

الرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ببعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

أ.م.د. / أحمد محمد يسن علي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة بنها

- مقدمة ومشكلة البحث:

فالرشاقة Agility تعني مواجهة المؤسسة واستجابتها لتحديات سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة، كما تعني: الاستجابة الإستراتيجية للتغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية، والتي تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار. (١١ : ١٣٥)

في عام (٢٠٠٢) تم تعريف الرشاقة التنظيمية على أنها تطوير للإمكانيات التجارية للمؤسسات المتنافسة لأداء المهام المؤدية إلى تحقيق الربح في الأسواق الدولية المتغيرة بصفة مستمرة، ثم كان التركيز على كونها صفة لتحقيق الإنتاج عالي الجودة، نتيجة الالتزام بمعايير تحقق الأداء المؤسسي العالي خاص انتاج وتكوين وتسويق السلع والخدمات المخصصة، والتي تشير إلى التركيز على الرشاقة في المنظمات الربحية وغير الربحية على أنها خفة الحركة التي تؤثر على استعادة الخدمة وتحقيق التميز في الأداء واكتساب السوق. (٢٠ : ١٤٣)

والمؤسسات الرشيقة Agile Organizations تهتم لأبعد من مجرد التكيف مع التغيير، بل إلى اعتبار التغيير فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة، وذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الديناميكية، وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة، ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (١٧ : ١٨)

وظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في العقد الأخير من القرن الماضي بسبب زيادة الحاجة إلى وجود إستراتيجية تنظيمية قادرة على تعزيز قدرة المنظمات علي الوفاء بمتطلبات بيئة العمل المعقدة، مما يساعدها علي البقاء وتعزيز قدرتها التنافسي (6 : ١٢)

تُعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، وتهدف إلى جعل مؤسسة العمل سريعة الاستجابة للتغييرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية، وتواكبها من خلال ترك الممارسات التقليدية

الروتينية التي لا تحقق أهداف المؤسسة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة مما يجعل أدائها بطيئاً في عصر يتسم بالسرعة والتغيير المستمر. (١١ : ١٣٦)

وتشير الرقابة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على محاكاة التغيير ومواكبة، حيث لا يمكن توقع رد فعل المؤسسة للتغيير، إذ تركز الرقابة على الكفاءات لتوفر العمليات والبنية التحتية للمنظمة، معتمدة على القدرة على القيام بعمل جديد غير مقصود الأنشطة استجابة للتحويلات غير المتوقعة في احتياجات السوق أو طلب العميل الذي لا يضاهاى، وهو ما يسمى بالاستجابة التنظيمية للتحويلات. (٢٠ : ١٤٤)

كما أن تبني الرقابة التنظيمية يتطلب بعض الإمكانيات والقدرات مثل الحساسية الإستراتيجية، ووضوح رؤية المنظمة، واختيار الأهداف الإستراتيجية المناسبة، والمسئولية المشتركة، ومن ثم فتبني الرقابة التنظيمية يتطلب الخبرة والمعرفة التنظيمية، تساعد الرقابة التنظيمية في إحداث تحولات جوهرية سريعة داخل المنظمات، والتي تؤدي إلى زيادة قدرتها على التجديد الإستراتيجي، والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بكفاءة، والتعامل السريع والمرن مع التغيرات ومتطلبات سوق العمل الجديدة، وبناء إستراتيجيات مبتكرة للاستجابة السريعة لكل ما يدور في بيئة عمل المنظمة (٤ : ٢٧٢)

وتسعي المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها، لتحقيق التميز في أدائها ضماناً لاستمرارها في ظل بيئة تنافسية، ولذلك فعليها أن تتخذ مجموعة من الإجراءات والآليات مع وضع استراتيجيات تزيد من قدرتها على التميز والرقابة التنظيمية، لتحسين خدماتها بما يلاءم تطلعات ورغبات المستفيدين، والتعرف على القيمة المدركة من طرفهم أملاً في تحقيق التميز المؤسسي المستهدف، كما يتطلب تحقيق ذلك التميز توافر عدة مقومات من أهمها الرقابة التنظيمية. (١ : ٨٤٨)

وقد ظهر مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة لمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها قدرات مثالية في مواجهة المتغيرات والاضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والنفوق، ومن ثم فان ادارة التميز المؤسسى هى القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشكيلها فى تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطة بالمنظمة. (٧ : ٢٠)

التميز أو ما يسمى excellence" فى اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات الى ان هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم "aristeia" والذى تعنى ترجمته الى الانجليزية "Best, braver" أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثر هولاً، أما عند الاغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير والثاني (ISTON) والتي تعني الاستقرار والتوافق (١٨ : ٣٠٩)

كما يُعد التميز المؤسسى أحد المفاهيم الادارية الحديثة التى تسعى الى تطوير نظم واساليب العمل والارتقاء به من خلال تفعيل كافة عناصر العملية الادارية وتشغيلها فى تكامل والتنسيق بينهما بما يضمن الوصول الى افضل معدلات الاداء بحيث تكون المخرجات العلمية الادارية متوافقة مع رغبات المستفيدين من المنظمة. (٧ : ٢١)

يشير **علي السلمي (٢٠٠١)** إلى أن التميز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور أن منظمة ما تتميز في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات أو أعمال وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات يجب يتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (٨ : ١٢)

وترى **هالة ميرغني (٢٠١٥)** أن التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره. (١٢ : ٤)

ويؤكد **رضا السيد (٢٠٠٧)** أن التميز المؤسسي عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (٢ : ١١٤)

ويواجه الاتحادات الرياضية المصرية في الوقت الراهن الكثير من التغيرات والتطورات السريعة نتيجة زيادة حدة التنافس والتغير التكنولوجي المستمر، لذا سعت الاتحادات الرياضية للبحث عن الموارد البشرية الموهوبة القادرة على المنافسة والتي تمتلك القدرات والكفاءات والمهارات العالية التي تمكنها من التعامل مع مختلف التحديات والتغيرات، حتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية. وبرزت أهمية التميز المؤسسي من خلال تأثيرها على الرقابة التنظيمية في المنظمات المختلفة، مما فرض عليها ضرورة تبني التميز المؤسسي كشرط أساسي للبقاء والاستمرار في بيئة العمل. كما أن هذه التغيرات والتطورات تفرض على المنظمات ضرورة امتلاك مستوى عالي من الرقابة التنظيمية التي تمكنها من استغلال كافة الفرص المتاحة أمامها بفاعلية، وخلق قيمة عالية لعملائها من خلال الابتكار في تقديم خدماتها ومنتجاتها، حيث تمتلك المنظمات الرشيدة قدرات تمكنها من الاستجابة لتلك التغيرات بفاعلية.

وقد أصبح الإتحادات الرياضية تعتمد على المعرفة عموماً التميز خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسى للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، والشئ الذى دفع بالإتحادات لذلك قناعتها بأن تميزها ورأس مالها الحقيقى ومصدرها الاساسي فى خلق القيمة يتمثل فى الرقابة التنظيمية.

وفى ضوء ما سبق ومن خلال عمل الباحث قد حث بأهمية التميز المؤسسى لدوره فى تحقيق الميزة التنافسية بالإتحادات الرياضية وكذلك تطور مستوي الخدمة المقدمة للمستفيدين وكفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والمستفيدين وشعور الجمهور بالرضا حول الخدمات المقدمة من قبل الإتحادات، لذا فقد حاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف علي الرقابة التنظيمية ودورها فى تحقيق التميز المؤسسى ببعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

أهمية البحث :

١- أهمية نظرية:

- أنها تناقش موضوعين هامين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسى.
- التأصيل العلمي لمفهوم الرقابة التنظيمية والتعرف على أبعادها وخصائصها والعوامل المؤثرة بها.
- التأصيل العلمي لمفهوم التميز المؤسسى والتعرف على أهم أبعادها والعوامل المؤثرة بها.
- تزداد أهميتها كونها تثرى البحوث في القسم والمكتبات، وقواعد البحوث المكتبية.

