

## Determinants of strategic agility in sports clubs in the Sultanate of Oman

Ali Kadhem Alsandi<sup>1,\*</sup>, Jassim Abduljalil Sowaid<sup>2</sup>, & Khalid Badar Alzahli<sup>3</sup>

Received: 29<sup>th</sup> May. 2024, Accepted: 13<sup>rd</sup> Feb. 2025, Published: xxxx, DOI: xxxx

**Abstract:** This study aimed to explore the determinants of strategic agility in sports clubs in the Sultanate of Oman. The study employed a descriptive survey methodology, and data were collected through an electronic questionnaire. The study sample consisted of (104) individuals working in sports clubs, divided into (20) individuals for the pilot sample and (84) individuals for the main sample, selected randomly. The results of the study showed that the areas of (strategic sensitivity and vision clarity) received a high level of agreement, while (core capabilities, strategic objectives, shared responsibility, and response speed) received a moderate level of agreement. Overall, the degree of strategic agility determinants in sports clubs in Oman was moderate. Sports clubs in Oman strive to keep pace with development and continuous improvement, working diligently to align their vision with the aspirations and goals of Oman Vision 2040. **Conclusions and Recommendations:** It is recommended that Omani sports clubs pay attention to the determinants of strategic agility, including (core capabilities, strategic objectives, shared responsibility, and response speed), to achieve sustainable excellence in all local and international activities and competitions. Additionally, clubs should maintain continuous communication with stakeholders and staff, address their needs and suggestions, and implement suitable ones. Furthermore, the working committees within the clubs should be integrated, cohesive, and fully harmonious.

**Keywords:** Strategic agility, sports clubs, Sultanate of Oman

### محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان

علي كاظم السندي<sup>1,\*</sup>، جاسم عبدالجليل سويد<sup>2</sup>، وخالد بدر الزحلي<sup>3</sup>

تاريخ التمثيل: (2024/5/29)، تاريخ القبول: (2025/2/13)، تاريخ النشر: xxxx

**المخلص:** هدفت الدراسة للكشف عن محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (104) من العاملين بالأندية الرياضية، وتم تقسيم العينة إلى (20) فرد للعينة الاستطلاعية و(84) فرد للعينة الأساسية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة الإلكترونية. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مجالي (الحساسية الاستراتيجية ووضوح الرؤية) جاءوا بدرجة موافقة مرتفعة، أما (المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) قد جاءوا بدرجة متوسطة، وجاءت درجة محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان ككل بدرجة متوسطة، والأندية الرياضية في سلطنة عمان تسعى إلى مواكبة التطور وتحسين المستمر، وتعمل الأندية الرياضية في سلطنة عمان بكل جهد لتكون هذه الرؤية متسجمة مع تطلعات وأهداف رؤية سلطنة عمان 2040. **الاستنتاجات والتوصيات:** ضرورة اهتمام الأندية الرياضية العمانية بمحددات الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، لتحقيق التميز المتميز في كافة الأنشطة والمسابقات المقامة على الصعيد المحلي والخارجي، والعمل على التواصل مع المستفيدين والعاملين بالنادي بشكل دائم وتلمس حاجاتهم واقتراحاتهم وتنفيذ المناسب منها، والعمل على أن تكون اللجان العاملة في النادي متكاملة ومتراصة ويوجد بينها الانسجام التام.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، الأندية الرياضية، سلطنة عمان.

#### مقدمة الدراسة

تواجه الهيئات الرياضية في العصر المعاصر العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بسبب انتشار تداعيات العولمة التي صاحبت معها الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى التغييرات المستمرة في احتياجات المجتمع وتوقعاتهم، كل ذلك جعل الهيئات الرياضية بحاجة إلى الاستجابة بشكل سريع وفعال لتلك التحديات لتحقيق النجاح والاستمرارية. برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح جديد وكواحدة من الوسائل المستخدمة للتعامل مع التغييرات ومواجهة المخاطر لتوجيه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية تمكنها من الحصول على القدرات اللازمة للمنافسة بالإضافة إلى الرؤية الخارجية التي تساعدهم على اغتنام الفرص التي أحدثتها التغييرات فالقدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة ليست سهلة (زيدان، 2023). ومن خلال الرشاقة الاستراتيجية أصبحت الهيئات الرياضية على رؤية واضحة نحو النجاح والاستدامة في كافة الأنشطة والبرامج المقامة، وكل ذلك يعتمد على مدى رشاقته وإدارتها للريادة في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات جديدة غير متوقعة. علاوة على ما سبق، يحقق تطبيق الرشاقة الاستراتيجية ميزة تنافسية للهيئات؛ حيث يساعدها على البقاء في بيئة تنافسية تمتاز بالتغير المستمر في ظل ما يمر به العصر الحالي من تغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والنشاطات (الشنطي والجبار، 2021)، وقد أشار السندي (2023) أنه لكل عمل هدف أساس، ومن الأساسيات لزيادة التنافس في الرياضة توفر الإمكانيات المعرفية والفنية، والتدريبية وخاصة الإدارية. يرى (Esazadeh et al. (2020) بأن الرشاقة الاستراتيجية هي طريقة إدارة التغييرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي، ويرى العرابي وبوغازي (2020) إن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.

