

## أثر الرقابة التنظيمية على تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بدولة الكويت

د/ بدر عايض العتيبي

استاذ مشارك بكلية التربية الأساسية – الكويت

### مقدمة البحث:

تعمل المنظمات الحديثة في بيئة سريعة التغير مما يجعلها تتبنى استراتيجيات مختلفة للتكيف مع الواقع، وإن نجاح تلك المنظمات بالعمل في بيئة ديناميكية وغير متوقعة يشكل التحدي الأكبر لها، وعلى الرغم من إدخال العديد من الآليات كإعادة الهندسة والمنظمات والشبكات الافتراضية إلا أن الرقابة التنظيمية هي الأمر الأكثر طلبا في مثل هذه البيئات، حيث أصبحت ميزة مهمة لها تأثير كبير على سلوك الموظفين وادعائهم ، وتمثل الرقابة التنظيمية التي تم تقديمها وتطويرها منذ عقدين من الزمن استجابة واعية وشاملة للاحتياجات المتغيرة في بيئة تنافسية للحصول على النجاح في اقتناص الفرص المتاحة، وتم صياغة مفهوم الرقابة كمفهوم تجاري في سياق التصنيع ومن ثم توسيع الفكرة لتشمل مرونة التصنيع في سياق الأعمال الكبيرة حتى ولد مفهوم الرقابة كصفة تنظيمية. (١٤ : ١٩٩)

وتعرف الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات ، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية ، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي. (٤ : ٣٢)

فيما عرفها Deksnyš & Zitkiene بأنها القدرة التنظيمية في التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة عن طريق استخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها ، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من هذه العملية. (٢٦ : ١١٥)

تناول العديد من الباحثين في موضوع الرقابة التنظيمية أبعادا مختلفة للرقابة التنظيمية منها ما هو حسب المفهوم ومنها ما هو حسب التطبيق ، ونركز هنا على أبعاد الرقابة التنظيمية التالية والتي تتوافق مع هدف البحث وهي كالتالي:

١- رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة التنظيمية على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات من المصادر المتعددة من اجل تفسير الآثار التي يمكن أن تواجهها المنظمة في إطار البيئة التي تعمل ضمن حدودها بشكل خاص في مجال الفرص والتهديد بالشكل الذي ينعكس

على تعزيز مركزها التنافسي ومن ثم ضمان استمراريتها في العمل. (٢٠: ١٩٦)

٢- رشاقة الإجراء: يعكس هذا البعد مجموعة من الأنشطة المخصصة لعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديلها على أساس مبادئ العمل لتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب لمواجهة للتغيرات البيئية الخارجية ، إذ أن من صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي لذا حتمت على المنظمات اعتماد الرشاقة التنظيمية باعتبارها مدخل بديل للتعامل مع التغيرات المستجدة. (٣: ٤١)

٣- رشاقة الاستشعار: تعكس المقدرة التنظيمية على مراقبة الأحداث والتغيرات ورصدها في البيئة المحيطة وبشكل خاص التغيرات في تفضيلات الزبائن وتوجهات المنافسين والعوامل الخارجية الأخرى، وبالتركيز على جانب الفرص فإنها تمثل قدرة المنظمة على إدراك وتحديد الفرص البيئية واستغلالها. (٢٣: ٧٨)

وللرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية

أ- ثقافة الإبداع: تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، فهي تدل على عقلية تنظيمية واضحة، والمنظمة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن المنظمة تقوم بتقييم مستمر للنظم، والهياكل ، والإجراءات، وفرق العمل، والمكونات التنظيمية الأخرى، ودائماً ما تكون بحاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات. (٢: ٥٦)

ب. تمكين العاملين: التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على الموظفين، ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الاستجابة التي عادة ما تكون في النظم اللامركزية، وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية. لكن الميزة في صنع القرار على المستوى الإداري الأقل وهو مستوى الموظفين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة. (٧: ٤٣)

ج. مواجهة المخاطر: يجب على المنظمات الرشيقة أن تنجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة ماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة

للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية؛ مما يساعد علي النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة. (٩ : ٨٢)

د. الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمنظمة ، وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمنظمة لا يعني أن المنظمة رشيقة، ولكن الالتزام بالرؤية والتركيز علي تحقيقها يساعد علي جعل المنظمة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد الرؤية المحددة بوضوح أمر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر. (١٦ : ١٥٨)

هـ. الاتجاه الاستراتيجي: يتم تأسيس الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق الرؤية ، فوجود نص صريح للرؤية يجعل المنظمة ذات توجه استراتيجي واضح، ووضوح الاتجاه يساعد المنظمة علي الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والاستجابة للعوامل الخارجية. (٢٤ : ١٧٩)

و. إدارة التغيير: المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد علي مواجهة الضغوط المختلفة. وتشتمل علي ثلاثة مراحل: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير الي استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية علي حد سواء، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلي نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة علي الاستجابة للبيئة. (١٩ : ١٣٦)

ز. مرونة الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيراً عميقاً علي رؤية المنظمة.

ح. الاتصال التنظيمي الفعال: هناك أهمية لتواصل المنظمة داخلياً وخارجياً مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة علي الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال والمتعددة لاتجاه في جميع أنحاء المنظمة. (١٧ : ١٢٢)

ط. التحليل البيئي والاستجابة: الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرشاقة، وفي الواقع يعد تحليل السوق والاستجابة لتحدياته مقياساً لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل

البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء علي أهمية العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة.

ي. تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي): تشجع منظمة التعلم أعضائها علي التعلم، وتسعي دائماً للتحسين، وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالاستجابة، وتجسد فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم، ويعرف الباحثون طريقتين للتعلم: التعلم الفردي، والتعلم الثنائي.

ك. مرونة العمليات: التوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرشاقة داخل المنظمة، لابد من أن تكون عمليات المنظمة علي قدر كبير من المرونة. (١٨: ٢١٥)

وتعد عملية التطوير الإداري جزء رئيسي من تقدم أي مجتمع وتشمل كافة المجالات، كالتطوير في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري في أي جهة اصبح التطوير أمراً حتمياً، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة، لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، ويشمل كافة الهياكل الإدارية المستهدفة بالتطوير، من اجل تطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات المحلية والدولية للمنظمات المختلفة. (٧: ٦٢)

ومجالات التطوير الإداري مختلفة منها ما يركز على الأنظمة واللوائح والإجراءات ومنها ما يركز على الهياكل التنظيمية ومنها ما يركز على العنصر البشري ولقد اكتسب التطوير الإداري أهمية بالغة في جميع المؤسسات وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة الادارية المناسبة للعمل مما يحسن من أداء العاملين، ولكن يواجه تطبيق التطوير الإداري العديد من صعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي والمكثف، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، وثورة المعلومات وغيرها من صور التحديات المختلفة، والتي قد تعيق عملية التطوير الإداري وتحسين الأداء الوظيفي. (٧: ٦٣)

#### مشكلة البحث:

تواجه الهيئات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة ظروفاً بيئية تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد والمنافسة الشديدة، وتغير مستمر في متطلبات السوق الرياضي وآلياته حاجات ورغبات المستفيدين وخاصة في الاندية الرياضية التي تعد القاعدة التي تبنى عليها قطاع الممارسة وقطاع المنافسة مما يستلزم عليها الاستفادة من عمليات المسح البيئي للحصول على معلومات ذات قيمة لتحقيق أهدافها على المدى

البعيد، لذلك ينبغي عليها الاهتمام بتطوير الأداء الإداري من خلال إجراء تغييرات تنظيمية لتحقيق النمو، و تعزيز مواردها وقدراتها سعياً لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتعد الرقابة التنظيمية أداة تمكّن الأندية من التعامل مع حالات التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات إضافة إلى كونها عنصراً أساسياً لتطور الخدمات بالصورة التي تتوافق مع التغيرات المستمرة في احتياجات ورغبات المستفيدين، ويرى الباحث ضرورة ان تتبنى الاندية الرياضية اسلوب الرقابة التنظيمية في اعمالها من اجل تطوير الأداء الإداري الذي يتضمن التحسين المستمر للعملية التنظيمية وسرعة تحقيق الاهداف المطلوبة وزيادة رضا العاملين وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، والاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات المستفيدين لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على تطوير الأداء الإداري في الاندية الرياضية بدولة الكويت.

#### هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف دور الرقابة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بدولة الكويت من خلال التعرف على:

- أثر رقابة اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.
- أثر رقابة الاستشعار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.
- أثر رقابة التطبيق والممارسة على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.

#### تساؤلا البحث:

- ما أثر رقابة اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية؟
- ما أثر رقابة الاستشعار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية؟
- ما أثر رقابة التطبيق والممارسة على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية؟

#### المصطلحات المستخدمة في البحث:

#### الرقابة التنظيمية:

وتعرف الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات،

وإعادة توزيع الموارد التنظيمية ، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي. (٤ : ٣٢)

#### الأداء الإداري:

الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل و متابعته وتحديد وتطوير القدرات اللازمة للأداء، وتوزيع المكافآت داخل المنظمة. (٢ : ٧١)

#### الأندية الرياضية:

كل كيان يتم انشاؤه لمدة غير محدودة بغرض تنظيم او ممارسة الرياضة ولا يهدف الى تحقيق الربح بصفة اساسية ولا يندرج تحت هذا المسمى الاتحادات الرياضية الوطنية اللجنة الاولمبية الكويتية او أي كيانات اخرى منصوص عليها في هذا القانون بخلاف الاندية الرياضية (٣ : ٢)

#### الدراسات المرتبطة:

١- قام كلا من إبراهيم فيصل، مصطفى طالب بدراسة عام (٢٠٢٤م) (١) بعنوان بناء مقياس الرشاقة التنظيمية لمدراء اقسام الموهبة الرياضية من وجهة نظر المشرفين الرياضيين، وهدفت الى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية لمدراء أقسام الموهبة الرياضية من وجهة نظر المشرفين الرياضيين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من المشرفين الرياضيين لأقسام الموهبة الرياضية التابعة لوزارة الشباب والرياضة في العراق، وعدد العينة (١٨٥) فرد، ومن اهم النتائج وجود تأثير للرشاقة التنظيمية على إدارات اقسام الموهبة الرياضية، ومن اهم التوصيات دعم الممارسات التي تقوي الموظفين واعتمادها الهيكل التنظيمي المرن في التعامل مع المتغيرات والتصدي للتحديات المعيقة لأدائهم.

٢- قام كلا من وجدي صالح وآخرون بدراسة عام (٢٠٢٤م) (١٣) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض، وهدفت الى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية لدى أمانه الرياض، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، كما استخدموا الاستبيان، وعدد العينة (٧٦) فرد ومن أهم النتائج وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية لدى أمانه الرياض. وأوصت الدراسة بضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل لتعريف العاملين لدى أمانه الرياض بعمليات إدارة المعرفة المختلفة وأهميتها في تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية.

٣- قام كلا من مؤيد الطراونة وآخرون بدراسة عام (٢٠٢٤م) (١١) بعنوان مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى إدارة كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى إدارة كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعدد العينة (٢٤) فرد وأظهرت النتائج أن جميع فقرات مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى إدارة كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة جاءت بمستوى مرتفع ، حيث احتل مجال الأنظمة والتعليمات المرتبة الأولى ، بينما جاء مجال المسؤولية المشتركة في المرتبة الثانية، ومن اهم التوصيات ضرورة تعزيز الجوانب الإيجابية في عملية الرشاقة التنظيمية وعقد ورشات لتقوية مجالي التخطيط والتنظيم لدى إدارة كلية علوم الرياضة.