٢- أهمية تطبيقية:

- تسهم الدراسة الحالية بفتح المجال أمام المزيد من الدراسات عن الرقابة التنظيمية، وكيفية توظيفها لتطوير المؤسسات الرياضية في مصر باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة.
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تطوير وتنمية التميز المؤسسى للاتحاد المصرى.
 - تحديد الأنشطة الأساسية والتنظيمية التى يجب أن يقوم بها الافراد العاملين بالاتحادات الرياضية.
- هدف البحث:**

يهدف البحث إلى توضيح دور الرقابة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى ببعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال التعرف على:

- ١- مستوى الرقابة التنظيمية بالاتحادات الرياضية.
- ٢- مستوى التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية.
- ٣- طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية.

تساؤلات البحث:

- ما واقع الرقابة التنظيمية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟
 - ما مستوى التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
 - ما العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- مصطلحات المستخدمة فى البحث :**

- **الرقابة التنظيمية Organizational Agility:**

وهي قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك وإحساس التغيرات في البيئة ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة وموائمة الهياكل أو العمليات لدمج التغيرات والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات وأخذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المنظمة. (١٦ : ٦١٤)

- **التميز المؤسسى Institutional excellence:**

هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيكل المؤسسة. (٢١ : ٤٣)

- **الاتحاد الرياضى المصرى Egyptian Federation Sport:**

هو هيئة رياضية تكونها جماعة من الاشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والامكانيات لنشر الممارسة الرياضية والمشهرة طبقاً لأحكام القانون. (١٤ : ٧)

- الدراسات المرجعية:

١- دراسة ساره عبد الرحمن، محمود السيد إمام (٢٠٢٢) (٤) بعنوان " الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية"، يهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب على كل من الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. كما هدفت إلى استكشاف ما إذا كان للرشاقة التنظيمية دور معدل في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في تلك الشركات. قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة وتوزيعها بشكل إلكتروني على عينة من مديري ورؤساء أقسام شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، حيث تم توزيع (٦١٢) استمارة، بينما تم الاعتماد على تحليل (٤٧٤) استمارة صالحة باستخدام برنامج SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على مستوى الرشاقة التنظيمية وكذلك البراعة التنظيمية في شركات السياحة. كما أبرزت النتائج تأثير الرشاقة التنظيمية بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية في تلك الشركات، بالإضافة إلى أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة.

٢- دراسة منى بنت عبد الله السمحان (٢٠٢٢) (١٠) بعنوان "تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، يهدف هذا البحث إلى التوصل الي تصور يتضمن متطلبات تحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تم تطبيق الاستبانة على عدد (٦٤٢) رئيسه الأقسام بكليات الجامعة، ومن أهم الإستنتاجات ان واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية يتحقق بدرجة متوسطة.

٣- دراسة يوسف عبد الله العنزي (٢٠٢٢) (١٦) بعنوان "دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت)"، يهدف هذا البحث التعرف علي تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتميز مستقل والاداء الوظيفي (الابداع ، والابتكار)، كمتميز تابع للعاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت بالتطبيق علي القطاع الحكومي بدولة الكويت، على عينة من العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت قوامها (٣٦٧) مفردة، حيث بلغت القوام المستلمة والصحيحة (٣٦٧) قائمة، توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية والاداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وأيضا وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية الاستثنائية، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد الاداء الوظيفي (الابداع، والابتكار).

٤- دراسة رمزي أبو هلال، سليم محمد نادر (٢٠٢١) (٣) بعنوان أثر "الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية"، هدفت الدراسة للتعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تمّ تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية محلّ الدراسة، والتي بلغ عددها (٥) مؤسسات، وهي (الأقصى، فلسطين اليوم، الكوفية، القدس اليوم) حيث بلغ عدد العاملين فيها (١٣٠) موظفًا، ومن أهم النتائج استمرار تبني الإدارة العليا مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المؤسسات التي اشتملتها الدراسة؛ لأهميتها في استمرار بقاء وتنمية المؤسسات، ومواكبة التغيرات البيئية.

٥- دراسة محمد احمد عوض (٢٠٢١) (٩) بعنوان "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية" دراسة ميدانية، هدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة الشرقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيري البحث، فكلما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الإبداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرشاقة التنظيمية، وكلما انخفضت ممارسات القيادة الإبداعية كلما كانت درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضًا، وتعتمد الرشاقة التنظيمية على سرعة الاستشعار والاستجابة للتحديات والتغيرات الراهنة والمحتملة مع إتاحة المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرار، معتمدة في ذلك على فرق عمل ذات الكفاءة العالية في تنظيم الأعمال وتنفيذها.

٦- دراسة عادل محمد عبد المنعم، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن (٢٠١٧م) (٥) بعنوان دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري داخل الاتحاد المصري للمصارعة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري داخل الاتحاد المصري للمصارعة من خلال التعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري بالاتحاد المصري للمصارعة، متطلبات تطبيق إدارة التميز لتطوير العمل الإداري بالاتحاد المصري للمصارعة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث بالطريقة العمدية من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الأفرع (٦٥) فرد، توصل الباحث إلي ما يلي:

- تتناسب إلى حد ما الأهداف الموضوعية مع طبيعة العمل بالاتحاد المصري للمصارعة.
 - قلة الخطط الموضوعية من قبل الاتحاد المصري للمصارعة لتحقيق أهداف العمل.
 - تطوير مهارات وقدرات العاملين بالاتحاد مما ينعكس بشكل ايجابي على العمل والمستفيدين.
- ٧- دراسة هاني عبد الموجود مصطفى (٢٠١٠م) (١٣) بعنوان "نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الإداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر العربية"، واستهدفت الدراسة وضع نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الإداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة (٢٢٥) فرد كعينة اساسية و (٢٠) افراد كعينة استطلاعية، واستخدم الباحث استمارة استبيان كاداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج التوصل الى نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الإداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر.

- ٨- دراسة Nafei (٢٠١٦) (٢٣) بعنوان الرقابة التنظيمية المفتاح لتحسين الأداء التنظيمي، واستهدفت تحديد أنواع الرقابة التنظيمية (الرقابة الاستشارية، رقابة صناعة القرار ورقابة الاداء) ودورها كافة في تعزيز النجاح التنظيمي المؤسسي، وانتهت البحث في نتائجها الي موافقة أفراد البحث على أن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام التشغيل الخاص بالعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية بمصر وأكدت النتائج كذلك على حاجة المنظمات للممارسة الرقابة التنظيمية حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة المعاصرة لما تلعبه الرقابة التنظيمية دور فعال في تعزيز التشغيل المؤسسي.

- ٩- دراسة Harraf, Abe and others (٢٠١٥) (١٩) بعنوان "الرقابة التنظيمية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها وضعت إطارا للرقابة التنظيمية، يعتمد على عشر ركائز هي ثقافة الابتكار، التمكين، مواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه إستراتيجي، إدارة التغيير، الاتصال، وتحليل سوق العمل والاستجابة له، إدارة العمليات، المرونة في الهيكل التنظيمي، الاهتمام بالتعلم التنظيمي، ومن اهم نتائجها أنه من المهم تحقيق الآتي نشر ثقافة الرقابة التنظيمية لما لها من دور أساسي في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية، أن تلك الركائز تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقا لطبيعة مجالها ووفقا لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

- ١٠- دراسة Mehrabi, Soheila and others (٢٠١٣) (٢٢) بعنوان "دور القيادة الخدمية في تحقيق الرقابة التنظيمية دراسة حالة على مؤسسة فارس للأمن الاجتماعي"، وقد هدفت الدراسة إلى

التعرف على دور القيادة الخدمية (Servant Leadership) في تحقيق الرقابة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة قوامها (١٠٢) فرد من العاملين في مؤسسة فارس للأمن الاجتماعي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن عناصر القيادة الخدمية له م دور مؤثر في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة.