1 مختبر السوسولوجيا والسيكولوجيا (LSP)، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المغرب.  
\*الباحث المراسل: dr.alikadeem@gmail.com

2 ماجستير الإدارة والإشراف الرياضي، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

3 أخصائي رياضة مدرسية أول، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

University, Oman.

3 Senior School Sports Specialist, Ministry of Education, Oman.

1 مختبر السوسولوجيا والسيكولوجيا (LSP)، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المغرب.

\*الباحث المراسل: dr.alikadeem@gmail.com

2 ماجستير الإدارة والإشراف الرياضي، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

3 أخصائي رياضة مدرسية أول، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

وتوضح دراسة (Jeong and Kim 2020) أن أعداد ومحددات الرقابة الاستراتيجية تتمثل في خمسة أبعاد ويتمثل البعد الأول في الحساسية الاستراتيجية وهو الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين.

والبعد الثاني يتمثل في اختيار الأهداف الاستراتيجية، بسبب إن قرارات المؤسسة التي تكون مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية تعزز قدرتها على تعديل وتطوير إمكانياتها للاستفادة من الفرص المتاحة، والبعد الثالث يتمثل في وضوح الرؤية، وهي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلفه في المستقبل، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية. والبعد الرابع يتمثل في المسؤولية المشتركة، لأن من المهم جداً أن تستند المسؤولية المشتركة للمؤسسة إلى درجة عالية من الثقة للمؤسسين من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة، ومشاركة الجميع في تقييم النتائج، والبعد الخامس يتمثل في المقدرات الجوهرية، وتشير إلى الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المؤسسة نتيجة التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، ما يؤدي إلى الاحتراف الفعلي في أداء الأنشطة.

ويرى الباحثون إن سرعة الاستجابة تعتبر إحدى الأبعاد المهم تواجدها لتحقيق الرقابة الاستراتيجية في الهيئات الرياضية لأنه يُمكن الهيئة على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة وتحقيق الميزة المستدامة التي تؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تأمين رغبات المستفيدين واحتياجاتهم.

تشير دراسة عبدالله وآخرون (2023) إن بعض الأندية الرياضية في الأونة الأخيرة تتعرض إلى العديد من الأزمات، وانعكس هذا على تطورها وجعلتها في صورة غير لائقة على الخريطة الرياضية سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

وكشفت دراسة البوصافي والهاشمي (2015) إن الأندية الرياضية بسلطنة عمان تعاني الكثير من الصعوبات الاقتصادية والفنية والتنظيمية وغيرها تبعاً لاختلاف إمكانياتها، وهذه العوامل قد أثرت سلباً على الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها، مما دفع الباحثون إلى دراسة واقع تسيير العمل في الأندية الرياضية بسلطنة عمان كمحاولة لمساعدتها والقائمين عليها، لكي تكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

وتؤكد دراسة الدروشي (2021) إن في السنوات الأخيرة شهدت أندية ولاية صور تراجعاً ملحوظاً في كرة القدم، الأمر الذي بدأ واضحاً بعد أن أصبحت جميع أندية الولاية في دوري الدرجة الأولى للتنافس فيما بينها بحثاً عن مقاعد يعيدها لمكانتها المعتادة بعد أن كانت من أفضل الأندية في مسابقات كرة القدم المختلفة في سلطنة عُمان.

وقد لاحظ الباحثون الاختلاف في طبيعة الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة داخل الأندية الرياضية بسلطنة عمان، وهذا الأمر يستدعي سرعة الاستجابة من خلال تبني الرقابة الاستراتيجية التي تسمح بتغيير بعض تفاصيل الخطة الاستراتيجية دون أن يكون هناك خلل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتي تسعى الأندية الرياضية إلى الوصول إليها.

لذا يأتي مفهوم الرقابة الاستراتيجية تعبيراً عن حالة المرونة المقبولة في تعديل بعض الإجراءات والسياسات والموازنات دون تأثير سلبي في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، وتأتي حالة الاختلاف بين الأندية الرياضية في حجم الأفراد المستفيدين من النشاط الرياضي داخل النادي والمتغيرة بشكل مستمر والتي تفرض علينا اتخاذ خطوات سريعة وملائمة تلبى احتياجات هؤلاء الأفراد بشكل مقبول (صلاح، 2019).