٤- قام كلا من سالي سعيد عبده، سارة إسماعيل محمد بدراسة عام (٢٠٢٣) (٥) بعنوان الرشاقة التنظيمية لدى الاخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة، وهدفت الى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية لدى الاخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعدد العينة (١٣٠) فرد، ومن اهم النتائج الادارة العليا تصنف المعلومات وتوثقها بطريقة يسهل الوصول إليها، وتضع هيكل تنظيمي يتسم بالوضوح، ومن اهم التوصيات ضرورة اهتمام الادارة العليا بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية المتعلقة بالسرعة والمرونة والاستجابة التكيف ومواكبة التغيرات الديناميكية المعاصرة.

٥- قام كلا من مهدي أحمد، نعمة محمود بدراسة عام (٢٠٢٠م) (١٠) بعنوان الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية تنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية وبهدف البحث الى اختبار الدور التفاعلي الذي تمارسه الرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير الأنومية التنظيمية على سلوك الموارد البشرية المخطط ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته، والعينة عددها (٢٣٩) فرد، ومن اهم النتائج الدور الذي تمارسه الأنومية التنظيمية في تعزيز سلوك الموارد البشرية المخطط يزداد بتفاعل الرشاقة التنظيمية، ومن اهم التوصيات ضرورة وضع برامج تدريبية للموارد البشرية ضمن خطط استراتيجية طويلة المدى.

٦- قامت سماح خليل بدراسة عام (٢٠٢٠م) (٦) بعنوان أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي، وهدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المنظمي، واستخدمت

المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان، وعدد العينة (٢٧٣) فرد، ومن اهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطن التنظيمية في تحسين تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها على التميز المنظمي، ومن اهم التوصيات ينبغي إعطاء مفهوم الرقابة التنظيمية وممارساته الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء.

٧- قام كلا من محمود الشنطي، تحرير الشريف بدراسة عام (٢٠١٩م) (٨) بعنوان دور عمليات ادره المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وهدفت الى التعرف على دور عمليات ادره المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعدد العينة (٣٥٥) فرد ومن اهم النتائج تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرا جوهريا في الرقابة الاستراتيجية، ومن اهم التوصيات ضرورة وجود خطط استراتيجية لتطوير المهارات والقدرات للعاملين بالمنظمات غير الحكومية تتلاءم حجم الخبرات والمعارف التراكمية.

٨- قامت هالة أمين مغاوري بدراسة عام (٢٠١٦م) (١٢) بعنوان الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وهدفت الى تحديد عناصر الرقابة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقه، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات، وعدد العينة (١٣٤) فرد، ومن اهم النتائج تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وإشعارهم بالأمان و الثقة والاحترام والتقدير من خلال تطبيق الرقابة التنظيمية، ومن اهم التوصيات ضرورة أن تصبح وحدة إدارة الجودة الداخلية بمثابة وحدة استشعار التغيير في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، أي بمثابة المحرك الأساسي للعمل نحو التطوير واستباق الأمور.

ب- الدراسات الاجنبية:

١- قام توفان Taufan واخرون بدراسة عام (٢٠٢٣) (٢٥) بعنوان الرقابة التنظيمية وقدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات التنظيمية، وهدفت الى التعرف على تحليل الابحاث في مجال الرقابة التنظيمية للتعرف على ديناميكيات البيئات التنظيمية (وخاصة في مجال الأعمال) والسرعة الكبيرة للتطوير والتحول بطريقة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة لقياس قدرة المنظمة للاستجابة للمحفزات من بيئة خارجية ديناميكية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الدراسات المسحية، واستخدام اسلوب تحليل الوثائق والسجلات (٢٠٠٥-٢٠٢٠م) ومن اهم النتائج تعد المرونة قدرة تنظيمية أساسية تسمح للمؤسسات بالاستجابة بشكل مناسب للتغيرات في البيئة الخارجية مع اغتنام الفرص التجارية الحالية للبقاء على قيد الحياة وحتى التفوق فيها ومن

اهم التوصيات ضرورة التحلي بالمرونة في الاستجابة للتغيرات التي تتطلب بعض الإعدادات للسيناريوهات التنظيمية ضد الإمكانيات المختلفة للبقاء مبتكرًا للحفاظ على الأداء والقدرة التنافسية بشكل مستدام.

٢- قام ديفيد David وآخرون بدراسة عام (٢٠١٧م) (١٥) تطبيق نموذج نضج الرشاقة التنظيمية" وهدفت الى تحديد نموذج الأساس المطلوب لقياس رشاقة التنظيم الكامل داخل قسم خدمات المعلومات بالجامعة الأسترالية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الدراسات المسحية وتم استخدام مقياس Wendler للحصول على الاستجابات وعدد العينة (٢١٤) فرد ومن اهم النتائج هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي، والتي كان لها تأثير ايجابي على أداء المنظمة، ومن اهم التوصيات تطوير وتنفيذ المهمات والأنشطة المتعلقة بخصائص الرشاقة التنظيمية.

٣- قام راحمان وآخرون Rahmanalet بدراسة عام (٢٠١٦م) (٢٢) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وهدفت الى فحص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم بدولة باكستان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، كما استخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعدد العينة (٥٠٠) فرد، ومن اهم النتائج أن بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) يؤثران إيجابيا على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي للعاملين) ، ومن أهم التوصيات ضرورة العمل على تعزيز مستوى الالتزام لموظفيهم من خلال وضع العدالة التوزيعية والعدالة الجرائية في الممارسة العملية.

٤- قام كلا من شامنيفرد وآخرون Chamanifard بدراسة عام (٢٠١٥م) (١٤) بعنوان العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وإنتاجية الموظف، وهدفت الى التعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وإنتاجية الموظف للعاملين في وزارة الشباب والرياضة بدولة إيران وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعدد العينة (٢٦٥) فرد، ومن اهم النتائج وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الرشاقة التنظيمية ومتغيراتها الفرعية مثل المرونة والكفاءة والتجارب والسرعة مع إنتاجية الموظف، ومن اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بعنصر الاتصال وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين في الوزارة.

#### إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في الفئات التالية:

١- العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

٢- اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية الكويتية.

وقد حصل الباحث على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

أدوات جمع البيانات :

- استمارة الاستبيان :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وقد استخدم الباحث صدق المضمون "المحكمين" وكذلك تم التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٣٧ فرد) من داخل مجتمع البحث ومن داخل العينة الاساسية (١٦٤ فرد) واستخدم الباحث معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها بطريقة بيرسون، وتم تطبيق الاستبيان خلال الفترة من ٣/٧-٣/٢١/٢٠٢٤م.

### جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.	٣٠	٩
٢	أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية الكويتية.	١٣٤	٢٨
	الاجمالي	١٦٤	٣٧

حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق: قام الباحث بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المضمون "المحكمين":

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء (مرفق ١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة المحاور والعبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة إتفاقهم على العبارات (مرفق ٢)، وبهذا تحقق الباحث من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، ويتضح ذلك من جدول (٢)، وقد ارتضى الباحث نسبة الاتفاق ٧٠% وقد تم حذف ثلاث عبارات والشكل النهائي للاستمارة تمثل في عدد ثلاثة محاور وعدد ٤٢ عبارة (مرفق ٣).

جدول (٢)

نسبة اتفاق الخبراء للمحاور والعبارات

المحور الأول %١٠٠		المحور الثاني %١٠٠		المحور الثالث %١٠٠	
م	%	م	%	م	%
١	%٨٠	١	%١٠٠	١	%٨٠
٢	%١٠٠	٢	%٩٠	٢	%٩٠
٣	%٩٠	٣	%٨٠	٣	%٨٠
٤	%١٠٠	٤	%٩٠	٤	%١٠٠
٥	%٩٠	٥	%٦٠	٥	%١٠٠
٦	%١٠٠	٦	%٩٠	٦	%٨٠
٧	%٨٠	٧	%١٠٠	٧	%٩٠
٨	%٩٠	٨	%٨٠	٨	%٧٠
٩	%٨٠	٩	%٩٠	٩	%٦٠
١٠	%١٠٠	١٠	%٧٠	١٠	%١٠٠
١١	%١٠٠	١١	%١٠٠	١١	%١٠٠
١٢	%٦٠	١٢	%٨٠	١٢	%٨٠
١٣	%١٠٠	١٣	%٩٠	١٣	%٩٠
١٤	%١٠٠	١٤	%١٠٠	١٤	%٨٠
١٥	%٩٠	١٥	%١٠٠	١٥	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) ان النسب المئوية للمحاور والعبارات قد تراوحت بين (٦٠% - ١٠٠%) والنسبة التي ارتضاها الباحث ٧٠% وحصلت العبارة رقم (١٢) في المحور الاول والعبارة رقم (٥) في المحور الثاني، والعبارة رقم (٩) في المحور الثالث على نسبة مئوية ٦٠% وهى نسبة اقل من النسبة المئوية التي ارتضاها الباحث.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي، عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين المحاور وبعضها وبين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، وبين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان، كما في الجدول الآتية:

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين محاور الإستبيان (ن=٣٧)

الدرجة الكلية	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
٠.٧٨٢	٠.٦٩٢	٠.٧٤٠		المحور الاول: أثر الرشاقة في اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية
٠.٨٠٣	٠.٧١٣			المحور الثاني: أثر رشاقة الاستشعار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية
٠.٨٢١				المحور الثالث: أثر رشاقة التطبيق والممارسة على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية

قيمة ر<sub>ج</sub>(٣٥،٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (٣) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المحاور وبعضها وبين درجة كل محور وبين الدرجة الكلية مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (٤)

معاملات الإرتباط بين كل عبارة

ودرجة المحور الاول وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان (ن=٣٧)

م	معاملات الارتباط مع المحور	معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	م	معاملات الارتباط مع المحور	معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية
١	٠.٤٦٨	٠.٦٧٦	٨	٠.٥٨٨	٠.٦٤٨
٢	٠.٤٦٥	٠.٨٢٥	٩	٠.٤٨٨	٠.٦٤٨
٣	٠.٣٨٣	٠.٧٤٣	١٠	٠.٣٦١	٠.٧٢١
٤	٠.٣٩٣	٠.٦٨٥	١١	٠.٣٥٨	٠.٥٢٨
٥	٠.٣٥٤	٠.٧١٤	١٢	٠.٣٨٥	٠.٥٢١
٦	٠.٣٩٣	٠.٧٥٣	١٣	٠.٣٨١	٠.٤٨٨
٧	٠.٣٦١	٠.٧٢١	١٤	٠.٦٨٠	٠.٧٧٠

قيمة ر<sub>ج</sub>(٣٥،٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (٤) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التابعة له، وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

### جدول (٥)

معاملات الإرتباط بين كل عبارة

ودرجة المحور الثاني وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان (ن=٣٧)

م	معاملات الارتباط مع المحور	معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	م	معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	م
١	٠.٤٠٩	٠.٥٦٠	٨	٠.٦٦١	٠.٥٧١
٢	٠.٣٦١	٠.٥٣٣	٩	٠.٦٦١	٠.٥٧١
٣	٠.٥٠١	٠.٥٩١	١٠	٠.٨٤٥	٠.٥٨٥
٤	٠.٤٢٨	٠.٥١٨	١١	٠.٦٧٥	٠.٥٨٥
٥	٠.٤٢٨	٠.٥١٨	١٢	٠.٦٦١	٠.٥٧١
٦	٠.٥٠١	٠.٥٩١	١٣	٠.٧٤١	٠.٦٥١
٧	٠.٤٨٩	٠.٦٤٩	١٤	٠.٥٦٢	٠.٤٣٥

