

## "محددات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالانتماء المصري للسباحة"

أ.م.د/ مؤمن طه عبد النعيم

### مقدمة ومشكلة البحث

إن ما يعيشه العالم من ظواهر متغيرة وسريعة في ظل المنافسة والعولمة وما يشهده من تزايد في حجم المعارف والمعلومات أمر يجعل المنظمات في حاجة لتغيير وتطوير عقليتها لكي تتكيف مع كل ما هو جديد، وهذا يؤكد على أن المنظمات بحاجة ماسة لوجود قادة استراتيجيين يملكون القدرة على دراسة وتحليل الموقف بأسلوب علمي من خلال إدراك وتطبيق الأحداث المفاجئة والتغيرات غير المتوقعة والبراعة في سرعة رد الفعل مستنديين في ذلك على مجموعة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التفوق والإبداع والتميز ومواجهة التحديات الكبيرة التي تفرض عليها.

ويعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، 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، لذا توصف الرشاقة بالرشاقة والسرعة التي تعطي المنظمة القدرة على تنفيذ الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها والقدرة على مواجهه مخاطر كبيرة. (٥٤:٥٧)

كما أن الرشاقة الاستراتيجية تعطي المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة، مما يجعلها قادرة على الاستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، حيث مع زيادة الرشاقة سوف تزداد فرص الابتكار. (٤٨:٢١)

فقد عرفت بأنها "مجموعة الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكن المنظمة من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال". (٤٢:٢٩) " بينما عرفها" يوسف عطوي المواضية" بأنها" قدرة المنظمة المستمرة على القيام بتغيير البيئة بشكل صحيح وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بسرعة وبجهد كافي والالتزام جماعياً نحو تحقيق الأهداف". (٤٩:١٦) "

\* أستاذ مساعد إدارة الرياضات المائية بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

- ١٦٦ -

Beni-Suef Journal Of Physical Education And Sport Sciences (B.J.P.E.S.S)

Website:- <https://obsa.journals.ekb.eg/>

E-mail:- [journal@phed.bsu.edu.eg](mailto:journal@phed.bsu.edu.eg)

وقد أوضحت "سما جميل أحمد" (٢٠١٨م) أن الرشاقة الاستراتيجية هي فن التكيف والاستجابة والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش عليها المنظمة، حيث تضمن الخفة اللازمة للتطوير والاستمرار للمنظمة في ظل بيئة متقلبة. (١٣:١٥)

لذا تعد الرشاقة الاستراتيجية ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير، حيث تساعد على الاستفادة من الفرص البيئية المتاحة، ويمكن إبراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

١- أن الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

٢- الاستفادة من الفرص في البيئات المضطربة، وهذا لا يعنى عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.

٣- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.

٤- تهتم الرشاقة الاستراتيجية بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها. (٥٧:٣٦)

ويرى الباحث أن أهم ما يميز الرشاقة الإستراتيجية هو توافر القدرات اللازمة لمواجهه الظروف والتحديات في البيئة المضطربة ومحاولة التكيف معها بما يساعد في رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم داخل المنظمات، ومن ثم إنجازهم للواجبات والمهام الموكلة إليهم، حيث لابد من تقديم الحوافر المادية والمعنوية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمات، بالإضافة إلى أن تحقيق التميز يعتمد على المرونة والسرعة في الاستجابة لإدارة التغيرات والتحديات والقدرة على إدراك الفرص لاستثمارها، لذا تعتبر الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.

والتميز الإداري هو نظاماً متكاملأ يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها، وترقى إلى المستوى العالمي، أي 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 وتنميته باستمرار. (٢٦:٧٧)

لذا يعد التميز مطلباً ضرورياً لجميع المنظمات، حيث لا يمكن تحقيق التحسين والتطوير ونمو المنظمات إلا من خلال تبني التميز، والذي يهدف إلى مساعدة المنظمات

لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها. (٩٧:٢٧)

وقد عرف التميز الإداري "بمرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، وتوظيف المعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة". (١٦٢:٢١)

كما أشار "السيد محمد عبدالغفار" (٢٠١٣م) للتميز بـ "الابتكار الذي يعنى القيام بما هو مختلف عن الآخرين، وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة". (٣٩:٧)

وقد أوضحت "سماح صوالح" (٢٠١٣م) أن "المنظمات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها". (٣٧:١٤)

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. (٢٦٤:٤٠)

وتعتبر الاتحادات الرياضية بشكل عام والاتحاد المصري للسباحة بشكل خاص من الاتحادات الأولمبية المدرج ألعابه بالبرنامج الأولمبي، وتعد فروع الاتحاد هيئات رياضية بالمحافظات يتم تشكيلها بقرار من مجالس إدارات الاتحاد تخضع لإشراف مديرية الشباب والرياضة التي تقع الهيئة في نطاقها الجغرافي ومجلس إدارة الاتحاد من جميع النواحي المالية والإدارية ومتابعة أنشطتها المختلفة وفقا لنص قانون الرياضة رقم (٧١) لسنة ٢٠١٧.

ونص قانون المجلس الأعلى للشباب والرياضة (١٩٨٦م) على أن الإدارة في ميادين الرياضة لها دورها في العديد من المجالات حيث تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية من خلال تنسيق جهود الأفراد العاملين بها والاتحاد الرياضي لأي لعبة رياضية هو المسئول عن إدارة كل شئونها الفنية والإدارية ورفع مستواها. (٢٠:٨)

وعلى هذا فقد أثار انتباه الباحث أن اتحاد السباحة يعتبر من أقدم الاتحادات التي تم إنشائها في مصر وذلك عام (١٩١٠م) ، وتم انضمامه للاتحاد الدولي عام (١٩٢٧)، بالرغم من ذلك فقد تعرض اتحاد السباحة خلال الفترة من (١٩٩٨) وحتى الآن إلي الكثير من المخاطر منها حل مجلس الإدارة عام (١٩٩٨) وتعيين مجلس مؤقت حتى عام (١٩٩٩) ثم دمج اتحاد السباحة بعد أخفاقة في الدورة الأولمبية بأثينا (٢٠٠٤) لأنه لم يحقق أي مركز بالرغم من اشتراك عدد كبير من اللاعبين مقارنةً بالألعاب الأخرى، إضافة إلى أنه بالرغم من انتشار السباحة واتساع قاعدة الممارسة لها إلا أنه لا يوجد سوى (٥) أفرع فقط بالاتحاد على مستوى الجمهورية، كذلك التحديات التي تواجه الاتحاد مثل كيفية استخدام التقدم التكنولوجي وتقنيات الاتصال الحديثة في أسلوب التدريب والتعليم والإدارة والذي أدى إلى القصور في تحطيم الأرقام القياسية العالمية وأن هذه التحديات تتطلب إدارة حديثة واعية وقادرة على فهم واستيعاب أثار التهديدات والتحديات العالمية، ومن ثم تطبيقها لمواكبة التطورات العالمية الحادثة.

ومن خلال خبرات الباحث العملية في مجال الرياضات المائية ومشرفاً لألعاب الماء بنادي أسبوط الرياضي وجد العديد من المعوقات في عملية الاتصال بالاتحاد نظراً لتعدد الأنشطة والخدمات التي يقدمها، منها اختبارات النجوم ومعايير التسجيل لها واختلاف التقييم لها وشروطها، كذلك تسجيل البراعم والناشئين بالاتحاد تتطلب العديد من الأعمال الورقية الروتينية التي تؤدي إلى بطء في أداء الأعمال، بما يمثل عقبات للمشاركين من مسافات بعيدة سواء في التسجيل وطريقة السداد حيث لا يتوفر بالاتحاد مكان لسداد الرسوم إلكترونياً، وكذلك باقي الأنشطة مثل الغطس وكرة الماء والباليه المائي كل ذلك يتطلب إدارة حديثة تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، بالإضافة إلى كيفية تسويق واستثمار أنشطة وبرامج الاتحاد بشكل جيد، وذلك بهدف التصدي لتلك المعوقات التي تواجه الاتحاد والتنبؤ المبني علي أسس ومبادئ علمية حديثة ومتطورة التي من الممكن أن تحدث مستقبلاً الأمر الذي دفع الباحث إلى محددات الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة، الأمر الذي قد يسهم في الارتقاء بمستوى الاتحاد والمنافسة والتغلب على جميع المعوقات.