#### مشكلة الدراسة

في ظل بحث الأندية العمانية عن طرق النجاة للخروج من أزماتها المالية، والتي يكون أساسها زيادة المصروفات عن الإيرادات، مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تقدم المستوى الرياضي، حيث ما زالت الموارد المالية في الأندية الرياضية بسلطنة عمان تقتصر على الدعم الحكومي وعلى الهبات والتبرعات، والتي أصبحت لا تغطي متطلبات واحتياجات الأندية، فالرياضة بشكلها العام تقوم على دعائم اقتصادية، مثل ميزانيات الأنشطة والبرامج والأدوات والأجهزة وأجور المدربين والإداريين والمكافآت والحوافز للرياضيين (الجهوري ورجب، 2017).

تعد الرقابة الاستراتيجية مدخلاً جديداً يُساعد الأندية الرياضية العمانية على تحقيق الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات، والتفاعل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والأزمات المالية. وتعتبر من أهم المداخل القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة السياسات والإجراءات المتبعة في الأنشطة الرياضية، ويمكن تطبيقها كمدخل لتحقيق الإبداع في ظل الأزمات الطبيعية المحيطة بالمجتمع الرياضي.

ومن خلال اطلاع الباحثون على توصيات الدراسات العلمية في المجال الرياضي مثل دراسة عبد النعيم (2021) التي أشارت على وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين محددات الرقابة الاستراتيجية والتميز الإداري، وأوصت على ضرورة تطبيق الرقابة الاستراتيجية على الاتحادات الرياضية، ودراسة زيدان (2023) التي أشارت استجابات عينة الدراسة لوجود علاقة ارتباط طردية موجبة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي، أي أنه كلما توافرت أبعاد الرقابة الاستراتيجية تحقق التميز المؤسسي لدى إدارة كليات التربية الرياضية في جامعة الإسكندرية، ودراسة إبراهيم وآخرون (2021) التي أوصت على ضرورة تطبيق الرقابة الاستراتيجية على الهيئات والمنظمات الرياضية.

إضافة إلى ذلك عدم وجود دراسة محلية - على حد علم الباحثون - تناولت محددات الرقابة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان. وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في الأندية الرياضية لتحقيق أفضل النتائج والتغلب على جميع التحديات المعاصرة.

#### أهمية الدراسة

1. تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في حدود علم الباحثون من أنه قد تكون الدراسة الأولى على مستوى السلطنة، وتتناول موضوع محددات الرقابة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان.
2. توجيه أنظار المسؤولين بأهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها الفعال في مواجهة الأزمات في الأندية الرياضية بسلطنة عمان.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأثرها الكبير في محاولة التخلص من الروتين الطويل وإعطاء قدر من الحرية للعاملين في الأندية الرياضية.
4. يساعد المسؤولين ومختصي القرار في الأندية الرياضية على تطوير جودة الخدمات في ضوء مدخل الرقابة الاستراتيجية.

**هدف الدراسة:** التعرف على محددات الرقابة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان.

**سؤال الدراسة:** ما محددات الرقابة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان؟

#### حدود الدراسة

- الحدود البشرية: العاملون في الأندية الرياضية في سلطنة عمان.
- الحدود المكانية: سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: 2023 – 2024.

#### مصطلحات الدراسة

**الرقابة الاستراتيجية:** قدرة وسرعة المنظمة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها (مس، 2019).

**الأندية الرياضية:** هيئات تربية ورياضية وثقافية واجتماعية ترصد مواردها المالية عبر الموازنة العامة للدولة ودعم مؤسسات القطاع الخاص والمساهمات الفردية، وتسعى إلى إقامة المناشط الرياضية والاجتماعية والثقافية، بهدف إعداد المواطن الصالح والمساعدة على تكوين الشخصية المتكاملة للشباب (الفارسي وآخرون، 2023).

#### منهجية وإجراءات الدراسة

**منهج الدراسة:** استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته إلى وضع الدراسة وتحقيق أهدافها.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية في سلطنة عمان، والبالغ عددها (50) نادي حسب الإحصائيات المحلية لوزارة الثقافة والرياضة والشباب للموسم الرياضي 2023-2024.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من الأندية الرياضية وبلغ عدد الأندية (12) نادي وذلك يمثل نسبة (24%) من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة والبالغ عددها (104) من العاملين بالأندية الرياضية في سلطنة عمان، وتم تقسيم العينة إلى (20) فرد للعينة الاستطلاعية، و(84) فرد للعينة الأساسية، وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.