قيمة ر<sub>ج</sub>(٠.٠٥، ٣٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (٥) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التابعة له، وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين كل عبارة

ودرجة المحور الثالث وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان (ن=٣٧)

معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	معاملات الارتباط مع المحور	م	معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية	معاملات الارتباط مع المحور	م
٠.٧٨٠	٠.٤٢٠	٨	٠.٦٨٦	٠.٥٩٦	١
٠.٦٨١	٠.٥٩١	٩	٠.٤٥٩	٠.٣٦٩	٢
٠.٧٠٦	٠.٦١٦	١٠	٠.٥٠١	٠.٤١١	٣
٠.٧٧٠	٠.٦٨٠	١١	٠.٧٤٣	٠.٦٥٣	٤
٠.٥٣٧	٠.٤٤٧	١٢	٠.٦٨١	٠.٥٩١	٥
٠.٦٥٠	٠.٥٦٠	١٣	٠.٦٩٥	٠.٦٠٥	٦
٠.٥١٨	٠.٤٢٨	١٤	٠.٦٤٨	٠.٤٨٨	٧

قيمة ر<sub>ج</sub>(٠.٣٥، ٠.٠٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (٦) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التابعة له، وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

حساب معامل ثبات الإستبيان:

اتبعت الباحثة طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون، ومعادلة جتمان؛ بالإضافة إلى معامل ثبات "ألفا كرونباخ"، وتعطي معامل اتساق داخلي لبنية الإستبيان، بالإضافة إلى التعرف على العبارات التي تؤدي إلى خفض أو رفع معامل الثبات الكلي لأداة القياس عند حذفها؛

جدول (٧)

ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		المحاور
	جتمان	سبيرمان براون	
٠.٨٢٣	٠.٨٣٠	٠.٧٣١	المحور الاول: أثر الرشاقة في اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية
٠.٨٣٦	٠.٨٧١	٠.٨٢٥	المحور الثاني: أثر رشاقة الاستشعار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية
٠.٨٦١	٠.٨٠٣	٠.٨٠٦	المحور الثالث: أثر رشاقة التطبيق والممارسة على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية
٠.٩٠٠	٠.٨٧٣	٠.٨٣٦	الدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من جدول (٧) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوح ما بين (٠.٧٣١) و(٠.٨٧٣)، وأن معامل ثبات ألفا كرونباخ تراوح ما بين (٠.٨٢٣) و(٠.٩٠٠)، مما يدل على أن الإستبيان قيد البحث ذو معامل ثبات عال.

جدول (٨)

نتائج التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>)

والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط للاستجابة على المحور الاول (ن = ١٦٤)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
١	تلتزم ادارة النادي بالرشاقة في التسلسل الإداري وديناميكية عملية اتخاذ القرار.	٨٤	٦٠	١٦	٠	٤	٨٦.٨٣	٤.٣٤	١٦٩.١٧
٢	تضع ادارة النادي أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة	٨٤	٦٤	١٢	٤	٠	٨٧.٨٠	٤.٣٩	١٨٠.٨٨

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	لتضمن عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب في الوقت المناسب.								
٣	تضع ادارة النادي البدائل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار ويُعبر عنه بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها.	٦٨	٦٤	٢٤	٤	٤	٨٢.٩٣	٤.١٥	١٢٠.٣٩
٤	تتم ادارة النادي بالانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذ القرار ومدى استجابة المرؤوسين للبدل وحسن توقيت تنفيذه.	٩٢	٣٦	٣٢	٤	٠	٨٦.٣٤	٤.٣٢	١٦٥.٢٧
٥	تقوم ادارة النادي باختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستثمار الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.	٨٤	٥٢	٢٨	٠	٠	٨٦.٨٣	٤.٣٤	١٥٧.٤٦
٦	تعزز ادارة النادي التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات واستخدام الأرقام والحقائق لاتخاذ القرار المناسب.	٦٨	٥٦	٤٠	٠	٠	٨٣.٤١	٤.١٧	١٢١.٣٧
٧	يتم اشترك المرؤوسين والمواقع التنفيذية بالنادي في اتخاذ القرارات التي تؤثر	٦٠	٦٨	٣٢	٠	٤	٨١.٩٥	٤.١٠	١١٨.٤٤

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا')
	فيه ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي وتعاونهم والتزامهم بتنفيذها.								
٨	تقوم ادارة النادي بالمتابعة الدقيقة للقرارات واجراءات تنفيذها بعد اتخاذها وطرق تنفيذ التغذية المرتدة لها.	٨٤	٦٤	١٢	٠	٤	٨٧.٣٢	٤.٣٧	١٨٠.٨٨
٩	تدريب العاملين بالنادي على وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي لتيسير الحصول علي المعلومات التي تفيد في صنع القرارات	٩٢	٦٠	٨	٤	٠	٨٩.٢٧	٤.٤٦	٢٠٦.٢٤
١٠	تدريب القيادات بالنادي علي حل المشكلات بطرق مختلفة مثل العصف الذهني وشجرة القرارات وغيرها.	٦٨	٥٦	٢٠	٨	١٢	٧٩.٥١	٣.٩٨	٩١.١٢
١١	تعمل ادارة النادي على وضع نظام لحوكمة العمليات الادارية والمالية في الوقت المناسب.	٨٠	٦٨	١٢	٤	٠	٨٧.٣٢	٤.٣٧	١٧٦.٩٨
١٢	تعزز ادارة النادي تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية.	١٠٠	٤٤	٢٠	٠	٠	٨٩.٧٦	٤.٤٩	٢١٢.١٠
١٣	يتأكد مجلس الادارة ان الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية وتمنع الانشطة والعلاقات	١٠٠	٤٨	١٦	٠	٠	٩٠.٢٤	٤.٥١	٢١٨.٩٣

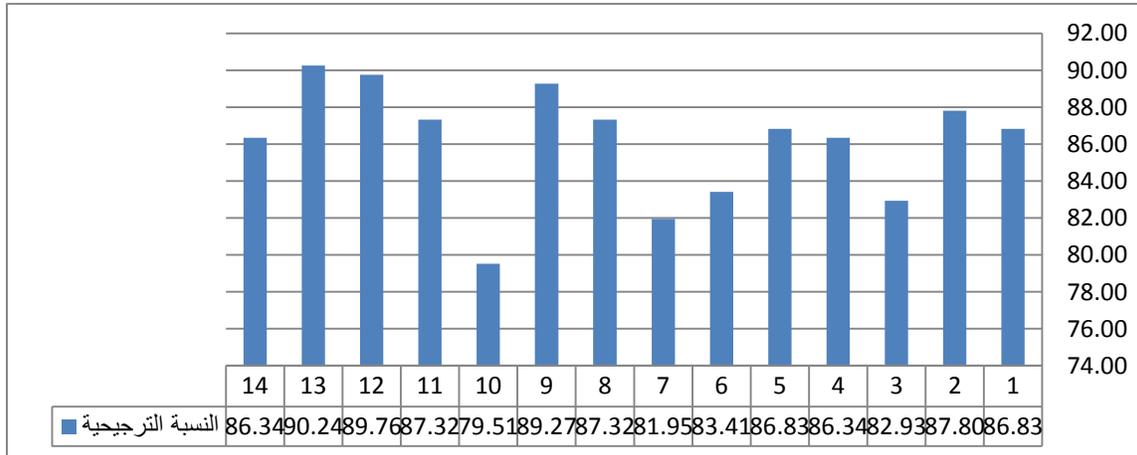
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كأ)
	التي تضعف الحوكمة ومنها تضارب المصالح.								
١٤	يقوم مجلس الادارة بتوفير الحماية الملائمة للعاملين الذى يعدون التقارير عن الممارسات غير القانونية او غير الاخلاقية من أية اجراءات تأديبية.	٨٨	٥٢	١٦	٤	٤	٨٦.٣٤	٤.٣٢	١٦٣.٣٢

قيمة كأ<sub>ج</sub>(٤، ٠.٠٥) = ٩.٤٨٨

يتضح من جدول (٨) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول : أثر الرشاقة في اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٧٩.٥١٪ - ٩٠.٢٤٪) ويوضح الشكل التالي نتائج النسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الأول، وفيما يلي التعليق على النتائج:

### شكل (١)

نتائج النسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الاول



العبارة (١) تلتزم ادارة النادي بالرشاقة في التسلسل الإداري وديناميكية عملية اتخاذ القرار، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٦.٨٣٪)، ويرى الباحث يجب على القادة التأكد من أن قراراتهم

تتوافق مع اهداف النادي وإعداد البيانات والتقارير والمعلومات وفقاً للمبادئ المنصوص عليها في التسلسل الهرمي، والنظر في خيارات متعددة واختيار أفضل مسار للعمل. وهذا يتطلب فهماً شاملاً لأهداف النادي وموارده وقيوده. ويجب على القيادات أيضاً مراعاة تأثير قراراتهم على مستقبل النادي والتأكد من أن قراراتهم متوافقة مع المتطلبات التنظيمية واهداف النادي وقيمه، وهذا يتفق مع دراسة مؤيد الطراونة وآخرون عام (٢٠٢٤م)

العبارة (٢) تضع ادارة النادي أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة لتضمن عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب في الوقت المناسب، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٧.٨٠%)، ويرى الباحث ان اتخاذ القرار يقوم على وضع البدائل ثم مقارنة كافة البدائل والمقترحات مع بعضها البعض للوصول إلى الحل المناسب، وفيها توضع كل الاختيارات في الحسبان وتحديد كافة المدخلات والمخرجات من كل اختيار على حدا، ثم اختيار البديل والمقترح الأفضل، ولا بد أن تتوفر بعض هذه الصفات في البديل المحدد منها أن يكون الأعلى في تحقيق معيار الاختيار الأساسي، إذا كان المعيار الأساسي لحل المشكلة هو ضمان أكبر قدر من الوقت، يجب أن يوفر البديل المناسب الوقت الأسرع لحل الأزمة، وأن يكون قابل للتحقيق في وضع المؤسسة الراهن وفق مواردها المتاحة، وأن يتوافق مع قيم المؤسسة وسلوكها المتبع، وهذا يتفق مع دراسة مهدي أحمد، نعمة محمود عام (٢٠٢٠م)

العبارة (٣) تضع ادارة النادي البدائل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار ويُعبر عنه بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٢.٩٣%)، ويرى الباحث أن الإداري يجب أن يقوم بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئياً أو كلياً أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبراً عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها، وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول، وقبل تقييم البدائل على سبيل (الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الإنسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج ووفقاً للأولويات، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فيصل، مصطفى طالب عام (٢٠٢٤م)

العبارة (٤) تهتم ادارة النادي بالانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذ القرار ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٦.٣٤%)، ويرى الباحث ان

اتخاذ القرار يرتبط بمدى قدرة الموارد البشرية على تنفيذه فالإدارة لا تتعامل مع آلات ولكنها تتعامل مع بشر ولهم انعكاسات نفسية على القرار ومدى تقبلهم له ومدى فهمهم واقتناعهم بالقرار وتأثيره الشخصي والمادي والمعنوي عليهم وايضا توقيت اتخاذ القرار وتوقيت تنفيذه فمن الممكن ان يتم اتخاذ القرار ولكن يتم تأجيل او تشريع تنفيذه ايضا وفقا لحالة البشر المسؤولين عن تنفيذ القرار، وهذا يتفق مع دراسة هالة أمين مغاوري عام (٢٠١٦م)

العبارة (٥) تقوم ادارة النادي بإختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستثمار الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٦.٨٣%)، ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على اختيار البديل الأمثل الذي يقوم على استثمار القدرات المادية والبشرية المتاحة وبالتالي القدرة على تحقيق أداء ادارى افضل والانتاج وتقديم جودة الخدمات فى الاندية بصورة افضل وبأقل مجهود، وهذا يتفق مع دراسة توفان Taufan واخرون عام (٢٠٢٣)