وبناءً على ذلك قام الباحث بالاطلاع على نتائج الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية ومنها دراسة "إيمان سالم الصانع" (٢٠١٣م) (٦)، دراسة "Abu Radi, Samer" (٢٠١٣م) (٥٠)، ودراسة "Dehagi & Navabakhsh" (٢٠١٤م) (٥٢)، ودراسة "Khoshnood & Nematizade" (٢٠١٦) (٢٥)، ودراسة "Khoshnood & Nematizade" (٢٠١٧م) (٥٣)، والتي أوضحت أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمات مع قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية عالية، حيث أنها تمتاز بالقدرة على ضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة داخل المنظمات التي تعمل بها، حيث أثبتت الدراسات التطبيقية أن الرشاقة الاستراتيجية تكون مفيدة في البيئة ذات الاضطرابات العالية والمعتدلة، كما أنها تستطيع أن تحدد العقبات التي تواجهها بهدف تحقيق السرعة المطلوبة في القضاء عليها، كما أن المنظمات الرشيقة تتسم بالكفاءة والاستجابة والسرعة، بالإضافة إلى أن ثقافة المنظمات التي تستند على الثقة المتبادلة، وقيم العمل الجماعي، وثقافة التغيير، والعمل الفعال فإنها تصبح أكثر رشاقة من غيرها من المنظمات الأخرى، وقد أكدت هذه الدراسات على ضرورة التوسع في دراسة موضوع الرشاقة الاستراتيجية والتعمق في مفاهيمه وأبعاده وذلك لكونه موضوع حيوي يساعد المنظمات على البقاء في المنافسة وتحقيق التميز الإداري.

### هدف البحث.

التعرف على العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة.

### تساؤلات البحث.

- ١- ما محددات الرشاقة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة؟
- ٢- ما مستوى التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة؟
- ٣- ما العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة؟

## مصطلحات البحث.

### الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility

"هي قدرة المنظمات على براعة الاحساس بالتغيرات التكتيكية في الظروف البيئية الديناميكية والبراعة في رد الفعل أو الفعل الاستباقي، إذ أن جهود الاحساس والاستجابة تعزز عن طريق القدرات الجماعية". (١١٢:١٨)

### التميز الإداري: Excellence

"هو القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة". (١١:٤١)

### \*\* خطة وإجراءات البحث:

### مجتمع البحث

يمثل أعضاء مجلس الإدارة ولجان الاتحاد والإداريين بالاتحاد المصري للسباحة.

### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء مجلس الإدارة ولجان الاتحاد، والإداريين بالاتحاد والأفرع التابعة له وجدول (١) يوضح ذلك:

### جدول (١)

### توصيف مجتمع وعينة البحث

الفئة	أعضاء مجالس الإدارة واللجان بالاتحاد	الإداريين	المجموع
عينة البحث	٨	١٩	٢٧

### أدوات جمع البيانات:-

لكي يتمكن الباحث من تحقيق هدف البحث، قام الباحث بإعداد أدوات جمع البيانات بالخطوات التالية:

استبيان الرشاقة الاستراتيجية للعاملين بالاتحاد المصري للسباحة:

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة البحث وعددهم (٢٧) فرداً بالاتحاد المصري للسباحة خلال الفترة ١٥ / ٨ / ٢٠٢٠ حتى ٩ / ٩ / ٢٠٢٠ م.

ب- استبيان التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة:

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بتميز العاملين بالاتحاد المصري للسباحة، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٧) على عينة البحث وعددهم (٢٧) فرد بالاتحاد المصري للسباحة خلال الفترة ١٥/٨/٢٠٢٠ حتى ٩/٢٠/٢٠٢٠م، ووفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق = ٣، موافق إلى حد ما = ٢، غير موافق = ١)، اعتمد الباحث في الحكم علي مدى الاستجابة للعبارات والمحاوور وفقاً لما يلي:

- منخفضة = متوسط حسابي يتراوح من (١ : ١.٦٦) ونسبة مئوية من (٣٣.٣٪ : ٥٥.٣٣٪).
- متوسطة = متوسط حسابي يتراوح من (١.٦٧ : ٢.٣٣) ونسبة مئوية من (٥٥.٣٤٪ : ٧٧.٦٧٪).
- مرتفعة = متوسط حسابي يتراوح من (٢.٣٤ : ٣) ونسبة مئوية من (٧٧.٦٨٪ : ١٠٠٪)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

### عرض ومناقشة النتائج:

ما مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة؟  
قام الباحث بالإجابة على هذا التساؤل وذلك بتطبيق استبيان الرشاقة الاستراتيجية على مجلس غدارة الاتحاد وبعض رؤساء اللجان باستخدام النسبة المئوية والمتوسط الحسابي بهدف التعرف على مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة.

### جدول (١٢)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور الحساسية الاستراتيجية (ن=٨) (ن=١٩)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يمتلك الاتحاد طرق حديثة في العمل كالانظمة والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة لتعزيز رشاقتها الاستراتيجية	الإدارة العليا الإداريين	٠,٧٤٤ ٠,٨٩٨	٢,٦٢٥ ١,٨٤٢	٨٧,٥٠ ٦١,٤٠	مرتفعة متوسطة
٢	يحرص الاتحاد على اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير	الإدارة العليا الإداريين	٠,٩٩١ ٠,٨٨٥	٢,١٢٥ ١,٨٩٥	٧٠,٨٣ ٦٣,١٦	متوسطة متوسطة
٣	يمتلك الاتحاد المرونة اللازمة في إعادة توزيع الموارد (المادية والبشرية) لتحقيق التميز في البرامج و الأنشطة المقدمة للمستخدمين.	الإدارة العليا الإداريين	٠,٥١٧ ٠,٨٢٠	٢,٦٢٥ ١,٦٨٤	٨٧,٥٠ ٥٦,١٤	مرتفعة متوسطة
٤	يبدل الاتحاد جهود متواصلة بحشد الطاقة والامكانيات التي تساعد على تحقيق أهدافه.	الإدارة العليا الإداريين	٠,٣٥٣ ٠,٦١١	٢,٨٧٥ ٢,٥٢٦	٩٥,٨٣ ٨٤,٢١	مرتفعة متوسطة
٥	يركز الاتحاد بشكل كبير على التحسين المستمر على طرق الاداء.	الإدارة العليا الإداريين	٠,٤٦٢ ٠,٦٦٤	٢,٧٥٠ ٢,٦٣٢	٩١,٦٧ ٨٧,٧٢	مرتفعة مرتفعة
٦	يتقبل الاتحاد الأفكار الجديدة والمبتكرة ويحرص على مناقشتها.	الإدارة العليا الإداريين	٠,٣٥٣ ٠,٨٨٥	٢,٨٧٥ ٢,٣١٦	٩٥,٨٣ ٧٧,١٩	مرتفعة متوسطة

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور الحساسية ما بين (٨٧.٥٠-٩٥.٨٣) والمتوسط الحسابي يتراوح

بين (٢٠١٢٥) إلى (٢٠٨٧٥)، بينما بلغت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٥٦.١٤-٩٥.٨٣) وتراوح المتوسط الحسابي بين (١.٦٨٤) إلى (٢.٦٣٢). ويتضح من ذلك أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا- الإداريين) حيث اتفقوا في العبارات (٥،٤،٢)، وهذا يدل على أن الاتحاد يبذل جهوداً متواصلة لحشد الطاقات والامكانيات التي تساعد على تحقيق أهدافه ، بالإضافة إلى تركيز الاتحاد على تحسين طرق الأداء بشكل مستمر، وأنه إلى حد ما يحرص على اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي لخطط وبرامج الأنشطة، بينما اختلفت آراء الإداريين مع آراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في عبارات (٦،٣،١) وهذا يدل على أن الإداريين يرون أن الاتحاد لا يمتلك طرقةً حديثة كافية للعمل به ك ( الأنظمة- التقنيات الحديثة- التكنولوجيا المتطورة) والتي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وأن هناك قصور في عملية توزيع الموارد المتاحة التي يسعى من خلالها الاتحاد لتحقيق التميز في البرامج والأنشطة

لذا يرى الباحث ضرورة الاهتمام بمقومات الحساسية الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة وذلك من خلال وضع رؤية استراتيجية تتضمن تحسين طرق الاداء مع استحداث طرق جديدة في العمل كالأنظمة والتقنيات الحديثة بهدف التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة بالاتحاد المصري للسباحة.