التكرار والنسبة المئوية	النادي الرياضي	التكرار والنسبة المئوية	النادي الرياضي
8 (%9.52)	نادي عيري	7 (%8.33)	نادي السويق
8 (%9.52)	نادي البشار	9 (%10.7)	نادي صلالة
8 (%9.52)	نادي مصيره	6 (%7.15)	نادي مسقط
6 (%7.15)	نادي بوشر	7 (%8.33)	نادي السيب
6 (%7.15)	نادي الرستاق	7 (%8.33)	نادي صحار
6 (%7.15)	نادي عمان	6 (%7.15)	نادي بهلاء
<b>المجموع التكرارات = 84</b> <b>المجموع النسبة المئوية = (100%)</b>			

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لتحقيق أهدافها والاجابة عن اسئلتها من خلال المراجعة المتأنية للأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة من خلال المصادر والدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرضها بصورتها الأصلية على (7) من المحكمين المتخصصين في الإدارة الرياضية والإدارة التربوية، ويوضح ذلك المرفق (1)، وتم طلب تحكيم الاستبانة من حيث مناسبة المحاور ومدى وضوح الفقرات، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، وقد أشار المحكمون إلى أن المقياس مناسب، حيث بلغت نسبة الصدق الظاهري (%91.30) فاعلى) الجدول (3) يوضح ذلك، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، أما صدق الاتساق الداخلي للأداة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (2) يوضح ذلك، وقد تراوحت بين (0.830-0.950)، وكانت هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدلالات صدق مناسبة.

جدول (2): معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

الحساسية الاستراتيجية		وضوح الرؤية		المقدرات الجوهرية		الاهداف الاستراتيجية		المسؤولية المشتركة		سرعة الاستجابة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.814**	1	.706**	1	.930**	1	.922**	1	.886**	1	.901**
2	.929**	2	.896**	2	.938**	2	.913**	2	.932**	2	.830**
3	.933**	3	.960**	3	.936**	3	.874**	3	.924**	3	.861**
4	.938**	4	.923**	4	.911**	4	.939**	4	.876**	4	.930**
5	.938**	5	.942**	5	.950**	5	.943**	5	.901**	5	.898**
6	.879**	6	.915**	6	.818**	6	.860**	6	.887**	6	.924**
7	.817**										

\*\* داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات اختبار (ثبات الاستقرار) تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة قوامها (20) من العاملين في الأندية الرياضية في سلطنة عمان، وتم إعادة التطبيق على نفس العينة بعد فاصل زمني مدته أسبوعان من التطبيق الأول، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات (الاتساق الداخلي) للاختبار، حيث بلغ (0.990)، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا والصدق الظاهري

الصدق الظاهري	ثبات المجال	عدد العبارات	المجال
93.60%	.954	7	الحساسية الاستراتيجية
94.50%	.949	6	وضوح الرؤية
93.20%	.960	6	المقدرات الجوهرية
93.70%	.952	6	الاهداف الاستراتيجية
91.30%	.949	6	المسؤولية المشتركة
94.20%	.946	6	سرعة الاستجابة
<b>93.4%</b>	<b>.990</b>	<b>37</b>	<b>الأداة ككل</b>

إجراءات الدراسة: تم تحديد مشكلة الدراسة ووضع مخطط له، وإعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات الأداة المستخدمة، وتم تطبيق الأداة على عينة الدراسة الأساسية خلال الفترة الزمنية من 2023/11/20 إلى 2024/1/7، وتم إدخال البيانات إلى برنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ثم استخراج النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات الملائمة في ضوء النتائج.

المعالجات الإحصائية:

- التحقق من التوزيع الطبيعي للمعطيات بواسطة برنامج (Medclc)
- تمت العمليات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss)
- الأهمية النسبية
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ - معامل الارتباط بيرسون.

المعيار الإحصائي للمعالجة الإحصائية:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع ثلاثة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (3، 2، 1) للبدائل الثلاثة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (3) على البديل موافق، وأعطيت الدرجة (2) على البديل إلى حد ما، وأعطيت الدرجة (1) على البديل غير موافق، كما تم اعتماد التدرج الثلاثي لأغراض تفسير النتائج وهو (بدرجة مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئدة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

طول الفئة = 3-1=2 + 3=0.66 وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

**جدول (4):** المعيار الإحصائي لتحديد محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00 – 1.66
متوسطة	1.67 - 2.33
مرتفعة	2.34 - 3

#### نتائج البُراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة: ما محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرُتب، ودرجات الفقرة لكل فقرة على حدة ثم الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، والجدول (5) يوضِّح النتائج المتعلقة بذلك.

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان (ن=84)

الترتيب	المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
2	المجال الأول	الحسابية الاستراتيجية	2.34	.554	.078	مرتفعة
1	المجال الثاني	وضوح الرؤية	2.35	.616	.078	مرتفعة
3	المجال الثالث	المقدرات الجوهرية	2.30	.572	.077	متوسطة
5	المجال الرابع	الاهداف الاستراتيجية	2.27	.642	.075	متوسطة
4	المجال الخامس	المسؤولية المشتركة	2.28	.543	.076	متوسطة
6	المجال السادس	سرعة الاستجابة	2.25	.632	.075	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.30	.561	.076	متوسطة