العبارة (٦) تعزز إدارة النادي التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وإستخدام الأرقام والحقائق المتوافرة لاتخاذ القرار المناسب، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٣.٤١%)، ويرى الباحث ان القدرة على التخطيط الجيد هي اول خطوات اتخاذ القرار الجيد فوضع الخطة وصياغتها بصورة جيدة يسهم الى حد كبير في تنفيذ الخطة بصورة سليمة وتحقيق كافة الخطوات التي تلي عملية التخطيط ومنها عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة حيث يجب ان تعتمد الادارة العليا على المعلومات المتوافر واصدار حكم على قيمة هذه المعلومات واتخاذ القرار المناسب في ضوء هذه المعلومات التي تم التحقق من صحتها وقيمتها، وهذا يتفق مع دراسة محمود الشنطي، تحرير الشريف عام (٢٠١٩م)

العبارة (٧) يتم اشتراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية بالنادي في إتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي وتعاونهم والتزامهم بتنفيذها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨١.٩٥%)، ويرى الباحث ان الادارة العليا فى النادي والتي يمثلها مجلس الادارة التي تضع السياسات والاجراءات الاستراتيجية يجب ان تشارك الادارة الوسطى والادارة التنفيذية فى عمليات اتخاذ القرارات من اجل ضمان الرضا الوظيفي وشعور العاملين بان هذه القرارات هي جزء من فكرهم ومخططهم وبالتالي قدرتهم على الانجاز وتحقيق الاهداف وتنفيذ القرارات ستكون افضل، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فيصل، مصطفى طالب عام (٢٠٢٤م)

العبارة (٨) تقوم ادارة النادي بالمتابعة الدقيقة للقرارات واجراءات تنفيذها بعد إتخاذها وطرق تنفيذ التغذية المرتدة لها وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٧.٣٢%)، ويرى الباحث ان مجلس

الادارة يمثل الادارة العليا والمدير التنفيذي يمثل الادارة الوسطى وضرورة الاشراف المباشر من الادارة العليا على تنفيذ القرار والتزام المدير والذي يمثل الادارة الوسطى وايضا الرقابة على تنفيذ القرارات من الادارة التنفيذية من خلال الاطلاع على التقارير التي تصل الى مدير النادي حول مدى تنفيذ القرارات ومدى اثرها حيث يجب الرقابة على التغذية الراجعة ايضا وليس على تنفيذ القرارات فقط من اجل ضمان ان يعمل اتخاذ القرار على تحقيق الهدف الذي من اجله تم اتخاذ القرار، وهذا يتفق مع دراسة ديفيد David واخرون عام (٢٠١٧م)

العبرة (٩) تدريب العاملين بالنادي على وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي لتيسير الحصول علي المعلومات التي تفيد في صنع القرارات، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٩.٢٧%)، ويرى الباحث ان وسائل التواصل الاجتماعي اصبحت من الادوات المؤثر جدا في تحديد القيمة السوقية للأندية الرياضية ولابد من وضع فريق عمل محترف للتعامل مع جمهور وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية عرض الاخبار عليهم وعرض القرارات التي ترتبط بالجمهور وايضا الحصول على المعلومات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي واستثمار هذه المعلومات في تحقيق قيمة سوقية افضل للنادي، وهذا يتفق مع دراسة مهدي أحمد، نعمة محمود عام (٢٠٢٠م)

العبرة (١٠) تدريب القيادات بالنادي علي حل المشكلات بطرق مختلفة مثل العصف الذهني وشجرة القرارات وغيرها، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٧٩.٥١%)، ويرى الباحث أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين ولكن أيضا يجب أن يشمل كافة قيادات النادي ويكون التدريب من جهات متخصصة في التدريب على اتخاذ القرار سواء بالطرق الكمية مثل اسلوب بيرت او بالطرق الكيفية مثل اسلوب دلفاي او العصف الذهني، وهذا يتفق مع دراسة سالي سعيد عبده، سارة إسماعيل محمد عام (٢٠٢٣)

العبرة (١١) تعمل ادارة النادي على وضع نظام لحوكمة العمليات الإدارية والمالية في الوقت المناسب، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٧.٣٢%)، ويرى الباحث أن وضع نظام للحوكمة المالية والادارية يعمل على محاربة الفساد المالي او الإداري والعمل على وضع طرق عمل صحيحة لأداء الافراد وفق خطوات محددة ومدروسة ونظام محدد يبدأ من التدقيق الداخلي وقدرته على متابعة كافة أنشطة النادي ومعالجة الانحرافات التي تحدث اولاً بأول، وهذا يتفق مع دراسة شامنيفرد وآخرون Chamanifard عام (٢٠١٥م)

العبارة (١٢) تعزز ادارة النادي تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٩.٧٦%)، ويرى الباحث ان المركزية تتم وفقا للترتيب التنظيمي فمجلس الادارة يقوم بالتخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات والاجراءات التي تضمن تطبيق الاستراتيجية وفقا للأهداف المنشودة وايضا يجب ان يتميز هذا التخطيط بالمرونة حيث يجب ان يتلاءم مع التغيرات التي قد تحدث وخاصة فى البيئة الخارجية للنادي والتي تعد اكثر تعقيدا من البيئة الداخلية ومنها العوامل السياسية والاقتصادية والتشريعية وغيرها لذا يجب وجود قدر كبير من التوازن بين المركزية والمرونة فى التخطيط الاستراتيجي للنادي، وهذا يتفق مع دراسة راحمان وآخرون Rahmanalet عام (٢٠١٦م)

العبارة (١٣) يتأكد مجلس الادارة ان الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية وتمنع الانشطة والعلاقات التي يوجد بها تضارب المصالح، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٩٠.٢٤%)، ويرى الباحث ان السياسات العامة للنادي تتضمن وضع قواعد للحوكمة وذلك للحد من الفساد وتضارب المصالح لذا يجب ان يضع مجلس الادارة القواعد الكافية لتطبيق الحوكمة وضمان عدم تضارب المصالح في النادي، وهذا يتفق مع دراسة هالة أمين مغاوري عام (٢٠١٦م)

العبارة (١٤) يقوم مجلس الإدارة بتوفير الحماية الملائمة للعاملين الذى يعدون التقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية من أية إجراءات تأديبية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٦.٣٤%)، ويرى الباحث ان مجلس الادارة يضع القواعد لإنشاء لجنة التدقيق الداخلي بالنادي والتي تكون مسؤولة الى حد كبير عن اعداد كافة التقارير عن سير العمل بالنادي ويتضمن ايضا كشف الانحرافات وقد تتعرض هذه اللجنة الى بعض المضايقات من الادارات التي يوجد بها بعض المخالفات لذا يجب وضع قواعد لحماية الافراد الذين يقومون بعمليات التدقيق الداخلي وحمايتهم وعدم تعرضهم لا مضايقات او عقوبات بسبب اكتشافهم لأى انحرافات مالية او ادارية او تشريعية في النادي، وهذا يتفق مع دراسة مؤيد الطراونة وآخرون عام (٢٠٢٤م)

جدول (٩)

نتائج التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>)

والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط للاستجابة على المحور الثاني (ن = ١٦٤)

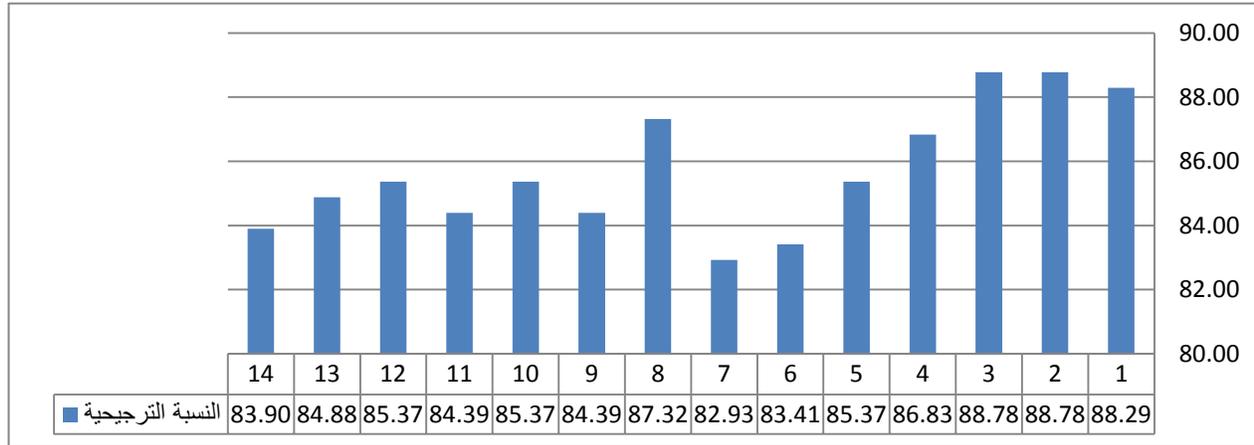
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
١	يوجد توافق واقعي بين قيم الهيئة العامة للرياضة وقيم الأفراد العاملين في النادي ووجود مناخ تنظيمي ملائم.	٨٨	٥٦	٢٠	٠	٠	٨٨.٢٩	٤.٤١	١٧٩.٩٠
٢	تتميز ادارة النادي بقدرتها على استشعار احتياجات العاملين من اجل وجود علاقة جيدة بين العاملين وبين الإدارة	٩٢	٥٦	١٢	٤	٠	٨٨.٧٨	٤.٤٤	١٩٤.٥٤
٣	تتمتع ادارة النادي بالسرعة في متابعة واكتشاف سائر المتغيرات التي تحدث حولها والتعامل مع أي انحرافات بسرعة.	١٠٠	٣٦	٢٨	٠	٠	٨٨.٧٨	٤.٤٤	٢٠٤.٢٩
٤	يتم الإلمام بنقاط قوة النادي والعمل على تطويرها، وتحديد الفرص المتاحة لها في الوقت الحالي أو مستقبلاً ومعرفة نقاط ضعفها والعمل على علاجها.	٨٠	٦٠	٢٤	٠	٠	٨٦.٨٣	٤.٣٤	١٥٨.٤٤
٥	يتميز التخطيط الإداري بالنادي بالواقعية، وقائم على استشراف وتحليل البيانات والبيئة الداخلية والخارجية	٦٨	٧٦	١٦	٤	٠	٨٥.٣٧	٤.٢٧	١٦١.٣٧

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	فيضع أهداف واقعية ترتبط بالموارد المادية أو البشرية.								
٦	يشمل التخطيط بالنادي كافة جوانب العملية الإدارية في النادي بما فيها (التنفيذ، والتقييم، والمراقبة، والتحسين المستمر) لتحقيق أفضل النتائج من كل فرد.	٥٦	٨٠	٢٨	٠	٠	٨٣.٤١	٤.١٧	١٥٠.٦٣
٧	يتم التخطيط الجيد والفعال القائم على تحليل البيانات والتنبؤ بالمستقبل وفقاً لمعطيات الحاضر والعوامل البيئية المختلفة، وإعداد الخطط البديلة اللازمة للتعامل مع تلك التنبؤات	٥٦	٨٠	٢٤	٤	٠	٨٢.٩٣	٤.١٥	١٤٤.٧٨
٨	يتم التأكد من أن الخطة الموضوعية واضحة بشكل تفصيلي لكل أفراد النادي، وأن كل فرد مُلم بمهامه ومسؤولياته بشكل واضح لضمان سير العمل بسهولة وبالشكل المطلوب	٨٠	٦٨	١٢	٤	٠	٨٧.٣٢	٤.٣٧	١٧٦.٩٨
٩	يتسم التخطيط بالمرونة والقابلية على التعامل مع الأحداث الطارئة سواء كانت إيجابية أو سلبية، بل والاستفادة منها واستغلالها بما يحقق مصالح إضافية	٨٠	٥٦	١٢	١٦	٠	٨٤.٣٩	٤.٢٢	١٣٨.٩٣

