميع الوظائف ووضوح مهام ومسؤوليات للعاملين بها، ومحدودية مرونة الهيكل التنظيمى في تقديم وتطوير العاملين واغتنام الفرص المتاحة.

وفى ضوء ما اسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية انه يجب على القائمين على داخل مديرية الشباب والرياضة على وضع الاهداف الاستراتيجية بصورة واضحة واختيار آليات العمل المناسبة لتنفيذ تلك الاهداف على ارض الواقع، مع ضرورة ان تكون تلك الأهداف واقعية وان تكون قابلة للتطبيق.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **طارق رضوان محمد (٢٠١٤) (٧)** أن الرشاقة الإستراتيجية هي خليط من المفاهيم والأبعاد والجوانب، وإنها إطار عام يضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: أبعاد التميز الإداري

جدول رقم (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (أبعاد التميز الإداري)

(ن = ۳۹)

م	محتوى العبارة	الدلالات الإحصائية		موافق		إلى حد ما		لاوافق		كأ	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكاتر)	نسبة الموافقة %
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
البعد الاول : القيادة														
٣٩	١	يتم اسناد الوظائف القيادية لذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.												
٤٠	٢	يخول للقيادات الصلاحيات الكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وأداء الاعمال بسرعة ودقة.												
٤١	٣	تؤكد الادارة العليا علي الالتزام بمعايير التميز القيادي.												
٤٢	٤	توفر الادارة العليا بالمديرية مناخ يساعد علي التميز في العمل.												
٤٣	٥	تسعى الادارة العليا لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل فى المديرية وبتطوير قدراتهم بفاعلية.												
٤٤	٦	تمتلك الادارة العليا القدرة على توضيح الرؤية والرسالة للمديرية.												
٤٥	٧	تضع المديرية برنامج لتدعيم وتطوير مهارات وامكانيات الكفاءات الفنية والادارية للعاملين بالمديرية.												
٤٦	٨	يتم معالجة الازدواجية والتداخل فى اداء المهام بين العاملين.												
٤٧	٩	تقدر الادارة العليا الافكار والمساهمات الايجابية للعاملين.												
٤٨	١٠	يتم ربط الترفيات بمهارة تحسين جودة الاداء												
٤٩	١١	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في اداء الاعمال												
٥٠	١٢	تشجع القيادة التحول الي العمل الجماعي التعاوني المستمر												
٥١	١٣	تتوافر معايير واضحة لاختيار القيادات بالمديرية تعتمد علي (الكفاءة – الأقدمية – المؤهل – الخبرة)												
البعد الثانى: الهيكل التنظيمى														
٥٢	١٤	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات والمتابعة داخل ادارات المديرية.												
٥٣	١٥	يمتاز الهيكل التنظيمى للمديرية بالمرونة العالية، حيث يسمح بإجراء التعديلات والتغييرات وفقاً لحاجة المديرية .												

تابع جدول رقم (٦)

(ن = ٣٩)

م	محتوى العبارة	الدلالات الإحصائية		موافق		إلى حد ما		لاوافق		كا	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكارت)	نسبة الموافقة %
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
٥٤	١٦	يتم تسخير الهيكل التنظيمي بالمديرية لتحقيق الاهداف الكلية وذلك بالتعاون بين الجهات المعنية.												
٥٥	١٧	يراعي الهيكل التنظيمي التوفيق بين أداء وأعمال الادارات المختلفة والجهاز الإداري بالمديرية.												
٥٦	١٨	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي بمديرية الشباب والرياضة بدمياط مع أهدافه												
٥٧	١٩	يتم تسكين العاملين بالمديرية في الأماكن المناسبة لخصصاتهم												
٥٨	٢٠	يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل												
٥٩	٢١	يتم تقسيم العمل على العاملين من خلال التوصيف الحالي.												
٦٠	٢٢	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالمديرية باستمرار في العمل.												
٦١	٢٣	يوجد توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بدمياط												
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية														
٦٢	٢٤	يشعر جميع العاملين بالفخر والاعتزاز للانتماء للمديرية .												
٦٣	٢٥	تشجع المديرية العاملين بها للتعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى لو خالف ذلك آراء الادارة العليا.												
٦٤	٢٦	نظام الثواب والعقاب المتبع من قبل المديرية يحفز العاملين على التطوير والتقييم والتقويم المستمر لخطة المديرية وخطوات تنفيذها.												
٦٥	٢٧	يتم العمل داخل المديرية كفريق عمل واحد												
٦٦	٢٨	توجد قواعد محددة للعمل ولايسمح بتغييرها داخل المديرية												
٦٧	٢٩	يوجد ديمقراطية فى بيئة العمل من خلال تفويض السلطات داخل المديرية												
٦٨	٣٠	العلاقة بين الادارة العليا والعاملين قائمة على الثقة المتبادلة داخل المديرية												
٦٩	٣١	اشعر باننى مشارك فى اتخاذ القرارات التنظيمية.												