يبين الجدول (5) أن "المجال الثاني": "وضوح الرؤية" جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (0.616) وبدرجة (مرتفعة)، وجاء المجال السادس: "سرعة الاستجابة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.632) وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان ككل (2.30) وانحراف معياري (0.561) وبدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحثون إلى حصول الأندية الرياضية العمانية على درجات متوسطة نسبياً من محددات الرشاقة الاستراتيجية، وذلك يوضح ما تعاني منه الأندية العمانية في محاولاتها المستمرة لمواكبة المستجدات والتحديات الدورية لتحقيق المنافسة في كافة الأنشطة والمسابقات المحلية والخارجية، وذلك من خلال محاولة تبني أسلوب الرشاقة الاستراتيجية الذي يتميز بسرعة ودقة الإجراءات المتخذة في ظروف العمل التنافسية سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة من خلال توقع التغيرات وسرعة الاستجابة لها بما يحقق لها النمو والتميز للنادي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت درجة محددات الرشاقة الاستراتيجية متوسطة نسبياً، وأشارت الدراسة على أن طبيعة الظروف التي تعمل بها الأندية تضعها أمام خيارين إما أن تكون مرنة في التعامل مع الظروف المحيطة بها، وبذلك تستطيع التكيف مع هذه الظروف وتستمر في المنافسة والتقدم أو أن تكون غير مرنة في تعاملها مع هذه الظروف المتغيرة وهذا ما يجعلها تبدأ في مرحلة الانهيار ولا تستطيع المنافسة، وهذا ما يجبرها إلى اللجوء للرشاقة الاستراتيجية سواء كانت هذه الأندية تعلم أنها تسير وفق منهج الرشاقة أم لا.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عبد الوهاب (2023)، التي توصلت إلى وجود مستوى موافقة متوسط على محددات الرشاقة الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على أن الرشاقة الاستراتيجية من المتغيرات الهامة على المستوى العام والخاص في المنظمات، وهذا الأمر يجبر المنظمات والوزارات على الاهتمام وتطبيق الرشاقة الاستراتيجية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الضابط (2022)، والتي التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً للرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية.

#### تحليل عبارات مجالات الاستبانة:

بعد تحليل كل مجال من مجالات الاستبانة إجمالاً، تم تحليل عبارات كل مجال من هذه المجالات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان، وفيما يلي عرض لذلك:

#### المجال الأول: الحسابية الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات الحسابية الاستراتيجية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6).

**جدول (6):** المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الحسابية الاستراتيجية (ن=84)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة
1	يمتلك النادي طرق متقدمة في العمل كالأنظمة والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة لتعزيز رشاقته الاستراتيجية	1.81	.667	.060	6	متوسطة
2	تحرص ادارة النادي على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل كبير	2.25	.742	.075	5	متوسطة
3	يمتلك النادي المرونة اللازمة في إعادة توزيع الموارد لتحقيق أفضل النتائج في البرامج والأنشطة المقدمة للمستخدمين.	2.37	.741	.079	4	مرتفعة
4	يبدل النادي جهود متواصلة لحشد الطاقة والامكانيات التي تساعد على تحقيق الاهداف المرجوة	2.54	.548	.085	2	مرتفعة
5	يركز النادي بشكل كبير على التحسين المستمر	2.57	.544	.086	1	مرتفعة
6	يتقبل النادي الأفكار الجديدة والمبتكرة ويحرص على مناقشتها.	2.45	.718	.082	3	مرتفعة
7	يمتلك النادي رؤية واضحة الى الأنشطة والبرامج المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات	2.37	.741	.079	4	مرتفعة
	الحسابية الاستراتيجية	2.34	.554	.078		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (1.81) و(2.57)، بدرجة (مرتفعة إلى متوسطة). حيث جاءت الفقرة (5) التي نصت على "يركز النادي بشكل كبير على التحسين المستمر." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (1) التي نصت على "يمتلك النادي طرق متقدمة في العمل كالأنظمة والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة لتعزيز رشاقته الاستراتيجية." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الحسابية الاستراتيجية (2.34) وانحراف معياري (0.554) وبدرجة (مرتفعة).

وقد يعزو الباحثون ذلك أن الأندية الرياضية في سلطنة عمان تسعى إلى مواكبة التطور وتحسين المستمر لموظفيها وللهيكل العمل الإداري ومحاوله مواصلة التميز والإبداع التي تحقق الاهداف المرجوة من خلال وضع رؤية استراتيجية تتضمن تحسين طرق الاداء مع استحداث الأفكار الجديدة في العمل، كما يشير الباحثون على ضرورة الاهتمام بالأنظمة والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة كافة التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة بالأندية الرياضية العمانية.