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	للمنظمة.								
١٠	توضع خطط بديلة للطوارئ، أو خطة مكملة للخطة قيد التنفيذ، أو بإجراء التعديلات على الخطط الموضوعة بالفعل لتحسينها بصفة مستمرة.	٨٠	٦٠	١٦	٤	٤	٨٥.٣٧	٤.٢٧	١٤٩.٦٦
١١	تتابع ادارة النادي التطورات التكنولوجية وطرق تطبيقها في تطوير اساليب الادارة في الاندية الرياضية.	٨٠	٥٦	١٦	٨	٤	٨٤.٣٩	٤.٢٢	١٣٦.٩٨
١٢	تقعيد دور الإدارات المختصة بالمشاركة المجتمعية وإدارة الأزمات لدعم رؤية الاستشعار البيئي كأحد مقومات الرشاقة التنظيمية.	٨٠	٥٢	٢٨	٤	٠	٨٥.٣٧	٤.٢٧	١٣٧.٩٥
١٣	تهتم الاندية الرياضية بالاستجابة السريعة للتعديلات في القوانين واللوائح للحفاظ على مكانتها الاستراتيجية.	٧٦	٥٦	٢٨	٤	٠	٨٤.٨٨	٤.٢٤	١٣٢.١٠
١٤	تقوم الاندية الرياضية بالتحليل والاستكشاف لطرق الادارة الحديثة وكيفية الاستفادة منها.	٧٢	٥٦	٣٢	٤	٠	٨٣.٩٠	٤.٢٠	١٢١.٣٧

قيمة كا<sup>٢</sup>ج = (٤، ٠.٠٥) = ٩.٤٨٨

يتضح من جدول (٩) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثاني: أثر رشاقة الاستشعار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٨٢.٩٣% - ٨٨.٧٨%) ويوضح الشكل التالي نتائج النسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الثاني، وفيما يلي التعليق على النتائج:



شكل (٢) نتائج النسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الثاني

العبرة (١) يوجد توافق واقعي بين قيم الهيئة العامة للرياضة وقيم الأفراد العاملين في النادي ووجود مناخ عمل ملائم، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٨.٢٩%)، ويرى الباحث من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المؤسسات حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه بشكل عام وإيجاد التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يتم من خلال إيجاد توافق بين القيم والاعتقادات التي يتبناها الأفراد، وبين القيم السائدة في المنظمة بما يحقق ثقافة تنظيمية واحدة متماسكة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح، والشكل التالي يوضح نتيجة التوافق القيمي بين الأفراد والمنظمة، وهذا يتفق مع دراسة ديفيد David وآخرون عام (٢٠١٧م)

العبرة (٢) تتميز إدارة النادي بقدرتها على استشعار احتياجات العاملين من أجل وجود علاقة جيدة بين العاملين وبين الإدارة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٨.٧٨%)، ويرى الباحث أنه من خلال العلاقات الطيبة التي توجد في الإدارة تستطيع من خلالها توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، والتعامل الجيد من قبل الإدارة العليا في إدارة علاقات الموظفين تؤدي إلى تحسين العلاقة بين زملاء العمل أي زيادة الرغبة في الثقة بالآخرين، وتمكنها من رفع مستوى قدرة المنظمة على

ادارة الاجراءات واستحداث التكنولوجيا ونظم الادارة وتحقيق الاهداف لكون الموظفين يدعمون ذلك التغيير ويساهمون في نجاحه كونهم يشعرون ان تحقيق اهداف المنظمة هي تحقيق اهدافهم، وهذا يتفق مع دراسة راحمان وآخرون Rahmanalet عام (٢٠١٦م)

العبارة (٣) تتمتع ادارة النادي بالسرعة في متابعة واكتشاف سائر المتغيرات التي تحدث حولها والتعامل مع أي انحرافات بسرعة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٨.٧٨%)، ويرى الباحث ان الادارة التي تعتمد على سرعة التعرف على الادوات التي تمكن من تحقيق التميز المؤسسي من خلال متابعة التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال سواء متغيرات اقتصادية او سياسية او تكنولوجية واستثمارها من اجل تحقيق قيمة مضافة وايضا التعامل بسرعة مع أي انحرافات تحدث نتيجة عدم التفاعل مع هذه المتغيرات او التعامل معها بصورة غير سليمة، وهذا يتفق مع دراسة هالة أمين مغاوري عام (٢٠١٦م)

العبارة (٤) يتم الإلمام بنقاط قوة النادي والعمل على تطويرها، وتحديد الفرص المتاحة لها في الوقت الحالي أو مستقبلاً ومعرفة نقاط ضعفها والعمل على علاجها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٦.٨٣%)، ويرى الباحث ان الادارة الاستراتيجية تتطلب دراسة البيئة المحيطة بالنادي حيث يتفاعل مع متغيرات المجتمع ويؤثر فيها ويتأثر بها ويقصد بالبيئة المحيطة مجموعة القوى التي تشكل البيئة الخارجية او العامة المحيطة بالنادي والتي تؤثر فيه ولا يستطيع السيطرة أو التحكم فيها وكذلك البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة والتي تشمل الجمهور والمستفيدين والموردين ومن عناصر البيئة الخارجية يستطيع النادي ان يحدد الفرص التي تساعده على النمو والارتقاء وكذلك القيود والمعوقات البيئية التي تحد من فاعليته والتي توجب وضع خطة للتصدي لها وعلاجها والبيئة الداخلية الخاصة بالنادي تشكل القوى التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها بشكل يحقق جودة الاداء ويساعد النادي على تحقيق اهدافه وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فيصل، مصطفى طالب عام (٢٠٢٤م)

العبارة (٥) يتميز التخطيط الإداري بالنادي بالواقعية، وقائم على استشراف وتحليل البيانات والبيئة الداخلية والخارجية فيضع أهداف واقعية ترتبط بالموارد المادية أو البشرية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٥.٣٧%)، ويرى الباحث ان الاهداف هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها مستقبلا وهي الغايات المراد الوصول اليها وتأتي مرحلة تحديد الاهداف الاستراتيجية كترجمة وتوضيح لرسالة النادي والاغراض التي أنشئ من اجلها النادي ونتاج لعملية دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية

للمنظمة والتي تؤثر على مستقبل النادي بما تحتويه من فرص ومميزات وقيود وتهديدات ويجب وضع الاهداف بشكل يتحدى قدرات الافراد ويدفعهم للوصول اليها وبذل الجهد دون ان تكون هناك مبالغة في وضع اهداف تفوق قدراتهم وتشعرهم بالعجز والاحباط او تكون سهلة يمكن تحقيقها بسهولة دون جهد يذكر، وهذا يتفق مع دراسة مؤيد الطراونة وآخرون عام (٢٠٢٤م)

العبارة (٦) يشمل التخطيط بالنادي كافة جوانب العملية الإدارية في النادي بما فيها (التنفيذ، والتقييم، والمراقبة، والتحسين المستمر) لتحقيق أفضل النتائج من كل فرد، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٣.٤١%)، ويرى الباحث أن التخطيط الإداري الفعال هو الذي يشمل كافة جوانب العملية الإدارية في النادي بما فيها (التنفيذ، والتقييم، والمراقبة، والتحسين المستمر) حتى يحقق التخطيط الإداري أفضل النتائج من كل فرد في النادي وبالتالي يحقق أهدافه العامة، وينبغي على التخطيط أن يشمل وينسق بين أهداف النادي جميعها، وأن ينسق بين وسائل تحقيقها والموارد والإمكانات المستخدمة في ذلك، حتى لا يتعارض تحقيق هدف مع آخر فيتعطل سير العمل والمصلحة العامة للشركة، وهذا يتفق مع دراسة سالي سعيد عبده، سارة إسماعيل محمد عام (٢٠٢٣)

العبارة (٧) يتم التخطيط الجيد والفعال القائم على تحليل البيانات والتنبؤ بالمستقبل وفقاً لمعطيات الحاضر والعوامل البيئية المختلفة، وإعداد الخطط البديلة اللازمة للتعامل مع تلك التنبؤات، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٢.٩٣%)، ويرى الباحث ضرورة انتقاء الإجراءات الأكثر أهمية لتحقيق أهداف الشركة إعمالاً بمبدأ الأولوية، والعمل على تنفيذ هذه الإجراءات دون غيرها حتى لا يتم إهدار موارد ووقت الشركة دون فائدة، وكذلك التخطيط لأي أمر عارض قد تتعرض له الشركة في المستقبل وتحضير حلول بديلة له تضمن استمرار سير العمل، والعمل دائماً على اختيار البدائل المثلى لإتمام أعمال النادي بكفاءة وفعالية وتكاليف أقل، وهذا يتفق مع دراسة مهدي أحمد، نعمة محمود عام (٢٠٢٠م)

العبارة (٨) يتم التأكد من أن الخطة الموضوعية واضحة بشكل تفصيلي لكل أفراد النادي، وأن كل فرد ملم بمهامه ومسؤولياته بشكل واضح لضمان سير العمل بسهولة وبالشكل المطلوب، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٧.٣٢%)، ويرى الباحث أن التخطيط على مستوى كل إدارة وقسم في المادي بشكل منفصل ومن ثم التنسيق بينهم، وبالتبعية يتحدد ما هو المتوقع والمطلوب من كل فرد في الهيكل التنظيمي، وبالتالي تخصيص موارده وقدراته للعمل على إتمام متطلبات الوظيفة والتأكد من أن الخطة الموضوعية واضحة بشكل تفصيلي لكل أفراد النادي، وأن كل فرد ملم بمهامه ومسؤولياته بشكل واضح لضمان سير العمل بسهولة وبالشكل المطلوب، وهذا يتفق مع دراسة توفان Taufan وآخرون (٢٠٢٣)

العبارة (٩) يتسم التخطيط بالمرونة والقابلية على التعامل مع الأحداث الطارئة سواء كانت إيجابية أو سلبية، بل والاستفادة منها واستغلالها بما يحقق مصالح إضافية للمنظمة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٤.٣٩%)، ويرى الباحث لا يتم التخطيط الإداري من أجل فكرة أو مبدأ "التخطيط" بل من أجل تنفيذه والعمل به، لذا يجب الالتزام بما تم وضعه في مرحلة التخطيط حتى يحقق أهدافه ولا يضيع هباءً، وذلك من خلال المتابعة الدائمة للأفراد المعنيين والمحاسبة عند حدوث أي تقصير أو تهاون، ولا تحدث التنبؤات بنسبة ١٠٠% خصوصاً مع وجود عوامل خارجية متغيرة مؤثرة على عمل النادي، لذا يجب أن يتسم التخطيط بالمرونة والقابلية على التغيير والتفاعل مع الأحداث، بل والاستفادة منها واستغلالها بما يحقق مصالح إضافية للنادي، وهذا يتفق مع دراسة سماح خليل عام (٢٠٢٠م)