ومما سبق يرى الباحث ضرورة تطبيق مفهوم الحساسية الاستراتيجية للاتحاد المصري للسباحة، حيث أن الحساسية الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف مع فهم وإدراك التغيرات البيئية التي تطرأ على البيئة المحيطة، لاستغلال الفرص المتاحة والتعامل الأنسب مع التهديدات، وهذا ما توضحه دراسة "Doz&Kosonen" (٢٠٠٨م) (٥١) حيث أكدت أن الحساسية الاستراتيجية تتولد من خلال دمج العمليات الاستراتيجية الداخلية والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ك( تقاسم السيناريوهات- الأفكار- الافتراضات)، وتعظيم تبادل المعارف بين مختلف العاملين، بما يساعد المنظمة في تحرى الفرص والتهديدات المحيطة بها، كما اشارت "إيمان بشير محمد" (٢٠١٠م) (٥) أن الحساسية الاستراتيجية تتضمن الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة والتي تستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة والالمام بكل متغيراتها، وهذا ما تؤكدته دراسة " محمد مصطفى حمد" (٢٠١١م) (٣٥)، ودراسة "محمود السيد

عباس" (٢٠٠٧م) (٣٦) والتي أوضحت أن وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة يمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها المستقبلية، وأن عدم وجود تلك الرؤية يؤثر سلباً على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ويضعف من تطورها.

جدول (١٣)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور وضوح الرؤية المستقبلية (ن=١٩)

(٨=ن=١٩)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يلتزم العاملون بالاتحاد بالمبادئ والقواعد المتفق عليها باعتبارها الموجهة للسلوك أثناء أداء العمل به.	الإدارة العليا	٠,٣٥٣	٢,٨٧٥	٩٥,٨٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٧٦٠	٢,٣٦٨	٧٨,٩٥	مرتفعة
٢	يستخدم العاملون الرؤية الاستراتيجية المستقبلية كمرشد لهم في اتخاذ القرارات داخل الاتحاد	الإدارة العليا	٠,٤٦٢	٢,٧٥٠	٩١,٦٧	مرتفعة
		الإداريين	٠,٧٣٣	٢,٢٦٣	٧٥,٤٤	متوسطة
٣	يوجد لدى العاملين وضوح لأهداف الرؤية بالاتحاد.	الإدارة العليا	٠,٧٥٥	٢,٥٠٠	٨٣,٣٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٢٠	١,٦٨٤	٥٦,١٤	متوسطة
٤	يوجد تكامل وتوافق بين اللجان والأفرع والاتحاد والإدارات الداخلية به	الإدارة العليا	٠,٥١٧	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٥٩٧	٢,٦٣٢	٨٧,٧٢	مرتفعة
٥	توجد رؤية واضحة بالاتحاد حول ما يريد أن يكون عليه مستقبلاً	الإدارة العليا	٠,٩٩١	٢,١٢٥	٧٠,٨٣	متوسطة
		الإداريين	٠,٨٧١	٢,٢٦٣	٧٥,٤٤	متوسطة

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور وضوح الرؤية المستقبلية ما بين (٧٠.٨٣-٩٥.٨٣) ، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢.١٢٥) إلى (٢.٨٧٥)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٥٦.١٤-٨٧.٧٢) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٦٨٤) إلى (٢.٢٦٣).

ويتضح من ذلك أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا- الإداريين) حيث اتفقوا في العبارات (٥,٤١) وهذا يدل على أن العاملين يرون أن القواعد والقوانين هي التي توجه السلوك وتحكم سير العمل داخل الاتحاد، وهذا يؤدي إلى وجود تكامل وتوافق في تنفيذ الأنشطة والبرامج بين الاتحاد والأفرع واللجان والإدارات، وبالتالي فإنه إلى حد ما توجد رؤية واضحة حول ما يريد أن يكون عليه الاتحاد مستقبلاً، بينما اختلفت آراء الإداريين مع آراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في عبارات (٣,٢) وهذا يؤكد على وجود ضعف في وضوح أهداف ورؤية الاتحاد.

ويرى الباحث ضرورة أن تكون الرؤية ذات أهداف واضحة فهي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين بالمشروع، حيث تعد مرشداً لاتخاذ القرارات الفنية والإدارية التي

يقوم بها داخل الاتحاد، كما أنها توجهه السلوك والأداء نحو تحقيق الأهداف للاتحاد، لذا لابد من وجود رؤية فعالة تعطي صورة واضحة عن المستقبل، وهذا يتفق مع ما أشار إليه " Abu Radi, (٢٠١٣م) (٥٠) وهو أن الرؤية تمثل محركاً أساسياً للعمل على مختلف المستويات فهي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها، حيث تزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، كما تحصل على اتحاد وتعاون شركائها، ويكون الدافع لاستغلال الفرص المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء. كما أوصى "طارق رضوان محمد" (٢٠١٤م) (١٧) بالعمل على ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة التي تعزز المنظمة من تأثيرها في تحقيق التميز

جدول (١٤)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور المقدرات الجوهرية (ن=٨) (ن=١٩)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يتوفر لدى الاتحاد الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٧٤	٢,٣٦٨	٧٨,٩٥	مرتفعة
٢	يحرص الاتحاد على استقطاب الكفاءات والخبرات من العاملين	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩٣٦	٢,١٠٥	٧٠,١٨	متوسطة
٣	يملك الاتحاد صورة ذهنية (السمعة) الجيدة بين المستفيدين	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٠٧	٢,٥٧٩	٨٥,٩٦	مرتفعة
٤	يملك الاتحاد الموارد (المادية- التنظيمية- المعلوماتية- التقنية- التكنولوجية) اللازمة لتحقيق أهدافه.	الإدارة العليا	٠,٧٠٧	٢,٢٥٠	٧٥,٠٠	متوسطة
		الإداريين	٠,٧٧٢	١,٤٧٤	٤٩,١٢	منخفضة
٥	يملك الاتحاد الأساليب الحديثة والمتطورة في إدارة العمليات الداخلية	الإدارة العليا	٠,٣٣٤	٢,١٢٥	٧٠,٨٣	متوسطة
		الإداريين	٠,٧٧٢	١,٤٧٤	٤٩,١٢	منخفضة
٦	يهتم الاتحاد بتحديد نقاط القوة والضعف لتلبية الاحتياجات للمستفيدين	الإدارة العليا	٠,٣٥٣	٢,٨٧٥	٩٥,٨٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٣٤	١,٨٤٢	٦١,٤٠	متوسطة

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور المقدرات الجوهرية تراوحت ما بين (٧٥-٩٥.٨٣) والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢.١٢٥) إلى (٢.٨٧٥)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٤٩.١٢-٨٥.٩٦) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٤٧٤) إلى (٢.٥٧٩).

كما يتضح من جدول (١٤) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا- الإداريين) حيث اتفقوا في العبارات (٣،١)، وهذا يدل على أن الاتحاد على دراية كافية

بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين، وهذا بدوره يعطى صورة ذهنية جيدة للمستفيدين عن الاتحاد، بينما اختلفت آراء الإداريين مع آراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في عبارات (٦،٥،٤،٢) وهذا يدل على أن الإداريين يرون أنه إلى حد ما يحرص الاتحاد على استقطاب الكفاءات والخبرات من العاملين، وأنه يهتم إلى حد ما بتحديد نقاط القوة والضعف لتلبية احتياجات المستفيدين، كما تشير آراء الإداريين على الموارد (المادية- التنظيمية- المعلوماتية- التقنية- التكنولوجية) التي يمتلكها الاتحاد، مع افتقار الاتحاد للأساليب الحديثة والمتطورة في إدارة العمليات الداخلية.

ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بأوجه القصور الموجودة في محور المقدرات الجوهرية، حيث لابد من الوقوف على الاسباب الاساسية للمشكلات التي تواجهه العمل، وتعزيز نقاط قوتها ومحاولة تلاشى نقاط ضعفها، وهذا يتطلب تعزيز إمكانيات وقدرات المنظمة (المادية- التنظيمية- المعلوماتية- التقنية- التكنولوجية) وبما يساعد في تلبية احتياجات المستفيدين، وهذا يتفق مع دراسة "عزام عبدالوهاب عبدالكريم" (٢٠١٩م) (٢٤) والتي أكدت على ضرورة المحافظة على المقدرات الجوهرية من خلال دعم العاملين من أجل الافصاح عن مقدراتهم والاهتمام بالدورات التدريبية وتشجيع الإبداع والابتكار.