- إجراءات البحث

- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (العلاقات الارتباطية) وذلك لملائمته لطبيعة البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته.

- مجتمع وعينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطباقية العشوائية من مجلس الإدارة والإداريين بالاتحادات الرياضية المصرية بمجمع الاتحادات الرياضية بهيئة أستاذ القاهرة الدولي بمدينة نصر، حيث بلغت حجم العينة (١٨٠) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (١٣٨) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٠) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، وتم استبعاد عدد (١٢) لعدم استجابتهم على الاستمارة الاستبيان.

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الاتحادات الرياضية	العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		العينة المستبعدة		مجتمع البحث	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
١	الاتحاد المصرى السباحة	١٥	10.87	١	3.33	٢	16.67	١٨	10.00
٢	الاتحاد المصرى لكرة السلة	١٤	10.14	٣	10	-	-	١٧	9.44
٣	الاتحاد المصرى لالعاب القوى	١٥	10.87	٣	10	١	8.33	١٩	10.56
٤	الاتحاد المصرى الكرة الطائرة	١٥	10.87	٣	10	٢	16.67	٢٠	11.11
٥	الاتحاد المصرى المصارعة	٢٤	17.39	٤	13.33	٢	16.67	٣٠	16.67
٦	الاتحاد المصرى الجمباز	١٥	10.87	٤	13.33	١	8.33	٢٠	11.11
٧	الاتحاد المصرى التايكوندو	١٤	10.14	٤	13.33	١	8.33	١٩	10.56
٨	الاتحاد المصرى للفرس والسهم	١٤	10.14	٤	13.33	٢	16.67	٢٠	11.11
٩	الاتحاد المصرى التنس الارضى	١٢	8.70	٤	13.33	١	8.33	١٧	9.44
الإجمالي		١٣٨	100%	٣٠	100%	١٢	100%	١٨٠	100%

- أدوات ووسائل جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء أستماتى الاستبيان (الرشاقة التنظيمية - التميز المؤسسى) كوسيله لجمع البيانات والمعلومات في البحث بعد التأكد من صدقها وثباتها .

- أستمارة الاستبيان :

- خطوات بناء الاستبيان :

أولاً / تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان :

قام الباحث بتحديد أستماتى الاستبيان الاولى عن الرشاقة التنظيمية والثانية عن التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة، ثم قام بتصميم استمارة لاستطلاع رأي الخبراء واشتملت على المحاور الرئيسية المقترحة، كما قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على عدد (٧) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية مرفق (١) حيث تم تحديدهم وفقاً للمعايير التالية:

- أن يكون أكاديمياً حاصلًا على درجة دكتوراه مجال الادارة الرياضية.

- أن يكون لديه خبرة في العمل بمجال الادارة الرياضية لا تقل عن خمسة عشرة عاماً.

وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول المحاور الرئيسية المقترحة للاستبيانات ومعرفة مدى ارتباط المحور بموضوع البحث، وإضافة أو دمج بعض المحاور أو حذف بعضها ومعرفة النسبة المئوية لكل محور، وتم تحديد (٣) محاور لاستمارة الاستبيان الخاصة بالرشاقة التنظيمية مرفق (٢)، وعدد (٤) محاور لاستمارة الاستبيان الخاصة بالتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية مرفق (٣).

ثانياً: تحديد العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان وصياغتها:

قام الباحث بصياغة العبارات الخاصة بكل محور من خلال الإطلاع على الاطار النظري والدراسات السابقة وما جاءت به بعض المراجع المتخصصة، وكذلك الإستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وتم اختيار المعايير الآتية لوضع العبارات:

- تحمل العبارة معنى واحد محدد أو تتبنى فكره واحده فقط لتعبر عنها.

- كل عبارة مستقلة عن غيرها من عبارات الاستبيان، أى لا تكون مبنية على غيرها من العبارات.

- صياغة العبارات بطريقة تقريرية والابتعاد عن استخدام أسلوب النفي.

- استبعاد المفردات البديهية والمفردات المعقدة.

ثم قام الباحث بتصميم إستمارتى الإستبيان في صورتها المبدئية، وتم عرضهما على مجموعة من الخبراء، وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح والذي يمثل في استجابة لاستخدامه في التطبيق الأساسي وكذلك اقتراح ميزان آخر أكثر مناسبة وكانت استجابة الخبراء لميزان التقدير المقترح (١٠٠٪)، والجدول رقم (٢) يوضح توصيف إستمارتى الإستبيان في صورته المبدئية.

جدول (٢)

توصيف إستمارة الإستبيان في صورته المبدئية

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية %
الإستبيان الأول : الرشاقة التنظيمية			
١	المحور الأول: رشاقة الاستشعار	٧	٪٣٣.٣٣
٢	المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	٧	٪٣٣.٣٣
٣	المحور الثالث: رشاقة التطبيق (الممارسة)	٧	٪٣٣.٣٣
الإجمالي الإستبيان الأول		٢١	٪١٠٠
الإستبيان الثاني: التميز المؤسسي			
١	المحور الأول: تميز القيادة	١٠	٪ ٢٦.٣٣
٢	المحور الثاني: تميز الموارد البشرية	١١	٪ ٢٨.٩٤
٣	المحور الثالث: التميز في تقديم الخدمات	٩	٪ ٢٣.٦٨
٤	المحور الرابع: التميز المالي	٨	٪ ٢١.٠٥
الإجمالي الإستبيان الثاني		٣٨	٪ ١٠٠

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة بلغ عددها (٣٠) فرد من داخل مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية فى الفترة من (٢٠/٩/٢٠٢٣م) الى (٣٠/١٠/٢٠٢٣م) وذلك بهدف :

- التأكد من مدي مناسبة أستمارتى الاستبيان المقترحة لعينة البحث.
- تحديد المساعدين والتأكد من فهمهم لأستمارتى الاستبيان.
- التأكد من تحقيق المعاملات العلمية لأستمارتى الاستبيان المستخدمة فى البحث.
- المعاملات العلمية لأستمارتى الاستبيان:

أولاً: معامل الصدق

١- صدق المحكمين (المحتوى):

قام الباحث بعرض محاور وعبارات أستمارتى الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٧) خبراء مرفق (١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة المحاور وعبارات الموضوعية لكل محور، وبهذا يتحقق الباحث من صدق ومضمون محاور وعبارات أستمارتى

الاستبيان وفقا لآراء الخبراء حيث ارتضى الباحث بنسبة (٨٠٪) للموافقة على المحاور وعبارات الاستبيان.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور وعبارات أستمارة الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي

(ن = ٧)