العبارة (١٠) توضع خطط بديلة للطوارئ، أو خطة مكملة للخطة قيد التنفيذ، أو بإجراء التعديلات على الخطط الموضوعة بالفعل لتحسينها بصفة مستمرة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٥.٣٧%)، ويرى الباحث أن التخطيط للطوارئ يعد عنصرًا حيويًا في أي استراتيجية عمل ناجحة ويتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها وإعداد مسارات عمل بديلة للتعامل معها في حالة حدوثها، ومن خلال القيام بذلك، يمكن للنادي تقليل العواقب السلبية للأحداث غير المتوقعة وضمان استمرارية العمليات ورضا العملاء (المستفيدين) والميزة التنافسية يمكن للتخطيط للطوارئ أيضًا أن يعزز مرونة الأعمال وقدرتها على التكيف في مواجهة الظروف المتغيرة والشكوك، ويمكن أن يساعد النادي على التعافي بسرعة وكفاءة من الأزمة، وهذا يتفق مع دراسة هالة أمين مغاوري عام (٢٠١٦م)

العبارة (١١) تتابع ادارة النادي التطورات التكنولوجية وطرق تطبيقها في تحديث البنية الإدارية والمالية في الاندية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٤.٣٩%)، ويرى الباحث ان التطورات التكنولوجية اصبحت تتحكم بصورة كبيرة في تحديث البنية الادارية والمالية في الهيئات والمؤسسات بصفة عامة بل اصبح التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من عمل الهيئات الرياضية وعلاقة الاندية بالهيئات والمؤسسات المحلية والاقليمية والدولية يتم من خلال استخدام هذه التكنولوجيا في المعاملات والعلاقات والمشاركة في الاحداث لذا لا بد ان يتم تحديث البنية التكنولوجية في الاندية الرياضية بما يتوافق مع التحديثات التكنولوجية العالمية، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فيصل، مصطفى طالب عام (٢٠٢٤م)

العبارة (١٢) تفعيل دور الإدارات المختصة بالمشاركة المجتمعية وإدارة الأزمات لدعم رؤية الاستشعار البيئي كأحد مقومات الرقابة التنظيمية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٥.٣٧%)، ويرى الباحث ان الاندية الرياضية لا تعمل في معزل عن المجتمع بل هي جزء منه ولا بد ان تشارك الاندية

الرياضية في الاحداث القومية ومناقشة المشكلات المجتمعية فالمسؤولية المجتمعية للنادي ومساعدة المجتمع المحيط من ضمام مهام النادي يحدث التواءم بين متطلبات النادي ومتطلبات المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة سالي سعيد عبده، سارة إسماعيل محمد عام (٢٠٢٣)

العبارة (١٣) تهتم الاندية الرياضية بالاستجابة السريعة للتعديلات في القوانين واللوائح للحفاظ على مكانتها الاستراتيجية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٤.٨٨%)، ويرى الباحث ان الاندية الرياضية لا بد ان تكون مرنة فى التعامل مع التعديلات والتحديثات التشريعية فعلى سبيل المثال تم تغيير قانون الرياضة فى عام ٢٠١٧م ونجد ان بعض الاندية لم تقوم بتغيير اللوائح الداخلية لها الا بعد فترة طويلة من صدور القانون لذا لا بد من وجود مختصين في التشريعات الرياضية لوضع اللوائح الداخلية للأندية بما يتوافق مع التشريعات المحلية والدولية، وهذا يتفق مع دراسة ديفيد David واخرون عام (٢٠١٧م)

العبارة (١٤) تقوم الاندية الرياضية بتحليل ودارسة طرق الادارة الحديثة وكيفية الاستفادة منها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٣.٩٠%)، ويرى الباحث ان ادارة الاندية الرياضية تعمل في ضوء اساسيات الادارة العامة لذا لا بد من دراسة اساليب الادارة الحديثة سواء على مستوى الادارة العامة او ادارة الاعمال حيث اصبحت معظم الهيئات الرياضية تعتمد على الاساليب الكمية فى الادارة واصبحت الادارة علم له اساليب وطرق ويتم تحديثها بصورة مستمرة الامر الذى يتطلب متابعة ودراسة هذه التطورات واستخدام ما يتلاءم منها مع الاندية الرياضية الكويتية، وهذا يتفق مع دراسة سماح خليل عام (٢٠٢٠م)

### جدول (١٠)

نتائج التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>)

والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط للاستجابة على المحور الثالث (ن = ١٦٤)

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
١	تتابع ادارة النادي بصفة مستمرة قياس مدى تحقيق الاهداف وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب للحد من إهدار الموارد.	٧٦	٦٨	٢٠	٠	٠	٨٦.٨٣	٤.٣٤	١٦٥.٢٧
٢	يتم إجراء الورش	٨٠	٦٨	٨	٤	٤	٨٦.٣٤	٤.٣٢	١٧٥.٠٢

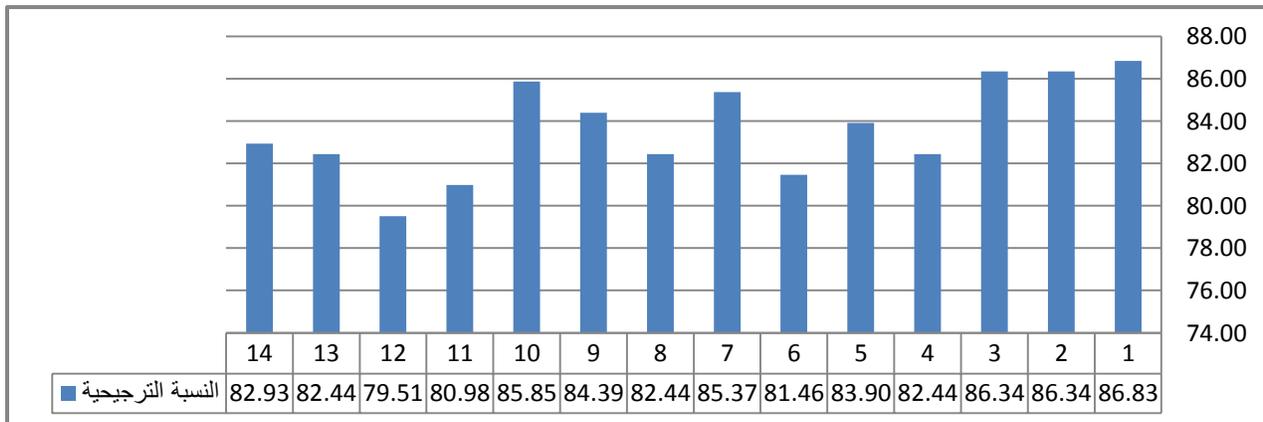
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	والمحاضرات التثقيفية التي تركز على السرعة والدقة والاستجابة والتكيف لرفع رشاقة النادي التنظيمية.								
٣	تبنى ادارة النادي لبيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهدافه.	٧٦	٦٨	١٦	٤	٠	٨٦.٣٤	٤.٣٢	١٦١.٣٧
٤	تعزيز آليات المرونة الوظيفية والتدوير الوظيفي بما يحقق اكتساب الخبرات المتنوعة، وإثراء العاملين بالخبرات والمعارف مهنيًا وسلوكيًا.	٦٤	٦٠	٣٦	٤	٠	٨٢.٤٤	٤.١٢	١١٠.٦٣
٥	يتم دراسة العلاقة بين دور النادي في تطبيق الرشاقة التنظيمية من خلال إعادة هيكلة وتطوير بعض الإدارات والهياكل التنظيمية.	٨٤	٤٤	٢٤	٨	٤	٨٣.٩٠	٤.٢٠	١٣٠.١٥
٦	تتميز ادارة النادي بتطوير وتنمية بطاقات التوصيف الوظيفي ودعمها بمقومات أبعاد الإثراء الوظيفي وبما يتناسب مع المتغيرات والتطور ببيئة العمل.	٦٨	٥٦	٢٤	١٦	٠	٨١.٤٦	٤.٠٧	٩٧.٩٥
٧	تهتم ادارة النادي بردود فعل للأعضاء حول الخدمات المقدمة وتعزز السلوك	٧٦	٦٠	٢٤	٤	٠	٨٥.٣٧	٤.٢٧	١٣٩.٩٠

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	التطوعي لدى الاعضاء وتقديم المعلومات الآراء والمقترحات لها.								
٨	توفر ادارة النادي تقنيات رقمية متطورة مدعمة بالذكاء الاصطناعي ما يسهم في تطوير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية.	٨٠	٤٤	٢٨	٤	٨	٨٢.٤٤	٤.١٢	١١٦.٤٩
٩	تقوم ادارة النادي بتحول جذري في مجال العمليات والممارسات وتنفيذ طرق ابتكارية في هندسة الاجراءات الادارية.	٧٦	٦٠	١٦	١٢	٠	٨٤.٣٩	٤.٢٢	١٣٤.٠٥
١٠	يتم قياس مدى قدرة النادي على الاستجابة الاستباقية للمتغيرات المفاجئة وظروف السوق وتلبية رغبات ومتطلبات الاعضاء المتغيرة.	٨٤	٥٢	٢٠	٨	٠	٨٥.٨٥	٤.٢٩	١٤٧.٧١
١١	تعزز ادارة النادي إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بالاعتماد علي الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع إحتياجات ورغبات المستفيدين في ضوء رؤية النادي ورسالته وأهدافه.	٦٠	٦٨	٢٠	١٦	٠	٨٠.٩٨	٤.٠٥	١٠٦.٧٣
١٢	تعمل ادارة النادي على إيجاد	٦٠	٦٤	٢٠	١٦	٤	٧٩.٥١	٣.٩٨	٩١.١٢

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	النسبة الترجيحية	المتوسط	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة على التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين.								
١٣	يتأكد مجلس ادارة النادي من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.	٧٦	٤٤	٣٦	٤	٤	٨٢.٤٤	٤.١٢	١١١.٦١
١٤	تهتم الاندية الرياضية بتوفير مناخ ملائم للإبداع في العمل الاداري.	٧٢	٤٨	٤٠	٤	٠	٨٢.٩٣	٤.١٥	١١٣.٥٦

قيمة كا<sup>٢</sup>ج(٤، ٠.٠٥) = ٩.٤٨٨

يتضح من جدول (١٠) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثالث رشاقة التطبيق والممارسة ودورها في تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٧٩.٥١٪ - ٨٦.٨٣٪) ويوضح الشكل التالي نتائج النسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الثالث، وفيما يلي التعليق على النتائج:



شكل (٣) نتائج النسبة الترجيحية للاستجابة على المحور الثالث

العبرة (١) تتابع ادارة النادي بصفة مستمرة قياس مدى تحقيق الاهداف وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب للحد من إهدار الموارد، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٦.٨٣%)، ويرى الباحث ان التخطيط الذى تضعه الاندية الرياضية لا بد ان يتضمن آليات لرقابة تحقيق هذه الاهداف بدون الرقابة لن يتم تحقيق الاهداف بصورة سليمة وقد يتم استنزاف الموارد المالية والبشرية للنادي دون تحقيق الاهداف او تحقيقها ولكن ليس وفق الاليات والضوابط الموضوعة في الخطة لذا لا بد من الرقابة على تحقيق الاهداف واتخاذ الاجراءات الملائمة للتعامل مع ذلك بسرعة حتى لا تتفاقم الاخطاء وتزيد الخسائر، وهذا يتفق مع دراسة محمود الشنطي، تحرير الشريف عام (٢٠١٩م)

العبرة (٢) يتم إجراء الورش والمحاضرات التثقيفية التي تركز على السرعة والدقة والاستجابة والتكيف لرفع رشاقة النادي التنظيمية، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٦.٣٤%)، ويرى الباحث ان الرشاقة التنظيمية اسلوب عمل يتضمن آليات تنفيذ قد تكون جديدة على الموارد البشرية في الاندية الرياضية لذا لا بد من اجراء ورش عمل ومحاضرات تثقيفية تركز على الاساليب الحديث التي سيتم تطبيقها وآليات التطبيق والتركز على السرعة والدقة لتحقيق الجودة في الاداء الإداري، وهذا يتفق مع دراسة شامنيفرد وآخرون Chamanifard عام (٢٠١٥م)