تابع جدول رقم (٦)

(ن = ٣٩)

م	محتوى العبارة	الاتصالات		موافق		إلى حد ما		لاوافق		كأ	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكرت)	نسبة الموافقة %
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
٧٠	٣٢	تتهم المديرية برفاهية العاملين وجودة الحياة الوظيفية لهم												
٧١	٣٣	يتعاون العاملين بالمديرية فى اداء الاعمال بدون تذمر												
البعد الرابع: الاتصالات الادارية														
٧٢	٣٤	تسهل الاتصالات الادارية بالمديرية من تحقيق التنسيق بين الادارات المختلفة.												
٧٣	٣٥	تمتاز الاتصالات الادارية بين الجهات المعنية بالمديرية بالسهولة والسرعة.												
٧٤	٣٦	تتوافر شبكات اتصال داخلية وخارجية لتحقيق الربط بين جميع العاملين بالمديرية وخارجها												
٧٥	٣٧	تساعد وسائل الاتصال الموجودة بالمديرية فى سرعة حل المشكلات المتعلقة بالجوانب الفنية والادارية.												
٧٦	٣٨	تساعد ادوات واساليب الاتصال المتوفرة بالمديرية فى تنفيذ الاعمال المكلفة بها العاملون.												
٧٧	٣٩	يقوم القائمون على المديرية بشرح وايصال جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات وتدريب العاملين عليها.												

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤

مقياس ليكرت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول رقم (٦) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (أبعاد التميز الإداري)

وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ في جميع العبارات، ونسبة موافقة تراوحت بين (٣٣.٣٣ : ٩٨.٧٢ %).

وكانت استجابات عبارات **البعد الأول (القيادة)** فى اتجاه (موافق) فى العبارات أرقام (١، ٣، ٤، ٦، ٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣) حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٧٩.٤٩ : ٩٨.٧٢%) والتي تشير الى أنه يتم اسناد الوظائف القيادية لذوي الكفاءات والذي يتم اختيارهم وفقاً أقدميتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم المتميزة والتي تشجع على التحول الى العمل الجماعي التعاوني المستمر، كما أشارت استجابات عينة البحث إلى تأكيد الإدارة العليا على القياديين بضرورة الالتزام بمعايير ومناخ يساعد علي التميز في العمل من خلال تقدير الافكار والمساهمات الايجابية المقدمة من العاملين ومعالجة الازدواجية والتدخل فى اداء مهامهم، والعمل على توضيح رؤية ورسالة المديرية بشكل مستمر .

وقد حازت العبارتين رقم (٧، ١٠) على نسبة تراوحت بين (٥٠ : ٥٧.٦٩%) فى اتجاه (الى حد ما) تعطى مؤشراً بوجود قصور في برامج دعم وتطوير مهارات وامكانيات الكفاءات الفنية والادارية للعاملين بالمديرية، كما أنه قد لا يتم ربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الاداء .

ونفت استجابات العبارتين رقم (٢، ٥) سعى الادارة العليا لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة وتطوير قدراتهم بفاعلية وتخويل القيادات صلاحياتهم الكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وأداء الاعمال بسرعة ودقة.