المحاور											العبارات
الاستبيان الاول : الرقابة التنظيمية											
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧				
	٦	٧	٦	٧	٦	٦	٧				
	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪				
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧				
	٦	٧	٦	٧	٧	٧	٦				
	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪				
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧				
	٦	٧	٦	٧	٦	٧	٧				
	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪				
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧				
	٦	٧	٦	٧	٦	٧	٧				
	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪				
الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي											
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
	٦	٧	٧	٧	٤	٥	٤	٧	٦	٧	
	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	٤٧.١ ٪	٧١.٤ ٪	٤٧.١ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
	٧	٦	٥	٦	٤	٦	٧	٦	٤	٥	
	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	٧١.٤ ٪	٨٥.٧ ٪	٤٧.١ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	٤٧.١ ٪	٧١.٤ ٪	
رقم التساؤل	١١										
	٦										
	٨٥.٧ ٪										
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩		
	٧	٧	٦	٥	٦	٧	٧	٧	٧		
	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	٧١.٤ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪		
رقم التساؤل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨			
	٦	٧	٦	٧	٧	٦	٧	٥			
	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	٨٥.٧ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	٧١.٤ ٪			

يتضح من جدول (٣) والخاص بالنسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات أستمارة استبيان الرقابة التنظيمية وأستمارة استبيان التميز المؤسسي المقترحة نحو الصورة الاولى حيث جميع

العبارات التي حصلت على نسبة مئوية اكبر من (٨٠٪) من اراء الخبراء، وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اقل من (٨٠٪) التي بلغ عددهم (٩) عبارات ليصبح اجمالي عبارات أستمارة استبيان الرشاقة التنظيمية (٢١)، كما اصبحت اجمالي عبارات استمارة الاستبيان التميز المؤسسي (٢٩) عبارة.

٢- صدق الإتساق الداخلي:

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال تطبيق استمارتي الاستبيان بعد رأي الخبراء على العينة الاستطلاعية التي بلغ قوامها (٣٠) فرد والتي تم تحديدها مسبقاً، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بطريقة (بيرسون) بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور التي تنتمي اليه العبارة، وهذا يتضح في جدول رقم (٤).

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات أستمارة استبيان الرشاقة التنظيمية (ن = ٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
الاستبيان الاول: الرشاقة التنظيمية		
المحور الاول: رشاقة الاستشعار		
١	يتميز الاتحاد بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في رغبة الاندية بالنسبة للخدمات المقدمة.	٠.٥٢٠
٢	الاتحاد مواكب ومطلع للتطورات التكنولوجية وخاصة في مجال اختصاصها.	٠.٨٠٤
٣	قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية للاتحاد او البيئة الخارجية.	٠.٦٦٢
٤	يقوم الاتحاد باعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم.	٠.٦٦١
٥	يملك الاتحاد القدرة على تطوير خدماته الحالية لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع.	٠.٧٤٦
٦	يتنبأ الاتحاد بالمشكلات قبل حدوثها.	٠.٥٣٠
٧	يضع الاتحاد السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات.	٠.٦٢٤
المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار		
٨	ينفذ الاتحاد خطة عمل لمواجهة المنافسين وتحركاتهم بسرعة.	٠.٧٠٤
٩	تصاغ القرارات الاستراتيجية في الاتحاد من خلال مشاركة المعنيين بالقرار.	٠.٨٩٤
١٠	يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً.	٠.٦٧٨
١١	يملك الاتحاد قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات ولديها ادوات تدعم قراراتها.	٠.٥٣١
١٢	تمتاز القرارات في الاتحاد بقدر عالي من التأكد وبعيدة عن المخاطر.	٠.٦١٩
١٣	يشارك الاتحاد العاملين في اتخاذ القرارات.	٠.٦٠٢
١٤	يجيد الاتحاد التواصل السريع مع الجهات المعنية للاستشارة لاتخاذ القرار الصحيح.	٠.٧٣٦
المحور الثالث: رشاقة التطبيق (الممارسة)		
١٥	يحاول الاتحاد الابتعاد عن البيروقراطية والروتين في اداء عملها.	٠.٦٨٤
١٦	يملك الاتحاد القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد دون تاخير.	٠.٦٢٩
١٧	يمتاز الاتحاد بالمرونة بالعمل وفق التغيرات الحاصلة في البيئة وبالوقت المناسب.	٠.٦٥٤
١٨	يملك الاتحاد كفاءة عالية في التنفيذ سواء الاقسام او العاملين.	٠.٥٧٤
١٩	يحرص الاتحاد على الابداع في اعمالها الروتينية لتطويرها.	٠.٧٥٥
٢٠	يستطيع الاتحاد تبني تكنولوجيا جديدة لالية العمل في الوقت المناسب.	٠.٦٧٨
٢١	يستطيع الاتحاد تطوير خدمات جديدة في الوقت المناسب.	٠.٧١٦

قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٠٥ = ٠.٣٨٠٩

يتضح من جدول (٤) ان معاملات الارتباط بين درجات عبارات أستمارة استبيان الرشاقة التنظيمية جاءت دالة احصائياً، حيث ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على ان عبارات محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالرشاقة التنظيمية بالاتحادات الرياضية على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان الرشاقة التنظيمية (ن = ٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
١	المحور الاول: رشاقة الاستشعار	٠.٦٤٩
٢	المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	٠.٦٨٠
٣	المحور الثالث: رشاقة التطبيق (الممارسة)	٠.٦٧٠
	الدرجة الكلية لاستبيان الرشاقة التنظيمية	٠.٦٦٧

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٣٨٠٩

يتضح من جدول (٥) ان معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة احصائياً، حيث ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على ان محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالرشاقة التنظيمية بالاتحادات الرياضية على درجة مقبولة من الصدق.

تابع جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات استمارة استبيان التميز المؤسسي (ن = ٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
الاستبيان الثاني: التميز المؤسسي		
المحور الاول : تميز القيادة		
١	تهتم القيادات الادارية بالاتحاد بالتخطيط للإحتياجات المستقبلية بشكل جيد.	٠.٦٤٦
٢	تلتزم القيادات الادارية بالاتحاد بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين.	٠.٧٦٩
٣	تهتم القيادات الادارية بالاتحاد بعملية التطوير باستمرار.	٠.٦٦٨
٤	تهتم القيادات الادارية بالاتحاد بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية .	٠.٥٨٨
٥	تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات بالاتحاد تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة).	٠.٦٧٢
٦	يوجد اهتمام من القيادة بمشاكل العاملين بالاتحاد المصري.	٠.٧٤٦
٧	تسهل القيادة آلية الاتصال بين جميع العاملين بالاتحاد بشكل منظم.	٠.٦٤٢
المحور الثاني : تميز الموارد البشرية		
٨	يمتاز العاملون بالاتحاد بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.	٠.٧٤٦
٩	يوجد إهتمام بقدرات العاملين بالاتحاد.	٠.٤٤٠
١٠	يوجد تفويض السلطات للعاملين بالاتحاد.	٠.٦٥٤
١١	يوجد توصيف وظيفي واضح للعاملين بالاتحاد.	٠.٦٨٢
١٢	يوجد اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين بالاتحاد.	٠.٦٨١
١٣	يوجد اهتمام بالجانب التنظيمي داخل الاتحاد.	٠.٧٥٨
١٤	تتناسب أعداد الموظفين مع حجم العمل بالاتحاد المصري.	٠.٧٩٢
المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات		
١٥	تتسم الإجراءات تقديم الخدمة بالسرعة.	٠.٥٣٨
١٦	تستخدم الوسائل التكنولوجية بالاتحاد في تقديم الخدمات.	٠.٧٧٦
١٧	توجد رقابة مستمرة على عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها.	٠.٧٤١
١٨	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية	٠.٧٥٦
١٩	يوجد إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة	٠.٧٢٦
٢٠	توجد وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين	٠.٦٨٢
٢١	يحرص الاتحاد أن يكون العمل منظم ومرتب.	٠.٧٣٥
٢٢	يقوم الاتحاد بإنجاز الأعمال دون إشراف من قبل المديرين	٠.٦٩٨
المحور الرابع : التميز المالي		
٢٣	توجد ميزانية معلنة وواضحة	٠.٦٢٧
٢٤	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الإحتياجات	٠.٧٢٦
٢٥	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة	٠.٧٣٨
٢٦	يوجد نظام واضح لوضع التقارير المالية	٠.٧٨٢
٢٧	توجد إدارة جيدة للموارد المالية	٠.٦٤٣
٢٨	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	٠.٥٩٨
٢٩	يوجد اهتمام بشراء الأدوات والأجهزة	٠.٦٥٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ = ٠.٣٨٠٩