ودراسة "سما جميل أحمد" (٢٠١٨م) (١٣) والتي أوصت بتسخير المنظمات لكافة إمكانياتها وأساليبها وتقنياتها الحديثة لأجل تحقيق الأهداف، مع ضرورة توفير بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الامكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والآليات المناسبة للتحويل إلى منظمة رشيقة استراتيجيا، ودراسة "علا فاضل علوان" (٢٠١٦م) (٢٥) والتي أكدت على ضرورة عمل المنظمات على تعزيز نقاط قوتها ومحاولة تلاشى نقاط ضعفها عن طريق الاهتمام بالمقدرات الجوهرية.

جدول (١٥)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور الأهداف الاستراتيجية (ن)

$$(8 = (n = 19)$$

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاتجاه الاستجابية
١	تساهم السياسات الخاصة بالاتحاد في تحقيق الأهداف.	الإدارة العليا	٠,٣٥٣	٢,٨٧٥	٩٥,٨٣	مرتفعة
٢	تناسب طبيعة الأنشطة والخدمات المقدمة مع خصائص المستفيدين منها	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
٣	توجد مرونة في أداء الأنشطة والخدمات المقدمة بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين	الإدارة العليا	٠,٧٥٥	٢,٥٠٠	٨٣,٣٣	مرتفعة
٤	يمتلك الاتحاد القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الأنشطة والمسابقات.	الإداريين	٠,٥٩٧	١,٦٣٢	٥٤,٣٩	منخفضة
٥	يضع الاتحاد رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية لتحقيق الرشاقة المطلوبة	الإدارة العليا	٠,٨٧٣	٢,١٨٢	٧٢,٧٣	متوسطة
		الإداريين	٠,٨٩٨	٢,١٥٨	٧١,٩٣	متوسطة
		اللجنة العليا	٠,٨٧٣	٢,١٨٢	٧٢,٧٣	متوسطة
		الإداريين	٠,٨٥٥	٢,٢١١	٧٣,٦٨	متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور الأهداف الاستراتيجية تراوحت ما بين (٧٢.٧٣-٩٥.٨٣) والمتوسط الحسابي تراوح ما بين (٢.١٨٢) إلى (٢.٨٧٥)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٥٤.٣٩-٧٣.٦٨) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٤٥٥) إلى (٢.٢١١)

كما يتضح من جدول (١٥) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا - الإداريين) حيث اتفقوا في العبارات (٥،٤)، وهذا يدل على أنه إلى حد ما يقوم الاتحاد باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير الأنشطة والمسابقات، كما أن الرؤية والرسالة والأهداف التي يضعها الاتحاد تسعى إلى حد لتحقيق الرشاقة المطلوبة به،

بينما اختلفت آراء الإداريين مع آراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في عبارات (٣،٢،١) وهذا يدل على أن السياسات الخاصة بالاتحاد تسهم إلى حد ما في تحقيق أهدافه، وأنه توجد بعض المرونة في أداء الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وأن طبيعة الأنشطة والخدمات تتناسب إلى حد ما مع خصائص المستفيدين.

ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بصياغة أهداف استراتيجية واضحة بحيث تتناسب مع رؤية ورسالة الاتحاد، بالإضافة لوضع مجموعة من السياسات الإدارية والقواعد التي تسهم في تحقيق الأهداف، وكذلك درجة عالية من المرونة في أداء الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وهذا يتفق مع دراسة طارق رضوان محمد (٢٠١٤م) (١٧)،

ودراسة "Abu Radi" (٢٠١٣م) (٥٠)، والتي أوضحت أن الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي تحمل الطموح والتحدي من أجل تحقيق التميز والريادة، فاختيار الأهداف الاستراتيجية يساعد المنظمة على زيادة قدرتها على تعديل وتطوير قدراتها وإمكانياتها ومن ثم استغلال الفرص المتاحة، كما اشارت إليه دراسة كلاً من "عبدالناصر عيسى عبدالعزيز" (٢٠٠٧) (٢٢)، ودراسة "عبدالمقصود معوض سلامة" (٢٠١٧) (٢٠)، ودراسة "مصطفى كامل أبو العلا" (٢٠١٤) (٣٩)، على ضرورة وجود سياسات إدارية مكتوبة تساعد على اتخاذ القرار وتوفير الجهد والوقت بما تساعد على سرعة تحقيق الأهداف بالمنظمة.

### جدول (١٦)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور المسؤولية المشتركة ن)

(٨=ن)(١٩=)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يحث الاتحاد العاملين على المشاركة في صنع القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف.	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٩٨	٢,١٥٨	٧١,٩٣	متوسطة
٢	يطلب الاتحاد من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر.	الإدارة العليا	٠,٥١٧	٢,٦٢٥	٧٨,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٩٦	٢,٥٢٦	٨٤,٢١	مرتفعة
٣	يوجد بالاتحاد سهولة في الحصول على البيانات والمعلومات للمستفيدين والعاملين	الإدارة العليا	٠,٤٦٢	٢,٧٥٠	٩١,٦٧	مرتفعة
		الإداريين	٠,٧٦٠	٢,٣٦٨	٧٨,٩٥	مرتفعة
٤	يشجع الاتحاد العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسنون عن النتائج النهائية.	الإدارة العليا	٠,٣٥٣	٢,٨٧٥	٩٥,٨٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٣٤	٢,١٢٥	٧٠,٨٣	متوسطة
٥	يتعامل الاتحاد مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن النتائج النهائية	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٣٤	٢,١٢٥	٧٠,٨٣	متوسطة

يتضح من جدول (١٦) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور المسؤولية المشتركة تراوحت ما بين (٧٨.٥٠-٩٥.٨٣) والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢.١٢٥) إلى (٢.٨٧٥)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٧٠.٨٣-٨٤.٢١) وتراوح المتوسط الحسابي بين (١.٦٣٢) إلى (٢.٥٢٦)

كما يتضح من جدول (١٦) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا - الإداريين) حيث اتفقوا في العبارات (٣،٢) وهذا يدل على تعامل العاملين مع الأخطاء المحتملة كفرصة للتعلم والتحسين والتطوير لهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى سهولة حصول المستفيدين والعاملين على البيانات والمعلومات المطلوبة، بينما اختلفت آراء الإداريين مع آراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في عبارات (٥،٤،١) وهذا يدل على أن الإداريين يرون

أنه إلى حدما يشجع الاتحاد كافة الأطراف المعنية على مبدأ المسؤولية المشتركة وكذلك المشاركة في صنع القرارات باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن النتائج النهائية. ومن خلال ذلك يرى الباحث أن تطبيق مبدأ المسؤولية المشتركة ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمات، حيث أن تضافر الجهود بين العاملين والمشاركة في تحسين أساليب العمل، والمشاركة في صنع القرارات تساعد على الاستفادة من خبرات العاملين في تنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه " ولاء أحمد السيد (٢٠١٤م) (٤٦)، بأن إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتفعيله يزيد من درجة رضاهم عن العمل وكذلك زيادة دافعيتهم للعمل وتطوير أدائهم والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار لديهم، وهذا يتفق مع دراسة "علا فاضل علوان" (٢٠١٦م) (٢٥) والتي أوصت بضرورة إشاعة روح التعاون في اتخاذ القرار وتبادل الآراء والأفكار أثناء أداء الأعمال، كما اتفقت دراسة كلاً من "طارق رضوان محمد" (٢٠١٤م) (١٧)، " فوزى أحمد سمارة (٢٠١٧م) (٢٩) على ضرورة تنسيق الجهود بين العاملين داخل وحدات العمل المختلفة في المنظمة من خلال التشجيع على العمل التعاوني بين العاملين والحث على العمل بروح الفريق الواحد، ودراسة "Ojha" (٢٠٠٨م) (٥٥) والتي أوضحت أن قدرة المنظمة تكمن في توفيرها المعلومات للمستفيدين، الاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في عمليات التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة.