ويتفق ذلك مع ما أشارت له دراسة عبد النعيم (2021) أن الاتحاد يبذل جهوداً بشكل متواصل لحشد الطاقات والامكانيات التي تساعد على تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى تركيز الاتحاد على تحسين طرق الاداء بشكل مستمر، ومن ناحية أخرى يتفق مع دراسة الشفري وآخرون (2022) ان الحكومة بسلطنة عمان تولي الاهتمام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسعى لنشرها وتطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاصة، نظراً للتحديات والمتطلبات التي يفرضها الواقع المعاصر وسعياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عبد الوهاب (2023)، حيث أظهرت درجة مرتفعة للمجال الحسابية الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على تركيز القطاع الحكومي والوزارات الفلسطينية على التطور وتحسين قيامها بالعمل، والحرص على تفادي الأخطاء السابقة مما يساعد على فهم المتغيرات البيئية المختلفة بالاهتمام بتطبيق ورفع مستوى الحسابية الاستراتيجية من خلال تركيزها على رفع التحسين المستمر لموظفيها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة للمجال الحسابية الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على التغيرات التي تحدثت في البيئة المحيطة بالأندية الرياضية تكون تغيرات متتالية وسريعة وهذه التغيرات لها دلالات تحدثت قبل وقوعها مما يساعد متخذي القرار في هذه الأندية من القدرة على ان يكون لديهم درجة حسابية استراتيجية متوسطة.

#### المجال الثاني: وضوح الرؤية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضوح الرؤية وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال وضوح الرؤية (ن=84)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة
8	يلتزم الاعضاء والعمالين بالنادي بالمبادئ والقواعد والقيم المتفق عليها باعتبارها الموجه للسلوك أثناء أداء العمل	2.54	.569	.084	1	مرتفعة
9	يستخدم الاعضاء والعمالين بالنادي الرؤية الاستراتيجية المستقبلية كدليل موجه لهم في اتخاذ القرارات	2.43	0.566	0.081	2	مرتفعة
10	يوجد لدى الاعضاء والعمالين وضوح لأهداف الرؤية بالنادي	2.32	.747	.077	3	متوسطة
11	توجد رؤية واضحة بالنادي حول ما يريد أن يكون عليه مستقبلاً	2.25	.834	.075	5	متوسطة
12	يتم ترجمة رؤية النادي وأهدافه العامة بشكل واقعي	2.30	.788	.077	4	متوسطة
13	يوجد تناغم وتكامل تام بين وحدات النادي وأقسامه	2.24	.722	.075	6	متوسطة
	<b>وضوح الرؤية</b>	<b>2.35</b>	<b>.616</b>	<b>.078</b>		<b>مرتفعة</b>

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.24) و(2.54)، بدرجة (متوسطة إلى مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (8) التي نصت على " يلتزم الاعضاء والعمالين بالنادي بالمبادئ والقواعد والقيم المتفق عليها باعتبارها الموجه للسلوك أثناء أداء العمل." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (13) التي نصت على "يوجد تناغم وتكامل تام بين وحدات النادي وأقسامه." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال وضوح الرؤية (2.35) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة (مرتفعة).

وقد يعزو الباحثون ذلك إلى عمل الأندية الرياضية في سلطنة عمان بكل جهد لتكون هذه الرؤية منسجمة مع تطورات وأهداف رؤية سلطنة عمان 2040، حيث يعد وضوح الرؤية مرشداً لاتخاذ القرارات الفنية والإدارية التي تقوم بها إدارة الأندية العمانية، كما أنها تعتبر موجه للسلوك والأداء نحو تحقيق أهداف النادي، لذا لا بد من وجود رؤية فعالة تعكس صورة واضحة عن المستقبل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الضابط (2022) التي توصلت إلى وجود درجة متوافقة مرتفعة لبعد وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب (2023)، حيث أظهرت درجة متوافقة مرتفعة بالنسبة لمجال وضوح الرؤية. وأكدت الدراسة على توفر خطة إستراتيجية متكاملة لدى القطاع الحكومي الفلسطيني الفلسطينية، وهذا أسهم بشكل أفضل في توافر رؤية ورسالة وأهداف مستقبلية مناسبة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لمجال وضوح الرؤية. وأكدت الدراسة على عدم الانسجام بين وحدات وأقسام الأندية والذي يؤثر بالفعل على انجاز العمل داخل هذه الأندية.

#### المجال الثالث: المقدرات الجوهرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقدرات الجوهرية وكانت النتائج كما في الجدول (8):

جدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال المقدرات الجوهرية (ن=84)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة
14	النادي على دراية كافية بالمهارات والخبرات التي يمتاز بها.	2.30	.673	.077	3	متوسطة
15	يحرص النادي على استقطاب وانتقاء الكفاءات والخبرات من العمالين	2.38	.693	.079	2	مرتفعة
16	يملك النادي سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى المستفيدين والمجتمع	2.56	.567	.085	1	مرتفعة
17	يخصص النادي الموارد (المادية، التنظيمية، المعلوماتية، التقنية، التكنولوجية) اللازمة لتحقيق أهدافه.	2.23	.700	.074	4	متوسطة
18	يهتم النادي بتحديد نقاط القوة والضعف لتلبية الاحتياجات للمستفيدين	2.21	.641	.074	5	متوسطة
19	تمتلك الأندية المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين	2.13	.673	.071	6	متوسطة
	<b>المقدرات الجوهرية</b>	<b>2.30</b>	<b>.572</b>	<b>.077</b>		<b>متوسطة</b>

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.13) و(2.56)، بدرجة (متوسطة إلى مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (16) التي نصت على " يملك النادي سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى المستفيدين والمجتمع." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (19) التي نصت على "تمتلك الأندية المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المقدرات الجوهرية (2.30) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة (متوسطة).