يتضح من جدول (٦) ان معاملات الارتباط بين درجات عبارات استمارة استبيان التميز المؤسسي جاءت دالة احصائياً، حيث ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى (٠.٠٠٥)، مما يدل على ان عبارات محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان التميز المؤسسي (ن = ٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
١	المحور الأول: تميز القيادة	٠.٦٧٦
٢	المحور الثاني: تميز الموارد البشرية	٠.٦٧٩
٣	المحور الثالث: التميز في تقديم الخدمات	٠.٧٠٦
٤	المحور الرابع: التميز المالي	٠.٦٨١
	الدرجة الكلية لاستبيان التميز المؤسسي	٠.٦٨٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ = ٠.٣٨٠٩

يتضح من جدول (٧) ان معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة احصائياً، حيث ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على ان محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية على درجة مقبولة من الصدق.

ثانياً: معامل الثبات:

لتحقيق ثبات استمارة الاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (الفا كرونباخ)، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي :

جدول (٨)

قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	قيم معامل ألفا Alpha كرونباخ
الاستبيان الأول: الرقابة التنظيمية			
١	المحور الأول: رقابة الاستشعار	٧	٠.٨٤٧**
٢	المحور الثاني : رقابة اتخاذ القرار	٧	٠.٧٨٤**
٣	المحور الثالث : رقابة التطبيق / الممارسة	٧	٠.٨٦٩**
الاستبيان الثاني: التميز المؤسسي			
١	المحور الأول : تميز القيادة	٧	٠.٧٩٩**
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٧	٠.٨٥٢**
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	٨	٠.٨١٤**
٤	المحور الرابع : التميز المالي	٧	٠.٩٠٧**

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ = ٠.٣٨٠٩

يتضح من جدول (٨) أن قيم معاملات الثبات بطريقة " الفا كرونباخ " تتراوح بين (٠.٧٤٨ : ٠.٩٠٧) وذلك يشير الي أن محاور وعبارات استمارة الاستبيان (الرقابة التنظيمية - التميز المؤسسي) بالاتحادات الرياضية على درجة عالية من الثبات واصبحوا بالصورة النهائية وجاهزة للتطبيق على العينة الاساسية.

جدول (٩)

توصيف إستمارتي الإستبيان بعد احراء المعاملات العلمية

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية %
الاستبيان الاول: الرشاقة التنظيمية			
١	المحور الاول: رشاقة الاستشعار	٧	٪٣٣.٣٣
٢	المحور الثاني : رشاقة اتخاذ القرار	٧	٪٣٣.٣٣
٣	المحور الثالث : رشاقة التطبيق / الممارسة	٧	٪٣٣.٣٣
الاجمالي الاستبيان الاول		٢١	٪١٠٠
الاستبيان الثاني: التميز المؤسسي			
١	المحور الأول : تميز القيادة	٧	٪٢٤.١
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٧	٪٢٤.١
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	٨	٪٢٧.٧
٤	المحور الرابع : التميز المالي	٧	٪٢٤.١
الاجمالي الاستبيان الثاني		٢٩	٪١٠٠

- الدراسة الاساسية:

بعد تحديد مشكله البحث واهدافه وتسألاته واختيار عينه البحث ووفقاً لشروط اختيار عينه البحث قام الباحث بالاتي:

١- تطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الاساسية خلال الفترة (١٥/١٠/٢٠٢٣م) الى (١٠/١٢/٢٠٢٣م).

٢- تفريغ النتائج بأستخدام ميزان تقدير ثلاثي ودرجاة (٣ - ٢ - ١) حيث ارتضى الباحث بمستوى (٠.٠٥) لقبول وتفسير نتائج البحث، كما ارتضى بقبول النتائج التي تتجاوز نسبه (٨٠٪).

٣- المعالجه الاحصائية للبيانات المجمعه حيث استخدام البرنامج الاحصائي Spss .

- المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الاحصائي Excel وهى (المتوسط الحسابى والانحراف المعياري- معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي- معامل ألفا- التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي- اختبار كا^٢).

- عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

اولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الاول :

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول الذى ينص ما واقع الرشاقة التنظيمية بالإتحادات الرياضية؟

جدول (١٠)

التكرارات والوسط المرجح والاهمية النسبية وكما ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

الاستبيان الاول على المحور الأول (رشاقة الاستشعار) (ن = ١٣٨)

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدره	الوسط المرجح	الاهمية النسبية	كا ^٢	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	يتميز الاتحاد بالسرعة فى اكتشاف التغيرات الحاصلة فى رغبة الاندية بالنسبة للخدمات المقدمة.	١٢٢	١٢	٤	٣٩٤	2.86	٩٥.٢	١٨٩.٠	٣
٢	الاتحاد مواكب ومطلع للتطورات التكنولوجية وخاصة فى مجال اختصاصها.	١٨	١١٧	٣	٢٩١	2.11	٧٠.٣	١٦٦.٨	٧
٣	قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية للاتحاد او البيئة الخارجية.	٩٥	٤٢	١	٣٧٠	2.68	٨٩.٤	٩٦.٥	٥
٤	يقوم الاتحاد باعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم.	١١٣	٢٥	٠	٣٨٩	2.82	٩٤.٠	٥٦.١	٤
٥	يمتلك الاتحاد القدرة على تطوير خدماته الحالية لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع.	١٢٥	٩	٤	٣٩٧	2.88	٩٥.٩	٢٠٣.٧	٢
٦	يتنبأ الاتحاد بالمشكلات قبل حدوثها.	١٢٣	١٥	٠	٣٩٩	2.89	٩٦.٤	٨٤.٥	١
٧	يضع الاتحاد السيناريوهات المستقبلية لحل المشكلات.	٣٧	٨٠	٢١	٢٩٢	2.12	٧٠.٥	٤٠.٤	٦
المجموع الكلى للمحور الاول (رشاقة الاستشعار)					2532	2.62	87.4	119.5	

قيمة (كا^٢) عند مستوي (٠,٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (١٠) أن المجموع الكلى لقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الاول (رشاقة الاستشعار) جاءت بقيمة (١١٩.٥٧) وهى أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلى للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٧.٣٩٪)، مما يدل على أن مستوى رشاقة الاستشعار لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١١)

التكرارات والوسط المرجح والاهمية النسبية وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول على المحور الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) (ن = ١٣٨)

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدرة	الوسط المرجح	الاهمية النسبية	كا ^٢	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	ينفذ الاتحاد خطة عمل لمواجهة المنافسين وتحركاتهم بسرعة.	123	١٢	٣	٣٩٦	2.87	٩٥.٧	١٩٤.٢	2
٢	تصاغ القرارات الاستراتيجية في الاتحاد من خلال مشاركة المعنيين بالقرار.	124	١٣	١	٣٩٩	2.89	٩٦.٤	١٩٩.٩	1
٣	يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً.	112	٢٣	٣	٣٨٥	2.79	٩٣.٠	١٤٦.٣	3
٤	يمتلك الاتحاد قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات ولديها أدوات تدعم قراراتها.	65	٥٥	١٨	٣٢٣	2.34	٧٨.٠	٢٦.٦	5
٥	تمتاز القرارات في الاتحاد بقدر عالى من التأكد وبعيدة عن المخاطر.	106	٣٠	٢	٣٨٠	2.75	٩١.٨	١٢٥.٩	4
٦	يشارك الاتحاد العاملين في اتخاذ القرارات.	31	٧٨	٢٩	٢٧٨	2.01	٦٧.١	٣٣.٤	6
٧	يجيد الاتحاد التواصل السريع مع الجهات المعنية للاستشارة لاتخاذ القرار الصحيح.	19	٩٤	٢٥	٢٧٠	1.96	٦٥.٢	٧٥.٢	7
المجموع الكلى للمحور الثاني (رشاقة اتخاذ القرار)									
					2431	2.52	83.8	114.5	