العبرة (٣) تبني ادارة النادي لبيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهدافه، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٦.٣٤%)، ويرى الباحث اذا كانت البيئة التنظيمية تشجع على الثقة والاحترام ، فقد يزيد ذلك من درجة الالتزام لدى الأفراد ويعزز أدائهم. بالمقابل، إذا كانت البيئة التنظيمية معقدة وتحمل تحديات كبيرة، فقد يترتب على ذلك انخفاض مستوى الالتزام وتأثير سلبي على أداء المنظمة، كما يتأثر الالتزام التنظيمي بالعديد من العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية. والتي تتضمن هيكل النادي، والسياسات والإجراءات التنظيمية المعمول بها، و ثقافتها التنظيمية، ومستوى التواصل والتفاعل بين الأعضاء، وقد تكون عوامل خارجية مثل القوانين، وهذا يتفق مع دراسة رحمان وآخرون Rahmanalet عام (٢٠١٦م)

العبرة (٤) تعزيز آليات المرونة الوظيفية والتدوير الوظيفي بما يحقق اكتساب الخبرات المتنوعة، وإثراء العاملين بالخبرات والمعارف مهنيا وسلوكيا، وحصلت العبرة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٢.٤٤%)، ويرى الباحث ان للتدوير الوظيفي العديد من الاهداف، فهو أداة مناسبة لزيادة قدرات ومهارات الموظفين كما يعتبره البعض اسلوبا ذكيا للاستثمار في أهم عنصر إنتاجي هو عنصر الموارد البشرية حيث يستخدم هذا الأسلوب من قبل العديد من المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى استثمار الخبرات كونه

يكشف للمسؤولين في المؤسسة الفروق الفردية للموظفين بما في ذلك المبدعين والمبتكرين والموهوبين، كما أن العمل بأسلوب التدوير الوظيفي من شأنه أن يعزز من عملية الرقابة ويتيح الفرصة لاكتشاف بعض المخالفات التي قد تحدث من قبل الموظفين كما سينعكس على تطوير مستوى الأداء الإداري في مختلف وحدات النادي وهذا بدوره سيسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات وهو ما يعني في النهاية استثمار الموارد الاقتصادية (المادية والبشرية) المتاحة للنادي بشكل أفضل وتحقيق الاهداف بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يتفق مع دراسة مهدى أحمد، نعمة محمود عام (٢٠٢٠م)

العبارة (٥) يتم دراسة العلاقة بين دور النادي في تطبيق الرقابة التنظيمية من خلال إعادة هيكلة وتطوير بعض الإدارات والهياكل التنظيمية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٣.٩٠%)، ويرى الباحث إعادة هيكلة الادارية تعتبر من الخطوات الرئيسية التي يجب على المؤسسات الرياضية ان تقوم بها لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل فمن خلالها يتم تحليل كل العمليات الحالية وتحدد ما هو الافضل لتحقيق الاهداف المرجوة بأسلوب اكثر فاعلية وكفاءة، ويمكن ان تؤدي الى زيادة الانتاجية وجودة الخدمات المقدمة علاوة على ذلك تعمل على تحسين بيئة العمل وتحسين العمليات الداخلية وتساعد على تحديد الاولويات والاهداف الرئيسية وتركيز الجهود على تحقيق الاهداف بشكل افضل مما يعمل على تحسين اداء النادي بشكل عام وبالتالي القدرة على تحقيق النجاح والاستمرارية في العمل، وهذا يتفق مع دراسة مؤيد الطراونة وآخرون عام (٢٠٢٤م)

العبارة (٦) تتميز ادارة النادي بتطوير وتنمية بطاقات التوصيف الوظيفي ودعمها بمقومات أبعاد الإثراء الوظيفي وبما يتناسب مع المتغيرات والتطور ببيئة العمل، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨١.٤٦%)، ويرى الباحث ان بطاقات التوصيف الوظيفي تعمل على تنظيم بيئة العمل وتحديد احتياجات الموظفين وواجه القصور في الاداء العام وذلك نتيجة لمقارنتها بالوصف المحدد لوظائفهم وبالتالي تعمل على القضاء على الازدواجية في العمل حيث تعاني بعض بيئات العمل من تداخل الصلاحيات والمسؤوليات وتكرار المهام وعدم وضوح الواجبات مما يؤدي الى عدم تطبيق مبدأ المحاسبة على جميع الموظفين أو عدم وضوح العلاقات بين الاقسام وبالتالي عرقلة الانجازات، كما تعمل على تطوير النظم الادارية وزيادة فعالية النظم الخاصة باختيار الموظفين المناسبين وتعيينهم على اساس الكفاءة وبما يتلاءم مع قدراتهم وبما يتلاءم مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية في بيئة العمل بما يسهم في الإثراء الوظيفي الذي يقوم على تحفيز العاملين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار، وهذا يتفق مع دراسة مهدى أحمد، نعمة محمود عام (٢٠٢٠م)

العبارة (٧) تهتم ادارة النادي ببردود فعل للأعضاء حول الخدمات المقدمة وتعزز السلوك التطوعي لدى الاعضاء وتقديم المعلومات الآراء والمقترحات لها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٥.٣٧%)، ويرى الباحث ان ادارة النادي لا بد ان تعمل على تعزيز السلوك التطوعي لدى الاعضاء حيث تعتبر الأعمال التطوعية واحدة من السلوكيات الإنسانية التي تجسد العطاء والرغبة في خدمة المجتمع، يمثل العمل التطوعي تأثيرًا إيجابيًا لا يقتصر على المستفيدين فقط، بل يمتد إلى المتطوع نفسه حيث يمثل توازن روحي ونفسي وتعزيز روح الانتماء للمجتمع وللنادي وايضا تطوير المهارات الشخصية والمهنية، كما لها تأثير نفسي إيجابي على المتطوع، وبناء العلاقات الاجتماعية، وتحسين الصحة النفسية، وهذا يتفق مع دراسة ديفيد David واخرون عام (٢٠١٧م)

العبارة (٨) توفر ادارة النادي تقنيات رقمية متطورة مدعمة بالذكاء الاصطناعي ما يسهم في تطوير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٢.٤٤%)، ويرى الباحث ان القدرات التنظيمية تمثل الأصول الإستراتيجية غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاز العمل، وتنفيذ استراتيجية أعمالها، وإرضاء عملائها، يتم الحصول عليها وتنقيحها داخليًا من تفاعلات متعددة لتكون خاصة بالنادي. يمكن أن تشمل الخبرة أو الأنشطة أو المعلومات أو المعرفة أو الإجراءات أو العمليات أو المهارات أو الأنظمة أو التقنيات أو الميزات التكيفية الفريدة، تحدد قوة ومواءمة هذه الأصول هوية النادي وتميزها عن المنافسين. تقوم كل منظمة بتطوير هذه السمات ودمجها في ثقافتها ويساعد المزيج الصحيح من القدرات التنظيمية للأندية على العمل بفعالية وتقديم خدمة ممتازة ورضا العملاء. القدرات التنظيمية هي قوة دافعة في اكتساب ميزة تنافسية والتكيف مع التغيير وقيادة أداء الأعمال، وهذا يتفق مع دراسة من محمود الشنطي، تحرير الشريف عام (٢٠١٩م)

العبارة (٩) تقوم ادارة النادي بتحول جذري في مجال العمليات والممارسات وتنفيذ طرق ابتكارية في هندسة الاجراءات الادارية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٤.٣٩%)، ويرى الباحث أن إعادة الهندسة لا يقصد بها تبسيط العمليات والتي يكون فيها التغيير تدريجي ونابع من العملية، بل إن إعادة الهندسة تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات ثورية سريعة بمعنى أن الهدف ليس تحسين ما هو قائم بل استبعاده والبدء من جديد عن طريق تحليل العمل وتحديد إجراءاته وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة. ولإيجاد الطرق التي يمكن أن تحقق انطلاقه عملاقة للتحسين وإنجازات فائقة للأعمال وتتطلب هذه العملية إصرار وتبني الإدارة العليا لمفاهيم إعادة الهندسة وتوفير بيئة ملائمة حتى يمكن إجراء تغيير جذري وشامل للعمليات ، كذلك يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، وهذا يتفق مع دراسة سالي سعيد عبده، سارة إسماعيل محمد عام (٢٠٢٣)

العبارة (١٠) يتم قياس مدى قدرة النادي على الاستجابة الاستباقية للمتغيرات المفاجئة وظروف السوق وتلبية رغبات ومتطلبات الاعضاء المتغيرة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٥.٨٥%)، ويرى الباحث ان الرشاقة التنظيمية ترتبط بزيادة المرونة التنظيمية وتزيد من القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة وبشكل استباقي. فإن الالتزام بالتحول المستمر واستراتيجيات رشيقة ينطوي على تغييرات على جميع مستويات هيكل المنظمة، من خال ديناميكيتها القيادية وصنع القرار، وصولا إلى المهارة والعلاقات الشخصية للأفراد الذين ينفذون المهمة الرشيقة وإعادة تكوين الموارد وعملياتها لإعادة العمل حسب مطالب بيئة العمل والقدرة على فهم وادراك المتغيرات، والاستجابة بشكل سريع للتغيرات والاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة، وهذا يتفق مع دراسة وجدي صالح وآخرون عام (٢٠٢٤م)

العبارة (١١) تعزز ادارة النادي إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بالاعتماد علي الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين في ضوء رؤية النادي ورسالته وأهدافه، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٨٠.٩٨%)، ويرى الباحث ان تحقيق التكيف من خلال مهارات وعمليات وإجراءات تمكن قادة المنظمة من تحديد التهديدات والفرص وإعادة تكوين الأصول من أجل تحقيق النجاح على المدى الطويل، والحرص على توفير معلومات قيمة عن الكيفية التي تتمكن من خلالها وحدات الأعمال من ايجاد موارد جديدة والقدرة على إنشاء خدمات جديدة مع تطوير عمليات المنظمة الداخلية، والاستشعار من خلال القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية والشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات المستفيدين وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين، فعند استشعار المنظمات بيئتها، يتوجب على مجلس الادارة معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتكنولوجيات الواجب استعمالها، والقطاعات المستهدفة، وهذا يتفق مع دراسة من إبراهيم فيصل، مصطفى طالب عام (٢٠٢٤م)

العبارة (١٢) تعمل ادارة النادي على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة علي التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (٧٩.٥١%)، ويرى الباحث أن تعزيز الإنتاجية وجودة الخدمات أمر أساسي لتحقيق النمو والبقاء في مقدمة المنافسة، ودليل على صحة بيئة العمل داخل النادي. لتحقيق ذلك، وتحتاج الاندية إلى تنفيذ استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء والكفاءة على مستوى جميع الإدارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل تطبيق التقنيات الجديدة وتبسيط العمليات وتوفير التدريب والموارد للعاملين. يمكن أن تؤدي زيادة الإنتاجية وجودة الخدمات إلى توفير التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين القدرة التنافسية للأندية، وهذا يتفق مع دراسة شامنيفرد وآخرون Chamanifard عام (٢٠١٥م)

العبارة (١٣) يتأكد مجلس ادارة النادي من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٢.٤٤%)، ويرى الباحث ان الإدارة التنفيذية يجب ان تعمل على وضع السياسات المكملة لتنفيذ السياسات الاستراتيجية التي وضعها مجلس الإدارة وان لا يحدث تعارض بين السياسات التي تنتهجها الإدارة التنفيذية بين السياسات والاجراءات التي تم وضعها من مجلس الإدارة الذي يعد المسؤول امام الجمعية العمومية عن تحقيق اهداف النادي وان أي اخطاء او حدوث قصور في الخدمات المقدمة للأعضاء او تحقيق اهداف النادي سيتم محاسبة مجلس الإدارة لذا يجب ان يحدث تفاهم وتناغم بين الإدارة العليا متمثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية التي تشمل المدير التنفيذي والإدارات التنفيذية التابعة له، وهذا يتفق مع دراسة محمود الشنطي، تحرير الشريف عام (٢٠١٩م)

العبارة (١٤) تهتم الاندية الرياضية بتوفير مناخ ملائم للإبداع في العمل الإداري، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (٨٢.٩٣%)، ويرى الباحث أن الإبداع الإداري بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعلي الاندية ان تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية من خلال تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف، وضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، وهذا يتفق مع دراسة شامنيفرد وآخرون Chamanifard عام (٢٠١٥م)

#### الاستنتاجات:

أ- استنتاجات خاصة بالمحور الأول: أثر الرشاقة في اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.