وكانت استجابات عبارات **البعد الثانى (الهيكل التنظيمى)** فى اتجاه (موافق) فى العبارات ارقام (١٤، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩) بنسبة موافقة تراوحت بين (٧٨.٢١ : ٩٤.٨٧%) والتي تشير الى مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي بمديرية الشباب والرياضة بدمياط مع أهدافه ويراعي التوافق بين أداء وأعمال الادارات المختلفة والجهاز الإداري ويساعد على تحقيق الاهداف الكلية وذلك بالتعاون بين الجهات المعنية كما يساعد على استمرارية التوجيهات والمتابعة داخل الإدارات، وتسكين العاملين في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم.

وقد حازت العبارات أرقام (١٥، ٢٠، ٢١، ٢٣) على نسبة تراوحت بين (٣٤.٦٢ : ٦٦.٦٧%) فى اتجاه (إلى حد ما) والتي تشير الى أن الهيكل التنظيمي للمديرية قد لا يمتاز بالمرونة العالية في إجراء بعض التعديلات والتغييرات وفقاً لحاجة المديرية، وأن التوصيف الوظيفي غير واضح بشكل كافٍ لمهام وإختصاصات كافة المناصب مما يسفر عن أن تقسيم العمل قد لا يتم في ضوء توصيف الوظائف التي

يشتمل عليها الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بدمياط، كما أكدت نتائج العبارة رقم (٢٢) بنسبة بلغت (٣٣.٣٣%) ضعف تطوير الهيكل التنظيمي للمديرية باستمرار. وكانت معظم استجابات عبارات **البعد الثالث (الثقافة التنظيمية)** فى اتجاه (موافق) حيث تراوحت نسبة الموافقة بين (٦٧.٩٥ : ٨٤.٦٢%) حيث أكدت نتائجها شعور جميع العاملين بالفخر والاعتزاز للانتماء للمديرية؛ نظرا لتشجيع العاملين بها على العمل كفريق واحد والتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية، وأن نظام الثواب والعقاب المتبع يحفز علي التطوير والتقييم والتقويم المستمر لخطة العمل، كما أن الإدارة العليا تهتم بجودة الحياة الوظيفية والعمل في ظل قواعد محددة وصارمة للعمل لايسمح بتغييرها، مما يساعد على تعاون العاملين بالمديرية فى أداء الاعمال بدون تذمر، بينما حصلت العبارة رقم (٢٩) على نسبة بلغت (٥٧.٦٩%) تشير إلى أن المديرين قد لا يفوضون جميع سلطاتهم للعاملين؛ مما قد يضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والعاملين.

أما بالنسبة عبارات **البعد الرابع (الاتصالات الادارية)** فكانت فى اتجاه (موافق) فى العبارات ارقام (٣٤، ٣٦، ٣٩) وتراوحت نسبة الموافقة عليها بين (٧٥.٦٤ : ٨٤.٦٢%) والتي تشير الى الاتصالات الادارية بالمديرية تسهل من تحقيق التنسيق بين الادارات المختلفة؛ حيث لديها شبكات اتصال داخلية وخارجية تحقق الربط بين جميع العاملين بالمديرية وخارجها، وأن القائمون على المديرية يقومون بشرح جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات وتدريب العاملين عليها، بل أكدت إستجابات عينة البحث وجود قصور في سرعة حل المشكلات المتعلقة بالجوانب الفنية والادارية حيث أن وسائل الإتصال بين الجهات المعنية بالمديرية لا تتسم بالسهولة والسرعة وهذا ما أكدته نتائج العبارات ارقام (٣٥، ٣٧، ٣٨).

وأشارت نتائج دراسة **عادل حلمي اللمسى (٢٠٢١) (٨)** أن الفحص الدورى المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية ، واجراء مسح لعناصر النظام البيئى المحيط، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، واستشعار الفرص والتهديدات المحيطة، أن تصبح الرقابة الاستراتيجية جزءا لا يتجزأ من وحدة التخطيط الاستراتيجي، من خلال تكوين فريق عمل "اليقظة الاستراتيجية، تحديد الرؤية لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

وأكدت نتائج دراسة **عبد الغفور محمد محمود (٢٠١٧) (٩)** على تشكيل فريق عمل للتواصل بين الإتحاد والعاملين بالمشروع القومى للعمالقة، مشاركة جميع الإدارات فى عملية التخطيط

الإستراتيجى، تفعيل اللامركزية فى صناعة القرارات، من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، تعمل بفكر المشروعات، بحيث تشكل للقيام بالمهام، ثم تفكك بمجرد تحقيق الهدف، ليعاد تشكيلها للمشاركة فى مشروعات اخرى.