قيمة (كا^٢) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (١١) أن المجموع الكلى لقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (رشاقة اتخاذ القرار) جاءت بقيمة (١١٤.٥) وهى أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلى للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٣.٨٩٪)، مما يدل على أن مستوى رشاقة اتخاذ القرار لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١٢)

التكرارات والوسط المرجح والاهمية النسبية وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول على المحور الثالث (رشاقة التطبيق / الممارسة) (ن = ١٣٨)

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدرة	الوسط المرجح	الاهمية النسبية	كا ^٢	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	يحاول الاتحاد الابتعاد عن البيروقراطية والروتين فى اداء عملها.	٦٠	٧٦	٢	٣٣٤	2.42	٨٠.٧	٦٥.٩	٦
٢	يمتلك الاتحاد القدرة على تنفيذ القرارات فى وقتها المحدد دون تأخير.	١١٤	٢٢	٢	٣٨٨	2.81	٩٣.٧	١٥٥.١	٢
٣	يمتاز الاتحاد بالمرونة بالعمل وفق التغيرات الحاصلة فى البيئة وبالوقت المناسب.	١٠٥	٣٣	٠	٣٨١	2.76	٩٢.٠	٣٧.٥	٤
٤	يمتلك الاتحاد كفاءة عالية فى التنفيذ سواء الاقسام او العاملين.	١١٤	٢٢	٢	٣٨٨	2.81	٩٣.٨	١٥٥.٣	١
٥	يحرص الاتحاد على الابداع فى اعمالها الروتينية لتطويرها.	١٠٦	٣٢	٠	٣٨٢	2.77	٩٢.٣	٣٩.٦	٣
٦	يستطيع الاتحاد تبنى تكنولوجيا جديدة لالية العمل فى الوقت المناسب.	٧٠	٦٢	٦	٣٤٠	2.46	٨٢.١	٥٢.٨	٦
٧	يستطيع الاتحاد تطوير خدمات جديدة فى الوقت المناسب.	٨٤	٣٧	١٧	٢٠٩	2.49	٥٠.٥	٥١.٤	٧
المجموع الكلى للمحور الثالث (رشاقة التطبيق / الممارسة)									
					2422	2.65	83.59	79.66	

قيمة (كا^٢) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من جدول (١٢) أن المجموع الكلى لقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (رشاقة التطبيق / الممارسة) جاءت بقيمة (٧٩.٦٦) وهى أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلى للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٣.٥٩٪)، مما يدل على أن مستوى رشاقة التطبيق (الممارسة) لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ لآراء العينة بالنسبة لمحاور استبيان الرشاقة التنظيمية (ن = ١٣٨)

م	أسم المحور	الدرجة المقدرة	الاهمية النسبية %	كا ^٢
١	المحور الأول: رشاقة الاستشعار	2532	87.39	119.57
٢	المحور الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	2431	83.89	114.5
٣	المحور الثالث: رشاقة التطبيق / الممارسة	2422	83.59	79.66
	المجموع الكلي لاستبيان الرشاقة التنظيمية	7385	84.96	104.58

قيمة (كا^٢) عند مستوي (٠,٠٥) = (٥,٩٩)

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة استجابات عينة البحث على أستبيان الرشاقة التنظيمية وجاءت بدرجة مقدرة بقيمة (٧٣٨٥) وبوزن نسبي (٨٤,٩٦) ونسبة كا^٢ (١٠٤,٥٨) مما يدل على أن واقع الرشاقة التنظيمية بالاتحادات الرياضية جاء بدرجة عالية.

يرى الباحث ان الرشاقة التنظيمية هي أحد اساليب رفع كفاءة المؤسسات واستمرارها وتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية، ويسهم في رفع حالة الاستشعار بالمواقف المحيطة، والتكيف معها بدرجة عالية من الممارسة والتطبيق، وسرعة اتخاذ القرار.

ويشير **Harraf, Wanasika, Tate & Talbott** (٢٠١٥) أن الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الإستشعار اولاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية، وتعتبر كفاءة أساسية وميزة تنافسية، وتمائزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة، وحاجة لا يمكن الاستغناء عنها فلم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة إختيارية للمنظمات، بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة. (١٩ : ٦٨٦)

وتشير **ساره عبد الرحمن، محمود السيد إمام (٢٠٢٢) (٤)** أن تبني الرشاقة التنظيمية يتطلب بعض الإمكانيات والقدرات مثل الحساسية الإستراتيجية، ووضوح رؤية المنظمة، واختيار الأهداف الإستراتيجية المناسبة، والمسئولية المشتركة، ومن ثم فتبني الرشاقة التنظيمية يتطلب الخبرة والمعرفة التنظيمية. تساعد الرشاقة التنظيمية في إحداث تحولات جوهرية سريعة داخل المنظمات، والتي تؤدي إلي زيادة قدرتها علي التجديد الإستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل والتعامل السريع والمرن مع التغيرات ومتطلبات سوق العمل الجديدة.

وهذا يتفق مع دراسة **محمد احمد عوض (٢٠٢١) (٩)** التي هدفت التعرف على دور القيادة الابداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الفنية، وتوصل البحث إلى

أن هناك علاقة طردية فكما ارتفع معدل ممارسات نمط القيادة الابداعية بالمدرسة الثانوية الصناعية ارتفعت درجة الرقابة التنظيمية، وكما انخفضت ممارسات القيادة الابداعية كلما كانت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بعناصرها وآلياتها وأبعادها منخفضة أيضًا، وتعتمد الرقابة التنظيمية على سرعة الاستشعار والاستجابة للتحديات والتغيرات الزمنية والمحملة مع إتاحة المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرار، معتمدة في ذلك على فرق عمل ذات الكفاءة العالية في تنظيم الأعمال وتنفيذها.

وبهذا يتحقق الباحث من الاجابة على التساؤل الاول والذي ينص على "ما مستوى الرقابة التنظيمية بالإتحادات الرياضية؟".