#### جدول (١٧)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور سرعة الاستجابة (ن)

$$(٨ = ن) (١٩ =)$$

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يتم التأكد من أن العاملين على دراية باستراتيجية وأهداف الاتحاد.	الإدارة العليا	٠,٥١٧	٢,٦٢٥	٧٨,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٩٦	٢,٥٢٦	٨٤,٢١	مرتفعة
٢	توجد مرونة في التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بما يساعد في استغلال الفرص ومواجهه التحديات.	الإدارة العليا	٠,٥١٧	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٧١	١,٧٣٧	٥٧,٨٩	متوسطة
٣	يشارك العاملين بأرائهم حول الأنشطة والخدمات التي تقدم للمستفيدين.	الإدارة العليا	٠,٩١٦	٢,٣٧٥	٧٩,١٧	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٩٦	١,٥٢٦	٥٠,٨٨	منخفضة
٤	يسعى الاتحاد للاستجابة السريعة للمقترحات التي يعرضها العاملين والمستفيدين والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب منها.	الإدارة العليا	٠,٧٥٥	٢,٠٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
		الإداريين	٠,٨٧١	٢,٠٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
٥	للاتحاد القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بصورة سريعة لمواجهه المشكلات الطارئة.	الإدارة العليا	٠,٧٥٥	٢,٥٠٠	٨٣,٣٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٧١	١,٧٣٧	٥٧,٨٩	متوسطة

يتضح من جدول (١٧) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور سرعة الاستجابة الاستراتيجية تراوحت ما بين (٦٦.٦٧-٨٧.٥٠) والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢) إلى (٢.٦٢٥)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٥٠.٨٨-٨٤.٢١)، وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٣٦٨) إلى (٢.٥٢٦).

كما يتضح من جدول (١٧) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا- الإداريين) حيث اتفقوا في العبارات (١،٤)، وهذا يدل على أن العاملين على دراية باستراتيجية وأهداف الاتحاد وأن الاتحاد يسعى إلى حد ما إلى الاستجابة للمقترحات التي يعرضها العاملين والمستفيدين، بينما اختلفت آراء الإداريين مع آراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في عبارات (٢،٣،٥) حيث يرى الإداريين أنه لا توجد مرونة كافية في التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة لاستغلال الفرص ومواجهه التحديات المحتملة، وهذا يؤكد على وجود صعوبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة لمواجهه المشكلات الطارئة على الاتحاد، كما أن الإداريين لا يشاركون بآرائهم حول الخدمات والأنشطة التي تقدم للمستفيدين.

لذا يرى الباحث ضرورة تفعيل سرعة الاستجابة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة وذلك من خلال مشاركة العاملين بآرائهم والاستجابة السريعة لمقترحاتهم والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب، مع تفويض وتوجيه العاملين لأداء الأعمال والواجبات المطلوبة بما يساعد في التكيف مع التغيرات البيئة الطارئة وبما يجعل سرعة الاستجابة مصدراً من مصادر التميز بالاتحاد، وهذا ما تؤكدته دراسة " Ojha,D " (٢٠٠٨م) (٥٥) ، دراسة " Abu Radi, " (٢٠١٣م) (٥٠)، دراسة "هبه محمد عمر" (٢٠١٦م) (٤٤)، ودراسة " سما جميل أحمد " (٢٠١٨م) (١٣)، والتي أوضحت أن قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المحيطة تكمن في توفير المعلومات اللازمة ووصولها للمستفيدين، والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة نظراً لأنهم على معرفة وإطلاع بحاجتهم أكثر من غيرهم. وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول وهو ما مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة.

التساؤل الثاني: ما مستوى التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة؟

جدول (١٨)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور التميز في التخطيط (ن=٨) (ن=١٩)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاتجاه الاستجابية
١	يهدف الاتحاد إلى إمداد منتخبات الشباب والناشئين بعناصر مميزة للتمثيل الدولي.	الإدارة العليا	٠,٣٥٣	٢,٨٧٥	٩٥,٨٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٣١٥	٢,٨٩٥	٩٦,٤٩	مرتفعة
٢	يهدف الاتحاد إلى تحسين وتطوير الأنشطة والخدمات.	الإدارة العليا	-	٣,٠٠٠	١٠٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٢٢٩	٢,٩٤٧	٩٨,٢٥	مرتفعة
٣	يهدف الاتحاد إلى إعداد كوادر فنية وإدارية متميزة على مستوى الجمهورية.	الإدارة العليا	-	٣,٠٠٠	١٠٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٨٤	١,٣٦٨	٤٥,٦١	منخفضة
٤	يهدف الاتحاد إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي للاتحاد.	الإدارة العليا	٠,٧٠٧	٢,٧٥٠	٩١,٦٧	مرتفعة
		الإداريين	-	١,٠٠٠	٣٣,٣٣	منخفضة
٥	يهدف الاتحاد إلى تطبيق الأسس العلمية في عمليات العمليات الإدارية.	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٩٦	١,٤٧٤	٤٩,١٢	منخفضة
٦	يتم تحديد الأجور والمكافآت للعاملين بالاتحاد بناءً على الحالة المعيشية في المجتمع.	الإدارة العليا	-	١,٠٠٠	٣٣,٣٣	منخفضة
		الإداريين	٠,٢٢٩	١,٠٥٣	٣٥,٠٩	منخفضة
٧	يتوفر لدى الاتحاد حمامات سباحة وأجهزة وأدوات مطابقة للشروط والمواصفات القانونية والفنية.	الإدارة العليا	-	٣,٠٠٠	١٠٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٠٥	١,٧٣٧	٥٧,٨٩	متوسطة
٨	يهتم الاتحاد بعقد دورات صقل للمدربين بصفة دورية	الإدارة العليا	٠,٦٠٤	١,٨٧٥	٦٢,٥٠	متوسطة
		الإداريين	٠,٩٠١	١,٥٧٩	٥٢,٦٣	منخفضة
٩	يتم وضع برامج زمنية لإقامة المسابقات والبطولات بالاتحاد.	الإدارة العليا	٠,٤٦٢	٢,٧٥٠	٩١,٦٧	مرتفعة
		الإداريين	٠,٣٧٤	٢,٨٤٢	٩٤,٧٤	مرتفعة

يتضح من جدول (١٨) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور التميز في التخطيط تراوحت ما بين (٣٣.٣٣-١٠٠)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١) إلى (٣)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٣٣.٣٣-٩٤.٧٤) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٠٥٣) إلى (٢.٩٤٧). ويتضح من ذلك أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا- الإداريين) حيث اتفقت آراء عينة البحث في العبارات (١، ٢، ٦، ٩)، وهذا يدل على أن الاتحاد يهدف إلى إمداد منتخبات الشباب والناشئين بعناصر مميزة للتمثيل الدولي، وهذا يتطلب تحسين وتطوير الأنشطة والخدمات بالاتحاد، كما اتفقت آراء عينة البحث على أن الاتحاد يقوم بوضع برامج زمنية لإقامة المسابقات والبطولات المختلفة، بالإضافة إلى ذلك لا يتم تحديد الأجور والمكافآت للعاملين بالاتحاد بناءً على الحالة المعيشية في المجتمع، بينما اختلفت

آراء عينة البحث في العبارات (٣،٤،٥،٧،٨) حيث يرى الإداريين أنه يتوافر إلى حد ما حمامات سباحة وأجهزة وأدوات مطابقة للشروط والمواصفات القانونية والفنية، وأن الاتحاد لا يهتم بعقد دورات صقل وتطوير للمدربين، وهذا يؤكد على إهمال الاتحاد لإعداد كوادر فنية وإدارية متميزة على مستوى الجمهورية، كما اوضحت آراء الإداريين أن الاتحاد لا يهدف إلى زيادة مصادر التمويل الذاتي به، وأنه لا تطبيق الأساليب العلمية في العمليات الإدارية، وقد يرجع ذلك لافتقار الاتحاد لخبراء في مجال الإدارة الرياضية والتسويق الرياضي.

ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بأوجه القصور الموجودة في محور التميز في التخطيط، حيث لابد أن يسعى الاتحاد إلى تحديد الأهداف وتوضيحها وصياغتها بدقة بحيث تكون متكاملة لا تناقض بينها مع تحديد المهام وأسلوب أدائها، بالإضافة إلى تحديد البرنامج الزمني اللازم لتنفيذ الخطط، لذا لابد من الاهتمام إعداد الكوادر الفنية والإدارية المتميزة على مستوى الجمهورية، مع الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الرياضية. لذا يعد التخطيط ممارسة فكرية تعمل على اختيار المسار الأفضل للعمل. وهذا يتفق مع دراسة" ليلي عبدالعزيز زهران" (٢٠٠٣م) (٣٠) ، والتي أكدت أن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى والضرورية لكل مشروع يراد به تحقيق النجاح، ودراسة" جمال حسن محمد" (٢٠١٧م) (١١) والتي أشارت إلى ضرورة السعي لتوفير مصادر للتمويل من خلال شركات كبرى للتسويق والرعاية الرسميين والبت التلفزيوني، بالإضافة إلى ضرورة تصميم دورات تدريبية لإعداد وتأهيل وصقل الإداريين لتنمية قدراتهم من خلال الدورات التدريبية، وكذلك توفير كفاءات متخصصة في مجال التسويق والاستثمار والاعلام الرياضي. كما أكدت أيضاً دراسة كلاً من "أمير أحمد محمد" (٢٠١٦م) (٤) ، "عبده محمود عبدالحليم" (٢٠١٣م) (٢٣) ، "هشام عبد الحليم محمود" (٢٠١٢م) (٤٥) على ضرورة توفير الأدوات والأجهزة الرياضية بصورة ملائمة ومناسبة لممارسة الأنشطة وتنظيم البطولات عليها، وأن تتوافر بها الأجهزة والأدوات الحديثة مع توافر عوامل الأمن والسلامة.