عرض ومناقشة فرض البحث والذى ينص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد "الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد تميز الاداء الإدارى للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط".

جدول (٧)

معامل الارتباط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد تميز الاداء الإدارى للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بدمياط
(ن = ٣٩)

معامل ارتباط بيرسون مع أبعاد محور تميز الاداء الإدارى				أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية
البعد الرابع: الاتصالات الإدارية	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	البعد الثانى: الهيكل التنظيمى	البعد الاول: القيادة	
*.٤٦٢	*.٥٠١	*.٤٥٨	*.٤٨٧	البعد الاول : وضوح الرؤية المستقبلية
*.٣٧٨	*.٤٨٩	*.٣٦١	*.٥٦٩	البعد الثانى : المسؤولية المشتركة
*.٥٠٨	*.٥٢١	*.٥٢٠	*.٤١٧	البعد الثالث: الالتزام الجماعى
*.٧٤١	*.٥٣١	*.٧٤٧	*.٦٧٤	البعد الرابع: اتخاذ القرار
*.٧٢١	*.٦٣٢	*.٥٤١	*.٦٢٠	البعد الخامس : التخطيط الاستراتيجى
*.٥٥٤	*.٧٢١	*.٥٥١	*.٤٩٩	البعد السادس : التنظيم

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (بيرسون الجدولي عند ٠.٠٥ = ٠.٣١٦)

يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط موجب (طردى) دال إحصائياً بين جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد تميز الاداء الإدارى للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط.

الاستخلاصات والتوصيات:

أولاً: الاستخلاصات:

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحث الى أهم الاستخلاصات الآتية:

المحور الاول: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

❖ البعد الاول: وضوح الرؤية المستقبلية

- تمتلك مديرية الشباب والرياضة بدمياط رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة.
- يوجد لدى العاملين وضوح لأهداف الرؤية المستقبلية، ودراية بكيفية تنفيذها.
- يتم ترجمة رؤية وأهداف المديرية بدرجة عالية من الوضوح وعلى النحو الذى يساعد العاملون فى تحقيق التميز.
- تتبنى المديرية سياسة واضحة تسعى من خلالها لتحقيق التميز.

- يعمل القائمون بالمديرية على وضع الاهداف الاستراتيجية فى ضوء رؤيتها ورسالتها.
- ضعف القدرة على اكتشاف الفرص والتحديات فى الوقت المناسب.
- ❖ البعد الثانى: المسؤولية المشتركة
- يشارك العاملون بالمديرية فى الاجتماعات الدورية بصفة مستمرة.
- العاملون بالمديرية لديهم القدرة على التعامل مع الاخطاء والعمل على حلها، تتمتع المديرية بنمط قيادى يشجع على العمل الجماعى بين العاملين.
- يشارك العاملون بالمديرية فى التخطيط والتنفيذ وذلك للتاكيد على اهمية دورهم بالمديرية.
- يوجد قصور فى التعاون بين جميع الجهات المعنية بالمديرية فى تحقيق الاهداف الموضوعة.
- قد لا يتم تشجيع العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الكل مسئول عن النتائج النهائية للعمل.
- ❖ البعد الثالث: الإلتزام الجماعى
- يلتزم العاملون بتنفيذ خطة المديرية فى الاوقات المحددة.
- يشارك العاملون بالمديرية فى وضع الخطط السنوية.
- يقدر العاملون بالمديرية مسؤولياتهم ومدى انعكاسها على استمرارية العمل بالمديرية.
- يلتزم العاملون بالمديرية بالقواعد والتعليمات من اجل اداء المهام دون الوقوع فى الخطأ.
- تمتلك المديرية قواعد عمل وتعليمات واضحة لجميع العاملين.
- ضعف الالتزام بتطبيق لوائح الجزاءات على كل من يخالف قوانين المديرية.
- ❖ البعد الرابع: اتخاذ القرار
- الادارة العليا لديها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بصورة سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.
- ضعف مشاركة العاملون بالمديرية فى عملية اتخاذ القرارات التى تخص عملهم.
- يضع القائمون على المديرية خطة لتلبية احتياجات العاملين بما يساعد على تحقيق اهداف المديرية.
- ❖ البعد الخامس: التخطيط الإستراتيجي
- تتوفر بالمديرية خطط لمواجهة الازمات والتنبؤ بها.
- تتفق سياسة المديرية مع متطلبات المستفيدين فى الخارج.
- تلتزم الجهات المعنية بالمديرية بمعايير التميز فى الاداء.