- تلتزم ادارات الاندية بالرشاقة في التسلسل الإداري وديناميكية عملية اتخاذ القرار.
- تدريب العاملين بالأندية على وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي له دور كبير في تيسير الحصول علي المعلومات التي تفيد في صنع القرارات
- قلة اهتمام الإدارة بوضع البدائل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتعبير عنها بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصددھا

- في بعض الاحيان لا يتم التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات واستخدام الأرقام والحقائق لاتخاذ القرار المناسب.
- قلة اشتراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية بالأندية في اتخاذ القرارات.
- احيانا لا تهتم ادارات الاندية بالمتابعة الدقيقة لطرق تنفيذ التغذية المرتدة له للقرارات.

#### ب- استنتاجات خاصة بالمحور الثاني: أثر رشاقة الاستشعار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.

- يوجد توافق واقعي بين قيم الهيئة العامة للرياضة وقيم الأفراد العاملين في الأندية ووجود مناخ تنظيمي ملائم
- يشمل التخطيط بالأندية كافة جوانب العملية الإدارية في الاندية بما فيها (التنفيذ، والتقييم، والمراقبة، والتحسين المستمر) لتحقيق أفضل النتائج من كل فرد
- قلة الاهتمام بتحليل البيانات والتنبؤ بالمستقبل وفقاً لمعطيات الحاضر والعوامل البيئية المختلفة
- تتميز ادارة الاندية بقدرتها على استشعار احتياجات العاملين من اجل وجود علاقة جيدة بين العاملين وبين الإدارة
- قلة الاهتمام بوضع خطط لإدارة المخاطر المستقبلية في الاندية الرياضية
- احيانا لا يتسم التخطيط بالمرونة والقابلية على التعامل مع الأحداث الطارئة سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- تتابع ادارات الأندية التطورات التكنولوجية ويوجد في بعض الاحيان قلة الاهتمام بطرق تطبيقها في تطوير اساليب الادارة في الاندية الرياضية.
- تهتم الاندية الرياضية بالاستجابة السريعة للتعديلات في القوانين واللوائح للحفاظ على مكانتها الاستراتيجية.

#### ج- استنتاجات خاصة بالمحور الثالث: أثر رشاقة التطبيق والممارسة على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.

- تتابع ادارات الاندية بصفة مستمرة قياس مدى تحقيق الاهداف وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب للحد من إهدار الموارد.
- قلة الاهتمام بإجراء الورش والمحاضرات التثقيفية التي تركز على السرعة والدقة والاستجابة والتكيف لرفع رشاقة النادي التنظيمية.

- في بعض الاحيان لا تعمل ادارات الاندية على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة علي التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين
- تبني ادارات الاندية لبيئة تنظيمية تشجع على تعزيز وتدعيم الالتزام التنظيمي لتحقيق أهدافها
- تهتم ادارات الاندية ببردود فعل للأعضاء حول الخدمات المقدمة وتعزز السلوك التطوعي لدى الاعضاء وتقديم المعلومات الآراء والمقترحات لها.
- في بعض الاحيان لا يتوفر لإدارات الاندية تقنيات رقمية متطورة مدعمة بالذكاء الاصطناعي لتطوير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية.

#### التوصيات:

- ضرورة ان تضع ادارات الاندية نظام لضبط العمليات الادارية والمالية وميثاق شرف للعاملين بالأندية ويتم نشرها.
- يجب ان يقوم مجلس الادارة بتوفير الحماية الملائمة للعاملين الذي يعدون التقارير عن الممارسات غير القانونية او غير الاخلاقية من أية اجراءات تأديبية
- وضع القواعد لإنشاء لجنة التدقيق الداخلي بالنادي والتي تكون مسؤولة عن اعداد كافة التقارير عن سير العمل بالنادي ويتضمن ايضا كشف الانحرافات.
- تفعيل دور الإدارات المختصة بالمشاركة المجتمعية وإدارة الأزمات لدعم رؤية الاستشعار البيئي كأحد مقومات الرقابة التنظيمية
- إعادة هيكلة وتطوير بعض الإدارات والهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع التطورات المحلية والدولية.
- تعزيز آليات المرونة الوظيفية والتدوير الوظيفي بما يحقق اكتساب الخبرات المتنوعة، وإثراء العاملين بالخبرات والمعارف مهنيا وسلوكيا
- ضرورة توفير مناخ ملائم للإبداع في العمل الاداري في الاندية الرياضية.
- ضرورة تطوير وتنمية بطاقات التوصيف الوظيفي ودعمها بمقومات أبعاد الإثراء الوظيفي وبما يتناسب مع المتغيرات والتطور ببيئة العمل

## المراجع العلمية:

### اولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم فيصل العزاوي، مصطفى طالب حمادي: بناء مقياس الرشاقة التنظيمية لمدرء اقسام الموهبة الرياضية من وجهة نظر المشرفين الرياضيين، بحث علمي منشور، مجلة الثقافة الرياضية المجلات العراقية الاكاديمية العلمية، العدد الخامس عشر، العراق، ٢٠٢٤م.
- ٢- الخشالي شاكر جار الله: موضوعات ادارية معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠١٥م.
- ٣- الهيئة العامة للرياضة : قانون الرياضة لدولة الكويت رقم (٨٧) لسنة ٢٠١٧م.
- ٤- أمل راشد الحمدان: الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً، الرياض، مكتبة الرشد للنشر والطباعة، ٢٠٢٠م.
- ٥- دينا فاروق إبراهيم. :الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٧م.
- ٦- سالي سعيد عبده، سارة إسماعيل محمد: الرشاقة التنظيمية لدى الاخصائين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة، بحث علمي منشور، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، القاهرة، ٢٠٢٣م.
- ٧- سماح خليل قنديل: أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠٢٠م.
- ٨- فهدة عبد الرحمن سعيد: الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠م.
- ٩- محمود الشنطي، تحرير الشريف: دور عمليات ادرة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، بحث علمي منشور، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، العدد ١، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٩م.
- ١٠- مروان وليد المصري: استراتيجية مقترحة لتحسين مستوي الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.

- ١١- مهدي احمد، نعمة محمود: الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان"، جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢٠٢٠م.
- ١٢- مؤيد الطراونة، سلمان العميان، رهدف المبيضين، هديل الطراونة: مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى إدارة كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة، بحث علمي منشور، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، العدد الرابع، الاردن، ٢٠٢٤م.
- ١٣- هالة أمين مغاوري: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، بحث علمي منشور، مجلة الادارة التربوية، العدد العاشر، القاهرة، ٢٠١٦م.
- ١٤- وجدي صالح على، مالك عبد الله الضويمر، سامي محمد حموض، وليد عبد الجواد سليمان، الفيصل عبد الحميد محمد: إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض، بحث علمي منشور، المجلة الدولية للبحوث، الاصدار الثالث، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٤م.
- ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 15-Chamanifard, Raheleh, & Nikpour, Amin, & Chamanifar, Sheid a, & Nafarieidisle, Somayyeh, impact of Organizational Agility Dimensions on Employees Organizational commitment in Foreign Exchange offices of Tejarat Bank Iran, European online Journal of natural and social sciences, Vol4, 2015
- 16-David Gunsberg, Bruce Callow, Brett Ryan, Jolyon Suthers, Penny Anne Baker, Joanna Richardson, (2018). "Applying an organizational agility maturity model", Journal of Organizational Change Management,
- 17-DongBack, S., Ariel, L. : Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility .communications of the ACM. 51, 2008
- 18-Doz, Y., Kosnen, M. : Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda For Acceleration Business Model Renewal .Long Range Planning, International Journal Of Strategic Management, 2010

- 19–Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k Organizational Agility.The Journal of Applied Business Research,( JABR) , Littleton United States 31(2), 2015
- 20–Moshki, M.,Temimouri, H: A Survey On The Level Of Organization Agility And Proposition Of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). International Journal Of Human Resource Studies, 2013
- 21–Nafei, Wageeh A : Organizational Agility: The Key to Organizational Success, International Journal of Business and Management, Vol. 11 , No. 5, 2016
- 22–Nejatian, M. , Zarei , M: Moving Towards Organizational Agility : Are We Improving in the Right Direction. Global Journal of Flexible Systems Management, 2014
- 23–Rahman, A.; Shahzad, N.; Mustafa, K.; Khan, M. & Qurashi, F: «Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment», International Journal of Economics and Financial Issues, Vol.6,2016
- 24–Saha, Nibedita & Gregar, Aleš & Sáha, Petr : Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness International Journal of Organizational Leadership, vol6: 2017
- 25–Sharifi H., Zhang ,Z. :A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. International Journal of Operations Production Management, .2000
- 26–Taufan Umbara, Astadi Pangarso\* , Retno Setyorini: Organizational agility and the organization's ability to respond to regulatory requirements, Telkom University, Bandung, West Java, Indonesia, Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura Vol. 26, 2023
- 27–Zitkiene.R., & Deksnys.M: " Organizational Agility Conceptual Model", Montenegrin Journal of Economics, Vol.14, No.2, 2018.

## ملخص البحث

### أثر الرقابة التنظيمية على تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بدولة الكويت

د/ بدر عايض العتيبي

استاذ مساعد بكلية التربية الرياضية جامعة الكويت

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بدولة الكويت استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث واشتمل مجتمع وعينة البحث ١- العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ٢- اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية الكويتية وقد حصل الباحث على الاستجابات بالطريقة العشوائية قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وقد استخدم الباحث صدق المضمون "المحكمن" وكذلك تم التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٣٧ فرد) من داخل مجتمع البحث ومن داخل العينة الاساسية (١٦٤ فرد) واستخدم الباحث معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها بطريقة بيرسون وكانت من اهم النتائج أثر الرقابة في اتخاذ القرار على تطوير الأداء الإداري للأندية الرياضية.

**الكلمات الكاشفة :** الرقابة التنظيمية، الأداء الإداري، الأندية الرياضية، الكويت

## Abstract

### The impact of organizational agility on developing administrative performance in sports clubs in the State of Kuwait

Dr. Bader Ayed Al-Otaibi

Assistant Professor, Faculty of Physical Education, Kuwait University

The study aimed to identify the impact of organizational agility on developing administrative performance in sports clubs in the State of Kuwait. The researcher used the descriptive approach due to its suitability to the nature of the research. The research community and sample included: 1- Employees of the Public Authority for Sports in the State of Kuwait 2- Members of the boards of directors of Kuwaiti sports clubs. The researcher obtained responses randomly. The researcher designed a questionnaire form. The researcher used the content validity of the "arbitrators". It was also applied to a survey sample of (37 individuals) from within the research community and from within the basic sample (164 individuals). The researcher used the correlation coefficient between the phrases and their axes using the Pearson method. One of the most important results was the impact of agility in decision-making on developing the administrative performance of sports clubs.

**Keywords:** organizational agility, administrative performance, sports clubs , Kuwait