جدول (١٩)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور التميز في التنظيم (ن=٨) (ن=١٩)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
١	يوجد توصيف وظيفي لجميع العاملين بالاتحاد واختصاصاتهم الوظيفية.	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٦٢٥	٨٧,٥٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٦٠٧	٢,٤٢١	٨٠,٧٠	مرتفعة
٢	يتناسب الهيكل التنظيمي مع الأهداف المرحلية بالاتحاد.	الإدارة العليا	٠,٧٤٤	٢,٠٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
		الإداريين	٠,٧٣٧	٢,١٠٥	٧٠,١٨	متوسطة
٣	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة العالية، لإجراء التعديلات والتغيرات وفقاً للحاجة.	الإدارة العليا	٠,٥٣٤	٢,٥٠٠	٨٣,٣٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩٠١	١,٥٧٩	٥٢,٦٣	منخفضة
٤	يقوم الاتحاد بتفويض بعض الصلاحيات للأفرع واللجان بما يساعد في تسهيل إجراءات العمل.	الإدارة العليا	٠,٤٦٢	٢,٧٥٠	٩١,٦٧	مرتفعة
		الإداريين	٠,٨٠٥	١,٧٣٧	٥٧,٨٩	متوسطة
٥	يقوم الاتحاد بعقد اجتماعات دورية بالأفرع واللجان للتعرف على المشكلات التي تواجههم في تنفيذ الأعمال.	الإدارة العليا	٠,٩٢٥	٢,٠٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
		الإداريين	٠,٦٨٤	١,٣٦٨	٤٥,٦١	منخفضة

يتضح من جدول (١٩) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور التميز في التنظيم تراوحت ما بين (٦٦.٦٧-٩١.٦٧)، والمتوسط الحسابي تراوح ما بين (٢) إلى (٢.٧٥٠)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٤٥.٦١-٨٠.٧٠)، بينما تراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٣٦٨) إلى (٢.٤٢١).

كما يتضح من جدول (١٩) أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا - الإداريين) حيث اتفقت الآراء في العبارة (٢،١)، وهذا يدل أنه يوجد توصيف وظيفي لجميع العاملين بالاتحاد واختصاصاتهم الوظيفية، وأنه إلى حد ما يتناسب الهيكل التنظيمي مع أهداف كل مرحلة من مراحل العمل بالاتحاد أثناء تنفيذ الخطط، للمدربين والإداريين بما يساعد في تسهيل سير العمل بالمشروع، بينما اختلفت آراء الإدارة العليا بالاتحاد مع آراء الإداريين في العبارات (٣،٤،٥)، وهذا يدل على أن الإداريين يرون أنه إلى حد ما يقوم الاتحاد بتفويض بعض الصلاحيات للأفرع واللجان بما يساعد في تسهيل إجراءات العمل، وأنه لا توجد مرونة عالية بالهيكل التنظيمي لإجراء التغيرات والتعديلات وفقاً لحاجة الاتحاد، كما أنه لا يتعدى عقد اجتماعات دورية بالأفرع واللجان للتعرف على المشكلات التي تواجههم في تنفيذ الأعمال. ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بأوجه القصور الموجودة في محور التميز في التنظيم، حيث لابد من وجود توصيف وظيفي بالاتحاد المصري للسباحة يتناسب مع

احتياجات المراحل المختلفة به، بحيث يحدد اختصاصات العاملين باللجان والإدارات المختلفة، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي مرن يسمح بإجراء التعديلات والتغيرات وفقاً لحاجته بما يسهم في تسهيل عقد الاجتماعات بصورة دورية مع (الإداريين - اللجان - أفرع الاتحاد) وذلك للتعرف على المشكلات التي تواجه تنفيذ الأعمال والعمل على حلها. لذا فإن وجود هيكل تنظيمي قوى يعتبر أداة هادفة للاتحاد، حيث يساعده على تحقيق أهدافه بكفاءة عالية من خلال تحديد أدوار العاملين وتحقيق الانسجام بينهم. وهذا ما تؤكدته دراسة" توفيق محمد عبد المحسن" (٢٠١٠م) (١٠) ودراسة" ياسر أحمد محمد" (٢٠٠٦) (٤٧) ودراسة" محمد جودة عبدالله" (٢٠١٠) (٣٣) والتي أوصت بضرورة وجود هيكل تنظيمي فعال يوضح كيفية توزيع المهام والوظائف وأنماط التفاعل، حيث لا بد أن يمتاز بالمرونة ويشجع الأفراد على الابتكار والتجديد من خلال انفتاحه على البيئة ويتم ذلك من خلال تكليف الأجهزة المتخصصة بوضع هيكل تنظيمي مناسب للظروف المتغيرة.

#### جدول (٢٠)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور التميز في التوجيه (ن=٨) (ن=١٩)

م	البيانات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاتجاه الاستجابية
١	يسمح الاتحاد بمشاركة العاملين في القرارات.	الإدارة العليا	-	٣,٠٠٠	١٠٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩١١	١,٩٤٧	٦٤,٩١	متوسطة
٢	تعقد اجتماعات بشكل دوري لاتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة من (أفرع الاتحاد- اللجان).	الإدارة العليا	٠,٥٣٤	٢,٥٠٠	٨٣,٣٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩٠١	١,٥٧٩	٥٢,٦٣	منخفضة
٣	يستخدم الاتحاد تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال وعقد الاجتماعات.	الإدارة العليا	٠,٨٣٤	٢,١٢٥	٧٠,٨٣	متوسطة
		الإداريين	٠,٦٨٤	١,٣٦٨	٤٥,٦١	منخفضة
٤	يتم التعرف على نقاط القوة والضعف ومحاولة حل المشكلات بشكل سريع	الإدارة العليا	٠,٩٢٥	٢,٥٠٠	٨٣,٣٣	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩١١	١,٩٤٧	٦٤,٩١	متوسطة
٥	يوجد نظام للحوافز مادي ومعنوي مناسب للتميز من العاملين بالاتحاد.	الإدارة العليا	٠,٧٥٥	٢,٠٠٠	٦٦,٦٧	متوسطة
		الإداريين	٠,٦٧١	١,٣١٦	٤٣,٨٦	منخفضة

يتضح من جدول (٢٠) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور التميز في التوجيه تراوحت ما بين (٦٦.٦٧ - ١٠٠)، والمتوسط الحسابي تراوح ما بين (٢) إلى (٣)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٤٣.٨٦ - ٦٤.٩١)، بينما تراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٩٤٧) إلى (١.٣٦٨).

ويتضح من ذلك أن هناك اختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا - الإداريين)، حيث يرى الإداريين أنه لا يتم عقد اجتماعات بشكل دوري لاتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة من (أفرع الاتحاد - اللجان)، كما أنه لا يستخدم الاتحاد تكنولوجيا الاتصال الحديثة

في الاتصال وعقد الاجتماعات، كما أنه لا يوجد نظام للحوافر (مادى - معنوي) مناسب للمتميزين من العاملين .

ويتضح من العرض السابق ضرورة الاهتمام بالتوجيه حيث يعد الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والأشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، كما أنه صمام الأمان لحسن سير العمل، حيث يتم من خلاله تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج الواجبه التنفيذ، كما يعمل على تحفيز العاملين على انجاز المهام بالإضافة إلى السعى لتقييم العمل وتقديم الاقتراحات التي تساعد في تحسين أداء العاملين، وهذا يتطلب استغلال الامكانيات المادية والبشرية بأفضل الطرق، لذا يمكن القول بأن التوجيه وظيفة تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية.