وقد يعزو الباحثون ذلك أن الأندية العمانية تسعى لاستثمار الخبرات والمهارات للعمالين والاهتمام بهم لتحقيق احتياجات المستفيدين ويمكن ذلك من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للأندية الرياضية في سلطنة عمان، وتسعى أيضاً للمحافظة على المقدرات الجوهرية للبقاء والنمو الاستمرار والمحافظة على مستوى متميز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لمجال المقدرات الجوهرية. وأكدت الدراسة على امتلاك الأندية السمعة والشهرة الجيدة لدى المستفيدين والمجتمع، من خلال تقديم خدمات مميزة والعمل على تطويرها بحيث تتوافق مع التغيرات التي تحدثت في البيئة المنافسة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب (2023)، حيث أظهرت درجة متوافقة مرتفعة بالنسبة لمجال المقدرات الجوهرية. وأكدت الدراسة على ارتباط القطاع الحكومي الفلسطيني وعمالها مع المنظمات الدولية والإقليمية، الأمر الذي يفرض على الوزارات العمل بأساليب متقدمة، واستقطاب أفضل الموارد المالية والبشرية، وتدريب الموظفين على أحدث التقنيات واهتمام الوزارات بتنمية القدرات الإدارية والوظيفية لدى موظفيها، بالإضافة إلى الخبرات والمعرفة الكاملة التي يتمتع بها الموظفون، وأهميتها في تعزيز المقدرات الجوهرية والأساسية في الوزارات.

#### المجال الرابع: الاهداف الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهداف الاستراتيجية وكانت النتائج كما في الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الاهداف الاستراتيجية (ن=84)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدرجة
20	تساهم السياسات الخاصة بالنادي في تحقيق الأهداف المرجوة	2.35	.736	.078	2	مرتفعة
21	يقسم النادي الفئات المستفيدة إلى فئات متنوعة ويعمل على تقديم الخدمات المناسبة بناءً على احتياجات ورغبات المستفيدين	2.23	.750	.074	4	متوسطة



متوسطة	3	078.	.627	2.33	توجد مرونة في أداء الأنشطة والخدمات المقدمة بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين للنادي	22
مرتفعة	1	079.	.638	2.38	يملك النادي القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الأنشطة والخدمات.	23
متوسطة	6	0.071	.866	2.14	يضع النادي رؤيته ورسالته واهدافه الاستراتيجية لتحقيق الرضا المطلوبة	24
متوسطة	5	0.072	0.819	2.17	تتناسب الأهداف الاستراتيجية للأنشطة والخدمات مع الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة داخل النادي.	25
متوسطة		<b>0.075</b>	<b>0.642</b>	<b>2.27</b>	<b>الأهداف الاستراتيجية</b>	

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.14) و(2.38)، بدرجة (متوسطة إلى مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (23) التي نصت على " يملك النادي القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الأنشطة والخدمات. في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.38) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (24) التي نصت على "يضع النادي رؤيته ورسالته واهدافه الاستراتيجية لتحقيق الرضا المطلوبة" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.14) وبانحراف معياري (0.86)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأهداف الاستراتيجية (2.27) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة (متوسطة).

وقد يعزو الباحثون ذلك إلى محاولة الأندية الرياضية في سلطنة عمان إلى مواكبة التطورات على الساحة المحلية من خلال تطوير الأنشطة والخدمات بشكل دوري، لضمان استمرار العمل بكفاءة عالية وذلك يحتم وضع أهداف استراتيجية للنادي لتحقيق التميز المستدام، ومع تطبيق الرضا الاستراتيجية في مواجهة كافة التحديات المعاصرة.

ويتفق ذلك مع ما أشارت له دراسة عبدالنعم (2021) بضرورة صياغة أهداف استراتيجية واضحة تتناسب مع رؤية ورسالة الاتحاد، ووجود مجموعة من القواعد والسياسات الإدارية التي تسهم في تحقيق الأهداف والمرونة في أداء الخدمات للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة للمجال الأهداف الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على أن الأندية الرياضية بمحافظه أسبوط تقوم بوضع أهداف للوصول إليها، حتى لو كانت هذه الأندية صغيرة الحجم وقد لا تكون هذه الأهداف موجودة ضمن خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة الانباري (2015).