ثانيا: عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الذي ينص على ما مستوى التميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية؟

جدول (١٤)

التكرارات والوسط المرجح والاهمية النسبية وكما ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

الاستبيان الثاني على المحور الأول (تميز القيادة) (ن = ١٣٨)

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدره	الوسط المرجح	الاهمية النسبية %	كا	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	تهتم القيادات الادارية بالاتحاد بالخطيطة للإحتياجات المستقبلية بشكل جيد.	41	90	٧	310	٢.٦٠	٨٦.٧١	١٢.٧٨	١
٢	تلتزم القيادات الادارية بالاتحاد بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين.	39	88	١١	304	٢.٥٦	٨٥.٢٧	١٠.٤٦	٣
٣	تهتم القيادات الادارية بالاتحاد بعملية التطوير باستمرار.	35	92	١١	300	٢.٥٩	٨٦.٢٣	١٥.٣٣	٢
٤	تهتم القيادات الادارية بالاتحاد بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية .	36	87	١٥	297	٢.٥٢	٨٤.٠٦	٩.٣٩	٤
٥	تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات بالاتحاد تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة).	32	86	٢٠	288	٢.٤٨	٨٢.٦١	٨.٣٨	٦
٦	يوجد اهتمام من القيادة بمشاكل العاملين بالاتحاد المصرى.	37	84	١٧	296	٢.٤٩	٨٢.٨٥	٦.٥٢	٥
٧	تسهل القيادة آلية الاتصال بين جميع العاملين بالاتحاد بشكل منظم.	52	74	١٢	316	٢.٤٥	٨١.٦٤	٧.٧٢	٧
المجموع الكلى للمحور الاول (تميز القيادة)					2111	2.53	84.20	10.08	

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) أن المجموع الكلي لقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (تميز القيادة) جاءت بقيمة (١٠٠.٠٨) وهى أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلي للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٤.٢٠٪)، مما يدل على أن مستوى تميز القيادة لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١٥)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثانى المحور الثانى (تميز الموارد البشرية) (ن = ١٣٨)

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدره	الوسط المرجح	الاهمية النسبية %	كا ^٢	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	يمتاز العاملون بالاتحاد بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.	45	80	١٣	308	٢.٤٩	٨٢.٨٥	٦.٥١	٤
٢	يوجد إهتمام بقرارات العاملين بالاتحاد.	٣٣	91	١٤	295	٢.٥٦	٨٥.٢٧	١٤.٠٣	٣
٣	يوجد تفويض السلطات للعاملين بالاتحاد.	٣٨	79	٢١	293	٢.٤٢	٨٠.٦٨	٦.٩٠	٥
٤	يوجد توصيف وظيفي واضح للعاملين بالاتحاد.	34	92	١٢	298	٢.٥٨	٨٥.٩٩	١٥.٣٣	١
٥	يوجد اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين بالاتحاد.	33	81	٢٤	285	٢.٤١	٨٠.٤٣	٨.١٧	٧
٦	يوجد اهتمام بالجانب التنظيمي داخل الاتحاد.	46	75	١٧	305	٢.٤٢	٨٠.٦٨	٨.٠٤	٦
٧	تتناسب أعداد الموظفين مع حجم العمل بالاتحاد المصرى.	٣١	٩٣	١٤	293	٢.٥٧	٨٥.٧٥	١٦.٧٠	٢
المجموع الكلى للمحور الثانى (تميز الموارد البشرية)					2077	2.49	83.09	10.81	

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٥) أن المجموع الكلي لقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثانى (تميز الموارد البشرية) جاءت بقيمة (١٠٠.٠٨) وهى أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلي للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٣.٠٩٪)، مما يدل على أن مستوى تميز الموارد البشرية لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١٦)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني المحور الثالث (التميز في تقديم الخدمات) (ن = ١٣٨)

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدرة	الوسط المرجح	الاهمية النسبية %	كا ^٢	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	تتسم الإجراءات بتقديم الخدمة بالسرعة.	٣٥	٩٤	٩	302	٢.٦٢	٨٧.٢٠	١٨.١	١
٢	تستخدم الوسائل التكنولوجية بالاتحاد في تقديم الخدمات.	٣٩	٨٦	١٣	302	٢.٥٣	٨٤.٣٠	٨.٣٨	٣
٣	توجد رقابة مستمرة علي عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها.	٣٧	٨٥	١٦	297	٢.٥٠	٨٣.٣٣	٧.٤٢	٥
٤	تسعي المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية	٣٨	٩٠	١٠	304	٢.٥٨	٨٥.٩٩	١٢.٧	٢
٥	يوجد إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة	٣٢	٨٩	١٧	291	٢.٥٢	٨٤.٠٦	١١.٥	٤
٦	توجد وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين	٣٥	٨٤	١٩	292	٢.٤٧	٨٢.٣٧	٦.٥٢	٧
٧	يحرص الاتحاد أن يكون العمل منظم ومرتب.	٣١	٨٦	٢١	286	٢.٤٧	٨٢.٣٧	٨.٣٨	٦
٨	يقوم الاتحاد بإنجاز الأعمال دون إشراف من قبل المديرين	٣٧	٨٤	١٧	296	٢.٤٩	٨٢.٨٥	٦.٥٢	٨
المجموع الكلي للمحور الثالث (التميز في تقديم الخدمات)					2370	2.51	83.6	8.77	

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٦) أن المجموع الكلي لقيمة كا^٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (التميز في تقديم الخدمات) جاءت بقيمة (٨.٧٧) وهي أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلي للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٣.٦١٪)، مما يدل على أن مستوى التميز في تقديم الخدمات لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١٧)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات
الاستبيان الثاني المحور الرابع (التميز المالي) ن = ١٣٨

م	العبارات	التكرارات			الدرجة المقدرة	الوسط المرجح	الاهمية النسبية %	كا ٢	الترتيب
		موافق	الى حد ما	غير موافق					
١	توجد ميزانية معلنة وواضحة	٣١	٨٦	٢١	286	٢.٤٧	٨٢.٣٧	٨.٣٨	٥
٢	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الاحتياجات	٣٦	٨٢	٢٠	292	٢.٤٥	٨١.٦٤	٦.٩٠	٧
٣	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة	٣٤	٨٤	٢٠	290	٢.٤٦	٨١.٩٦	٧.٢٤	٦
٤	يوجد نظام واضح لوضع التقارير المالية	٣٠	٩٩	٩	297	٢.٦٥	٨٨.٤١	٢٦.٠٩	١
٥	توجد إدارة جيدة للموارد المالية	٣٥	٩٥	٨	303	٢.٦٣	٨٧.٦٨	١٩.٥٩	٢
٦	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	٣٣	٨٧	١٨	291	٢.٥٠	٨٣.٣٣	٩.٣٩	٣
٧	يوجد اهتمام بشراء الأدوات والإجهزة	٣٠	٨٨	٢٠	286	٢.٤٩	٨٣.٠٩	١٠.٤٦	٤
المجموع الكلي للمحور الرابع (التميز المالي)					2045	2.52	84.07	12.58	

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٧) أن المجموع الكلي لقيمة كا ٢ لاستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (التميز المالي) جاءت بقيمة (١٢.٥٨) وهي أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ على بعض عبارات المحور، مما يدل على ان استجابات عينة البحث تختلف عن الواقع بشكل له دالة احصائية، كما جاء المجموع الكلي للاهمية النسبية للمحور بقيمة (٨٤.٠٧٪)، مما يدل على أن مستوى التميز المالي لدى عينة البحث جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (١٨)

التالوسط المرجح والوزن المنوي وكا ٢٤ لآراء العينة بالنسبة لعبارات

الاستبيان الثاني التميز المؤسسي

ن = ١٣٨

م	أسم المحور	الوسط المرجح	الاهمية النسبية %	كا ٢٤
١	المحور الأول : تميز القيادة	2.53	84.20	10.08
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	2.49	83.09	10.81
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	2.51	83.61	8.77
٤	المحور الرابع : التميز المالي	2.52	84.07	12.58
	المجموع الكلي للاستبيان الثاني التميز المؤسسي	2.51	83.74	10.56

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة استجابات عينة البحث على استبيان التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية وجاءت بموسط حسابي مرجح (٢.٥١) ونسبة كا^٢ (١٠.٥٦) وبوزن نسبي (٨٣.٧٤٪) مما يدل على أن مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية جاء بدرجة كبيرة.

كما يتضح أن تميز القيادة بالاتحادات الرياضية حصل على وزن نسبي بقيمة (٨٤.٢٠٪)، وحصل تميز الموارد البشرية على وزن نسبي بقيمة (٨٣.٠٩٪)، والتميز في تقديم الخدمات على وزن نسبي بقيمة (٨٣.٦١٪) والتميز المالي على وزن نسبي بقيمة (٨٤.٠٧٪).