- يسهم التخطيط في تحديد الفرص والتحديات المحيطة بالمديرية.
- يوجد قصور في تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.
- ❖ البعد السادس: التنظيم
 - توجد ازدواجية وتداخل في اختصاصات العاملين.
 - قد لا يساعد التنظيم بالمديرية على رؤية واغتنام الفرص المتاحة.
- المحور الثاني: أبعاد التميز الإداري
 - ❖ البعد الاول: القيادة
 - يتم اسناد الوظائف القيادية لذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.
 - تؤكد الادارة العليا علي الالتزام بمعايير التميز القيادي.
 - توفر الادارة العليا للعاملين بالمديرية مناخ يساعد علي التميز في العمل.
 - تمتلك الادارة العليا القدرة على توضيح الرؤية والرسالة للمديرية.
 - تضع المديرية برنامج لتدعيم وتطوير مهارات وامكانيات الكفاءات الفنية والادارية للعاملين بالمديرية.
 - يتم معالجة الازدواجية والتداخل في اداء المهام بين العاملين.
 - تقدر الادارة العليا الافكار والمساهمات الايجابية المقدمة من العاملين.
 - تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الاعمال.
 - تشجع القيادة التحول الي العمل الجماعي التعاوني المستمر.
 - تتوافر معايير واضحة لأختيار القيادات بالمديرية تعتمد علي (الكفاءة - الأقدمية - المؤهل - الخبرة).
 - ❖ البعد الثاني: الهيكل التنظيمي
 - تتم المحافظة علي استمرارية التوجيهات والمتابعة داخل إدارات المديرية.
 - يتم تسخير الهيكل التنظيمي بالمديرية لتحقيق الاهداف الكلية وذلك بالتعاون بين الجهات المعنية.
 - يراعي الهيكل التنظيمي التوفيق بين أداء وأعمال الادارات المختلفة والجهاز الإداري بالمديرية.
 - يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي بمديرية الشباب والرياضة بدمياط مع أهدافه.
 - يتم تسكين العاملين بالمديرية في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم.
 - لا يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالمديرية باستمرار في صالح العمل.
 - ❖ البعد الثالث: الثقافة التنظيمية
 - يشعر جميع العاملين بالفخر والاعتزاز للانتماء للمديرية.

- تشجع المديرية العاملين بها للتعبير عن أفكارهم وآرائهم حتى لو خالف ذلك آراء الإدارة العليا.
- نظام الثواب والعقاب المتبع من قبل المديرية يحفز العاملين علي التطوير والتقييم والتقويم المستمر لخطة المديرية وخطوات تنفيذها.
- يتم العمل داخل المديرية كفريق عمل واحد.
- توجد قواعد محددة وصارمة للعمل ولايسمح بتغييرها داخل المديرية.
- يتعاون العاملين بالمديرية فى اداء الاعمال بدون تذمر.
- ❖ البعد الرابع: الإتصالات الإدارية
- تسهل الإتصالات الإدارية بالمديرية من تحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- لا تمتاز الإتصالات الادارية بين الجهات المعنية بالمديرية بالسهولة والسرعة.
- تتوافر شبكات اتصال داخلية وخارجية لتحقيق الربط بين جميع العاملين بالمديرية وخارجها.
- لا تساعد وسائل الإتصال الموجودة بالمديرية في سرعة حل المشكلات المتعلقة بالجوانب الفنية والادارية.
- يقوم القائمون على المديرية بشرح وإيصال جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات وتدريب العاملين عليها.