ومن خلال ذلك يرى الباحث ضرورة الاهتمام بأوجه القصور في محور التميز في التوجيه، حيث من الضروري مشاركة الإداريين في الاجتماعات الدورية لمناقشة المقترحات المقدمة من (اللجان - أفرع الاتحاد - الإداريين)، بالإضافة إلى تطوير نظم الاتصال بين الاتحاد وفروعه بحيث تمتاز بالوضوح واستخدام التقنيات الحديثة، وذلك لأن الاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية، فهو يعد العصب الرئيسي الذي يؤمن نقل المعلومات بين أفرع الاتحاد ومراكز المشروع، وكذلك لابد من مراعاة وجود نظام للحوافر سواء كان مادى أو معنوي للمتميزين من العاملين. وهذا ما تؤكده دراسة " سمر أحمد حسانين" (٢٠١٩م) (١٥) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بالاتصالات الإدارية لتسهيل تنفيذ الأعمال، ودراسة كلاً من " تركي مشحن نعيم" (٢٠١٤) (٩)، و" Paglis and green " (٢٠٠٢) (٥٦) والتي أوصت بضرورة توفير الحافز المادى والمعنوي من أجل كفاءة وفاعلية الأداء، وإتمام عملية التغيير والتطوير الجيد. ودراسة "محمد حسين أحمد" (٢٠١٧م) (٣٤) والتي أوصت بضرورة منح مكافآت وحوافر للعاملين المتميزين.

## جدول (٢١)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستجابات العينة في محور التميز في الرقابة (ن=٨) (ن=١٩)

م	العبارات	المجموعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاتجاه الاستجابية
١	يقوم الاتحاد بالمتابعة المستمرة للأعمال والبرامج والأنشطة للتأكد من التنفيذ بما يحقق أهداف الاتحاد.	الإدارة العليا	-	٣,٠٠٠	١٠٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٧٦٨	٢,٥٧٩	٨٥,٩٦	مرتفعة
٢	يتم تقييم العاملين بالاتحاد بصفة مستمرة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الأنشطة والخدمات	الإدارة العليا	٠,٨٣٤	٢,١٢٥	٧٠,٨٣	متوسطة
		الإداريين	٠,٨٢٠	١,٦٨٤	٥٦,١٤	متوسطة
٣	توجد معايير محددة بالاتحاد يتم من خلالها التعرف على مدى تحقيق الأهداف.	الإدارة العليا	-	٣,٠٠٠	١٠٠	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩١١	١,٩٤٧	٦٤,٩١	متوسطة
٤	تتضمن خطة المتابعة بالاتحاد متابعة مستوى أداء الأنشطة والخدمات المقدمة.	الإدارة العليا	٠,٤٦٢	٢,٧٥٠	٩١,٦٧	مرتفعة
		الإداريين	٠,٩١١	١,٩٤٧	٦٤,٩١	متوسطة

يتضح من جدول (٢١) أن النسبة المئوية لآراء الإدارة العليا بالاتحاد المصري للسباحة في محور التميز في الرقابة تراوحت ما بين (٧٠.٨٣-١٠٠) والمتوسط الحسابي تراوح ما بين (٢.٥٠٠) إلى (٣)، بينما تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين بالاتحاد المصري للسباحة ما بين (٥٦.١٤-٨٥.٩٦) وتراوح المتوسط الحسابي ما بين (١.٦٨٤) إلى (٢.٥٧٩).

يتضح من ذلك أن هناك اتفاق واختلاف بين آراء عينة البحث (الإدارة العليا- الإداريين) حيث اتفقت آراء عينة البحث في العبارة (٢،١)، وهذا يدل على قيام الاتحاد المصري للسباحة بالمتابعة المستمرة للأعمال والبرامج للتأكد من التنفيذ بما يحقق أهدافه، كما أنه إلى حد ما يقوم الاتحاد بتقييم أداء العاملين في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الأنشطة والخدمات، بينما اختلفت آراء الإدارة العليا مع آراء الإداريين في العبارة (٤،٣)، وهذا يدل على أن الإداريين يرون أنه إلى حد ما توجد معايير محددة يتم من خلالها التعرف على مدى تحقيق الاتحاد لأهدافه، وأنه إلى حد ما تتضمن خطة المتابعة بالاتحاد متابعة مستوى أداء الأنشطة والخدمات المقدمة.

ومن خلال ذلك يؤكد الباحث ضرورة أن يكون النظام الرقابي المتبع نظاماً فعالاً مبنياً على الأسس والمعايير العلمية، وأن يركز على فعالية الأداء بالاتحاد مع متابعة سير تقدمه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية. وهذا يتفق مع كلاً " إبراهيم عبدالمقصود، حسن الشافعي" (٢٠٠٣م) حيث أشارا إلى أن الرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوى سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة (٩:١)

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني وهو ما مستوى التميز بالاتحاد المصري للسباحة.

إجابة التساؤل الثالث:

وهو يشير إلى "ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة؟" للإجابة على التساؤل قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة، وجدول (٢٢) يوضح ذلك.

#### جدول (٢٢)

معامل الارتباط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة (٢٧)

الدرجة الكلية	سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية المستقبلية	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية التميز الإداري
٠,٦٠	٠,٦٦	٠,٥٥	٠,٦٦	٠,٥٣	٠,٦٢	٠,٦٠	التميز في التخطيط
٠,٦٢	٠,٥٤	٠,٦٤	٠,٦٢	٠,٥٥	٠,٦٨	٠,٦٦	التميز في التنظيم
٠,٦٣	٠,٦٥	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٥١	٠,٦٣	٠,٦٢	التميز في التوجيه
٠,٦٦	٠,٦١	٠,٦٦	٠,٦٢	٠,٥٦	٠,٦٥	٠,٦٣	التميز في الرقابة
٠,٦٥	٠,٦٧	٠,٦٢	٠,٦٤	٠,٥٦	٠,٦٧	٠,٦٥	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٢٢) أن معامل الارتباط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة تراوحت ما بين (٠.٥١-٠.٦٦)، وأن معامل الارتباط بين مجموع الاستمارتين (٠.٦٥) وهى أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري، وهذا يدل على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة "إيمان سالم الصانع" (٢٠١٣م) (٦) والتي توصلت إلى وجود دلالة إحصائية ذات تأثير معنوي لبعض محددات الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية، كما اتفقت مع دراسة "عادل عباس عبد حسين" (٢٠١٦م) (١٨) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي، ودراسة "أزهار مراد عوجة" (٢٠١٧م) (٢) والتي توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في السلوك الريادي، ودراسة "سما جميل أحمد" (٢٠١٨م) (١٣) والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحسين جودة القرارات، ومن خلال التوافق مع نتائج هذه الدراسات

يؤكد صحة نتيجة الدراسة وهى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز بالاتحاد المصري للسباحة.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث وهو ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز بالاتحاد المصري للسباحة.

### **\*\* الاستنتاجات والتوصيات:-**

#### **الاستنتاجات:**

- ١- يلتزم العاملين بالاتحاد بالمبادئ والقواعد المتفق عليها باعتبارها الموجهه للسلوك اثناء تنفيذ وأداء الأعمال.
- ٢- يركز الاتحاد بشكل كبير على التحسين المستمر فى طرق الأداء .
- ٣- لدى الاتحاد دراية كافية بالمهارات والخبرات التى يمتلكها العاملين، كذلك لدى العاملين دراية باستراتيجية وأهداف الاتحاد.
- ٤- يمتلك الاتحاد صورة ذهنية جيدة لدى المستفيدين.
- ٥- يهدف الاتحاد إلى تحسين وتطوير الانشطة والخدمات.
- ٦- يوجد بالاتحاد توصيف وظيفى محدداً لاختصاصات جميع العاملين به.
- ٧- يقوم الاتحاد بالمتابعة المستمرة للاعمال والبرامج والأنشطة للتأكد من تنفيذها.
- ٨- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري.

#### **التوصيات:-**

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي:
١. ضرورة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية على الاتحادات الرياضية.
  ٢. ضرورة السماح باستخدام الرؤية المستقبلية للعاملين كموجه ومرشد لهم فى كافة الأعمال التى يقومون بها داخل الاتحاد.
  ٣. التأكيد على وضع خطه إستراتيجية ممنهجة لتطوير مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
  ٤. ضرورة توفير بيئة ملائمة لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة بما يساعد فى تحقيق أهدافه.

٥. ضرورة دراسة المقترحات المقدمة من العاملين والمستفيدين بالاتحاد وتنفيذ المناسب منها، بما يساعد في التأقلم مع التغيرات البيئية المحيطة التي قد تطرأ على بيئة العمل لاستغلال الفرص ومواجهه التحديات.

## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عبدالمقصود، حسن الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية -نظريات الإدارة وتطبيقاتها"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٢- أزهار مراد عوجة: "دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي (دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف)"، بحث منشور، العدد(١)، المجلد الرابع عشر، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٧م.
- ٣- أسماء سالم النسور: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسى (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمى الاردنية) "، رسالة ماجستير، مقدمة لكلية الإدارة الأعمال في جامعة الشرق الاوسط، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٤- أمير أحمد محمد: "استراتيجية مقترحة للنهوض بالاتحاد المصري للملاكمة في ضوء الإدارة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٦م.
- ٥- إيمان بشير محمد: "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي لآراء عينة من مديري شركة أسيل للاتصالات المشغلة في العراق"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٠م.
- ٦- إيمان سالم الصانع: "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لشركة الأسمنت الأردنية لافارج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣م.
- ٧- السيد محمد عبدالغفار، أشرف يوسف سليم: "الدور الذى تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي"، مجلة المدير الناجح، ٣٦- ٦٦، ٢٠١٣م.

- ٨- المجلس الأعلى للشباب والرياضة: "دليل الهيئات العامة للشباب والرياضة"، الجزء الأول، مركز المعلومات والتوثيق، إدارة النشر، الجيزة، ١٩٨٦م.
- ٩- تركى مشعل نعيمس: "التطوير والإدارة في تنمية الموارد البشرية بالإدارة العامة للمصادر والدراسات"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، ٢٠١٤م.
- ١٠- توفيق محمد عبدالمحسن: "تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م.
- ١١- جمال حسن محمد: "تطوير المنظومة الإدارية للاتحاد المصري لرفع الأثقال"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠١٧م.
- ١٢- حنان عبد الرحمن محمد: " نموذج مقترح لاستخدام الإدارة الإلكترونية فى بناء التميز التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦م.
- ١٣- سما جميل أحمد: "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٨م.
- ١٤- سماح صولح: "دور تسيير الرأسمال البشرى في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمى في الجزائر"، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ٢٠١٣م.
- ١٥- سمر أحمد سيد: "نموذج مقترح للقيادة الاستراتيجية لتطوير التميز التنظيمى داخل الاتحاد المصري لكرة اليد"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٩م.
- ١٦- سنان فاضل حمد: "دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمى: بحث ميدانى في وزارة المالية في الهيئة العامة للضرائب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٤م.
- ١٧- طارق رضوان محمد: "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمى - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات فى مصر"، مجلة التجارة والتمويل، العدد (٣)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ٢٠١٤م.

- ١٨- عزام عبدالوهاب عبدالكريم: "تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهريّة في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية"، بحث منشور، العدد(٢٤)، المجلد الحادي عشر، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١٩م.
- ١٩- علا فاضل علوان: "أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال- بحث ميداني تحليلي في شركة أسبسيل للاتصالات المتنقلة"، العدد(٢٢)، لمجلد(٩٤)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٩٤، العراق، ٢٠١٦م.
- ٢٠- على السلمي: "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.
- ٢١- على ناصر شتيوي: "تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
- ٢٢- فاتن نهاد عبد الجواد: "تأثير المناخ الإبداعي في الأداء المتميز من خلال إدارة الذات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٥م.
- ٢٣- فوزى أحمد سمارة: "أساسيات الإدارة التربوية الحديثة"، الطبعة الثانية، دار الخليج للصحافة والنشر، عمان، ٢٠١٧م.
- ٢٤- ليلي عبدالعزيز زهران: "الأصول العلمية والفنية لبناء المناهج والبرامج في التربية الرياضية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٢٥- ماهر فرج أبو ريا: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة تخصص القيادة والإدارة، ٢٠١٤م.
- ٢٦- محمد أنور رشيدى: "مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦م.
- ٢٧- محمد جودة عبدالله: "خطة استراتيجية إدارية مقترحة للنهوض بالإنجاز القمى للاتحاد المصري للهوكى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٠م.
- ٢٨- محمد حسين أحمد: "تصور مقترح لإدارة المواهب في رياضة كرة السلة بأندية الصعيد"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.

- ٢٩- محمد مصطفى حمد: "التخطيط الاستراتيجي وتجويد الأداء في التعلم قبل الجامعي في مصر دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.
- ٣٠- محمود السيد عباس: "مهارة استخدام نموذج (SWOT) في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الاكاديمي بمؤسسات التعلم المختلفة"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر، (العربي السادس)، آفاق جديدة في التعلم العربي الجامعي في الفترة من (٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م) مركز تطوير التعلم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧م
- ٣١- محمود أسامة عبد الوهاب: " الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٢٠١٦م.
- ٣٢- محمود عطا المدهون: " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٤م.
- ٣٣- مصطفى كامل أبو العلا: "السياسات الإدارية وعلاقتها بمستوى الانجاز بالاتحاد المصري للمصارعة في الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٢ دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ٣٤- موسى أحمد السعودي: " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠٠٨م.
- ٣٥- نزار عبد المجيد البروراي: "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات"، سدار الوراق للنشر، ٢٠١٣م.
- ٣٦- نور محمد سالم: "أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس الأردن، رسالة مقدمة لكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣م.
- ٣٧- هبه محمد عمر: "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١٦م.

- ٣٨- هشام عبد الحلیم محمود: "استراتيجية مقترحة لتطوير الحركة الكشفية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٢م.
- ٣٩- ولاء أحمد السيد: "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة الطائرة"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.
- ٤٠- ياسر أحمد محمد: "متطلبات الجودة لتحقيق أهداف الاتحاد المصري للسباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٤١- ياسر شاکر ياسر: "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء محافظة كربلاء مع استطلاع العينة من المدراء"، مطلب دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجية، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ٢٠١٨م.
- ٤٢- يوسف عطوي: " دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٦م.

#### المراجع الأجنبية:-

- ٤٣- 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.
- ٤٤- Doz, Y., Kosnen, M: "Fast Strategy" How strategic agility will help to stay ahead of the game, Harlow: Wharton School, Publishing, ٢٠٠٨. ٤٤- Khoshnood, N, Tabe & Nematizadeh, Sina: "Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks International Journal of Business", Vol. ١٢, No. PP.٢٢٠-٢٢٩, ٢٠١٧.
- ٤٥- Ojha, D.: "Impact of Strategic agility on Competitive Capabilities and financial performance (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA, ٢٠٠٨.

- ٤٦- Paglis and Green,,: Leadership self –efficacy and managers motivation for leading chang, journal of organizational behavior vol ٢٣ issur ٢p ٢١٥-٢٣٥.
- ٤٧- Santala. M: "Strategie Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting" Department of Marketing and Management, Master degree, Kelsingin Kauppakorkoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland, ٢٠٠٩.

## محددات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة

أ.م.د/ مؤمن طه عبدالنعميم عبدالحافظ

### ملخص البحث:

التعرف على العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية. ما محددات الرشاقة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة؟ ما مستوى التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة؟ ما العلاقة بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث (٢٧) فرد من أعضاء مجلس الإدارة والإداريين بالاتحاد المصري للسباحة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إحداهما للتعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية بالاتحاد المصري للسباحة والآخر للتعرف على مستوى التميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة، وكانت أهم النتائج توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين محددات الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة.

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

Beni-Suef Journal Of Physical Education And Sport Sciences (B.J.P.E.S.S)  
Website:- <https://obsa.journals.ekb.eg/>  
E-mail:- [journal@phed.bsu.edu.eg](mailto:journal@phed.bsu.edu.eg)

**Determinants of strategic agility and its relationship to administrative excellence in the Egyptian Swimming Federation**

**Research Summary:**

**Identify the relationship between the determinants of strategic agility and administrative excellence in the Egyptian Swimming Federation, by answering the following questions. What are the determinants of strategic agility in the Egyptian Swimming Federation? What is the level of administrative excellence in the Egyptian Swimming Federation? What is the relationship between the determinants of strategic agility and management excellence in the Egyptian Swimming Federation?**

**The researcher used the descriptive approach, and the research sample was (٢٧) members of the board of directors and administrators of the Egyptian Swimming Federation, and used the questionnaire as a tool for data collection, one of them to identify the reality of strategic agility in the Egyptian Swimming Federation and the other to identify the level of administrative excellence in the Egyptian Swimming Federation, and the most important results were found A positive, statistically significant correlation between the determinants of strategic agility and managerial excellence in the Egyptian Swimming Federation.**