وترى هالة ميرغني (٢٠١٥) أن التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره . (١٢ : ٤)

ويشير علي السلمي (٢٠٠١) إلي أن التميز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور أن منظمة ما تتميز في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات أو أعمال وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات يجب يتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر . (٨ : ١٢)

كما يشير يحيى إبراهيم (٢٠٠١) فقد أصبح التميز المؤسسي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين حيث إن تحقق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدي معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة . (١٥ : ٥٦)

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من عادل محمد عبد المنعم، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن غانم (٢٠١٧م) (٥)، هاني عبد الموجود مصطفى (٢٠١٠م) (١٣) وكان من اهم نتائجها تتناسب إلى حد ما الأهداف الموضوعية مع طبيعة العمل بالاتحاد المصرى للمصارعة. وقلة الخطط الموضوعية من قبل الاتحاد المصرى للمصارعة لتحقيق أهداف العمل. وتطوير مهارات وقدرات العاملين بالاتحاد مما ينعكس بشكل ايجابي على العمل والمستفيدين.

وبهذا يتحقق الباحث من الاجابة على التساؤل الثانى والذى ينص على "ما مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية؟".

ثالثاً: عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث الذى ينص على ما العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ؟

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية (ن = ١٣٨)

معامل الارتباط (ر)	التميز المؤسسي				الرشاقة التنظيمية
	التميز المالي	التميز في تقديم الخدمات	تميز الموارد البشرية	تميز القيادة	
*٠.٦٨٢	*٠.٥٩٩	*٠.٧١٩	*٠.٩٠١	*٠.٦٤٥	رشاقة الاستشعار
*٠.٧٦٠	*٠.٨٣٤	*٠.٦٤٨	*٠.٨٢٢	*٠.٨٧٢	رشاقة اتخاذ القرار
*٠.٦٩٧	*٠.٩٠٣	*٠.٧٨٣	*٠.٦٧٤	*٠.٧٥٣	رشاقة التطبيق / الممارسة

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ تساوى ٠.١٩٤٦

يتضح من جدول (١٩) ان هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية، حيث جاءت قيم معامل الارتباط المحسوبة لجمع محاور المقاييس اكبر من قيم معامل الارتباط الجدولية مستوى ٠.٠٥ وذلك يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي.

يرى الباحث أن تراتب الأدوار والوظائف الإدارية مثل جدارات التخطيط، التنظيم، الاتصالات، تحقيق الانضباط الوظيفي، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية، كما انها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة، وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة وتميزها وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل.

ويؤكد **رضا السيد (٢٠٠٧)** أن التميز المؤسسي عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (٢ : ١١٤)

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من **رمزي أبو هلال، سليم محمد (٢٠٢١) (٣)، Nafei (٢٠١٦) (٢٣)، Harraf, Abe and others (٢٠١٥) (١٩)**، على أن المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الموظف والتي تتحد معا لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالرشاقة التنظيمية بصفة مستمرة تحقق التميز المؤسسي.

وبهذا يتحقق الباحث من الاجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على ما العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية ؟

الإستخلاصات والتوصيات

أولاً: الإستخلاصات:

- ١- مساهمة الرشاقة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى المستدام.
- ٢- جاء مستوى الرشاقة التنظيمية بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) بدرجة كبيرة.
- ٣- جاء مستوى التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) بدرجة كبيرة.
- ٤- وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار-رشاقة اتخاذ القرار-رشاقة التطبيق / الممارسة) والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٥- ارتباط رشاقة الاستشعار بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.
- ٦- ارتباط رشاقة اتخاذ القرار بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.
- ٧- ارتباط رشاقة التطبيق/ الممارسة بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.

ثانياً: التوصيات:

- ١- التركيز على تطوير وتنمية الرشاقة التنظيمية بالاتحادات الرياضية.
- ٢- التركيز على التحسين المستمر والتحفيز العاملين لتحقيق التميز المؤسسى.
- ٣- تدريب العاملين بالاتحادات الرياضية وتنمية مهاراتهم بخصوص الرشاقة التنظيمية وتنمية روح الفريق والعمل الجماعى بغرض التميز وتحسين العمليات الداخلية وارضاء المستفيدين مما يحقق للاتحاد التميز المؤسسى المستدام.
- ٤- الاستعانة بخبراء واستشاريين فى مجال الادارة والتنمية الادارية لتنمية القدرات التنظيمية بالاتحادات الرياضية.
- ٥- الإهتمام بإختيار القيادات علي أساس الكفاءة والتميز في الأداء .
- ٦- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المرتبطة بالرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسى المستدام.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- جابر محمد أحمد كمال (٢٠٢٠) الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق علي شركة الصناعات الوطنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية، ع ١٤، مج ١١.
- ٢- رضا السيد جميل (٢٠٠٧) : عادات التميز لدي الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة .
- ٣- رمزي أبو هلال، سليم محمد نادر (٢٠٢١) : أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية – المحافظات الجنوبية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية .
- ٤- ساره عبد الرحمن، محمود السيد إمام (٢٠٢٢) : " الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٢)، العدد (٢).
- ٥- عادل محمد عبد المنعم، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن محمد (٢٠١٧م) : "دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري داخل الإتحاد المصري للمصارعة"، مجلة كلية التربية الرياضية.
- ٦- عارف المواضية محمد (٢٠٢٠) : أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال الحكامة الرشيدة متغيراً وسيطاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٧- علي محمد السلمي (٢٠٠٢) : "ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، مكتبة دار غريب، القاهرة.
- ٨- علي محمد السلمي (٢٠٠١) : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٩- محمد احمد عوض (٢٠٢١) () بعنوان القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية " دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ١٠- مني بنت عبد الله السمحان (٢٠٢٢) : "تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (٥) العدد (٢).
- ١١- هالة أمين مغاوري (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري، مجلة الادارة التربوية، العدد (١٠)
- ١٢- هالة ميرغني السيد (٢٠١٥) : أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان.
- ١٣- هاني عبد الموجود مصطفى (٢٠١٠م) : نموذج مقترح لادارة التميز لتطوير الاداء الاداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان.

- ١٤- وزارة الشباب والرياضة (٢٠٢١): اللائحة الاسترشادية الوقائع المصرية العدد ٧٦ تابع (أ)، مصر.
- ١٥- يحيى إبراهيم نور (٢٠٠١): استراتيجيات النجاح واسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة.
- ١٦- يوسف عبد الله هيكمل العنزي (٢٠٢٢): دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية – المجلد الثا عشر – العدد الثالث.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 17- Abesi, Saeed and Mohammadi, Mahdi and Shafieepur, Davood (٢٠١٣): "The Role of Organizational Agility Capabilities in the Successful Performance of the National Production", In (World of Science Journal).
- 18- Anninos, LoukasN(٢٠٠٧): "The archetype of excellence in ٦٩ universities and TQM " , Journal of management History vol. ١٣No.
- 19- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility.The Journal of Applied Business Research, 31(2).
- 20- Khoshlahn, Maryam & Ardabili, Farzad Sattari (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business. Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai,UAE.
- 21- Marr, B.,(٢٠٠٤): Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets", Business Process Management Journal, Vol., ١٠.
- 22- Mehrabi, Soheila and Siyadat, Sayyed Ali and Allameh, Sayeed Mohsen (May ٢٠١٣): "Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective", In (International Journal of Academic Research in Business Social Science), Vol.٣, No
- 23- Nafei, W. A. (٢٠١٦): Organizational agility: The key to improve organizational performance. International Business Research, ٩(٣).