ثانياً: التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث المسئولين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط بالأتى:
- اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفتها ومبادئها فى جميع المستويات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة عاملاً جوهرياً وله اهمية كبيرة فى تعزيز الميزة التنافسية.
 - بناء رؤية واضحة وخلق قناعة لدى العاملين والمتعاملين مع مديرية الشباب والرياضة بتلك الرؤية والتركيز لما ترغب عليه المديرية فى المستقبل.
 - ضرورة تطبيق محاور الرشاقة الاستراتيجية بمديرية الشباب والرياضة لتطوير اداء العاملين.
 - ازالة الصعوبات التى تعيق تطبيق الرشاقة الاستراتيجية.
 - رسم استراتيجية بالمديرية وفقاً للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أسامة محمد خيرى : التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤
- ٢- إيمان سالم الصانع : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لشركة الأسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣
- ٣- حسين محمود حريم : مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن، ٢٠١٠
- ٤- حسين علي إبراهيم : أثر التطوير التنظيمي علي تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٧
- ٥- سامية فريد محمد : تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الاداء الإداري المتميز فى ادارة الاندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد ٧٩ الجزء الاول ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١٧
- ٦- صالح علي عودة : إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٤
- ٧- طارق رضوان محمد : أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي- دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات فى مصر، مجلة التجارة والتمويل، العدد (٣)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٤
- ٨- عادل حلمى اللمسى : الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابداع التنظيمى بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، العدد ٤٥، الجزء الرابع، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١
- ٩- عبد الغفور محمد محمود : الرشاقة الاستراتيجية كمدخل للتميز بالمشروع القومى للمعالملة بالاتحاد المصرى لكرة اليد، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر، ٢٠٢١
- ١٠- عبد المعطى محمود : دور تمكين العاملين فى تحقيق التميز المؤسسى دراسة ميدانية على الكليات التقنية فى محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤
- ١١- عبدالكريم أبو الفتوح : إدارة الجودة بين الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦
- ١٢- علا فاضل علوان : محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها فى منظمات الأعمال- بحث ميدانى فى شركتى زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ٢٠١٥
- ١٣- على السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١

- ١٤- إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢
- ١٥- هالة ميرغني جمر : أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ١٦- عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة : أبعاد التطوير التنظيمي وآثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية، بحث منشور بمجلة الابتكار والتسويق، العدد (٣)، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، ٢٠١٦
- ١٧- فريد راغب النجار : التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠١٤
- ١٨- محمد أنور رشيدى : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦
- ١٩- مدحت أبو النصر : الاداء الادارى المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨
- ٢٠- يوسف عطوى المواضية. : دور التعلم الإستراتيجى فى تحقيق الرشاقة الإستراتيجية فى الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٦
- ٢١- يوسف عبد عطية : أثر المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفى للعاملين الإداريين فى الجامعة الإسلامية بغزة، بحث منشور بمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (١٨)، العدد (٢)، فلسطين، ٢٠١٠
- سليمان أبوسويح

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- ٢٢- Abu-Radi, Samer,: Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals", (Unpublished Master Thesis), Faculty of Business, Middle East, Universit, Jordan, ٢٠١٣
- ٢٣- Dehaghi, A,K.,&Navabakhs: MStudy the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility strategy in Isfahan Municipality. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, ٢٠١٧
- ٢٤- Khoshnood and Nematizadeh: Strategic Agility and its impact on the competitive capabilities Iranian Private Banks, International journal of Business and Management, ٢٠١٧
- ٢٥- Weill, Peter, Subramani, Mani, & Broad Bent : Maranne Building IT Infrastruchre for strategic Agility. MIT Sloan Management Review", ٤٤ (١). ٢٠٠٢