ومما سبق يرى الباحثون ضرورة صياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح بما يتناسب مع الإمكانيات المادية - البشرية - التكنولوجية، وذلك من خلال وضع السياسات الإدارية والقواعد التي تحافظ على المكانة النادي، ومع ضرورة توفير المعلومات الفنية والإدارية اللازمة لتحسين الأداء، والتي تساعد في وجود درجة عالية من المرونة في تقسيم الأنشطة والمسابقات الرياضية بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيدين، وبما يتناسب مع رؤية ورسالة واهداف النادي الاستراتيجية لتحقيق الرضا المطلوبة.

#### المجال الخامس: المسؤولية المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المسؤولية المشتركة وكانت النتائج كما في الجدول (10):

جدول (10): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال المسؤولية المشتركة (84ن)

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرة
26	متوسطة	2	0.078	0.766	2.33	تحت إدارة النادي العاملين على المشاركة في صنع القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف.
27	متوسطة	3	0.077	0.697	2.32	تطلب إدارة النادي من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر.
28	متوسطة	5	0.075	0.688	2.24	يوفر النادي سهولة الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تهم المستفيدين والعاملين
29	مرتفعة	1	0.079	0.576	2.37	يشجع النادي العاملين على التعامل بمبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.
30	متوسطة	4	0.077	0.655	2.30	يتعامل النادي مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن النتائج النهائية
31	متوسطة	6	0.071	0.643	2.14	يحافظ النادي على المستفيدين بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع.
	متوسطة		<b>0.076</b>	<b>0.543</b>	<b>2.28</b>	<b>المسؤولية المشتركة</b>

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.14) و(2.37)، بدرجة (متوسطة إلى مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (29) التي نصت على " يشجع النادي العاملين على التعامل بمبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.37) وبانحراف معياري (0.57) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (31) التي نصت على "يحافظ النادي على المستفيدين بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.14) وبانحراف معياري (0.64)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المسؤولية المشتركة (2.28) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة (متوسطة).

وقد يعزى ذلك إلى محاولة الأندية الرياضية في سلطنة عمان إلى بث روح المسؤولية المشتركة والمساءلة التي يتحملها كل عامل داخل المجموعة تجاه نجاح أو فشل الجهد الجماعي، حيث إن تظافر الجهود بين إدارة الأندية العمالية والعاملين والمشاركة في تحسين أساليب العمل، والمشاركة في صنع القرارات تساعد على الاستفادة من خبرات العاملين في تنفيذ الأعمال، والأنشطة المطلوبة داخل الهيكل التنظيمي للنادي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لمجال المسؤولية المشتركة، ويتفق ذلك أيضاً مع ما أشارت له دراسة عبدالنعم (2021) أن تطبيق مبدأ المسؤولية المشتركة ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمات.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2022) التي أشارت على يتم تشجيع العاملين بإدارة رعاية الشباب على التعامل بمبدأ المسؤولية المشتركة إلى حد ما، ويتحمل جميع العاملين بإدارة رعاية الشباب النتائج المترتبة والمسؤولية معاً عند حدوث خطأ في العمل إلى حد ما.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الضابط (2022) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد المسؤولية المشتركة في المنظمات غير الربحية السعودية.

#### المجال السادس: سرعة الاستجابة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال سرعة الاستجابة وكانت النتائج كما في الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال سرعة الاستجابة (84ن)

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرة
32	مرتفعة	1	.081	0.665	2.44	يتم التأكد من أن العاملين على دراية باستراتيجية واهداف النادي.
33	متوسطة	4	.073	.731	2.18	يتكيف النادي مع التغيرات البيئية المحيطة بما يساعد في استغلال الفرص ومواجهة التحديات.
34	متوسطة	5	.072	.752	2.15	يشارك العاملون بأرائهم حول الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي للمستفيدين.
35	متوسطة	6	.072	.736	2.15	يسعى النادي للاستجابة السريعة للمقترحات والتوصيات التي يعرضها العاملين والمستفيدين والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب منها.
36	متوسطة	3	.074	.734	2.23	تستطيع ادره النادي اتخاذ قرارات استراتيجية بصورة سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.
37	متوسطة	2	.077	.747	2.32	تتناقش ادارة النادي مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية
	متوسطة		<b>.075</b>	<b>.632</b>	<b>2.25</b>	<b>سرعة الاستجابة</b>

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.15) و(2.44)، بدرجة (متوسطة إلى مرتفعة). حيث جاءت الفقرة (32) التي نصت على " يتم التأكد من أن العاملين على دراية باستراتيجية وأهداف النادي." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (35) التي نصت على "يسعى النادي للاستجابة السريعة للمقترحات والتوصيات التي يعرضها العاملون والمستفيدون والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب منها." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال سرعة الاستجابة (2.25) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة (متوسطة).

وقد يعزو الباحثون ذلك إلى حرص إدارات الأندية الرياضية في سلطنة عمان إلى فهم العاملين لأهدافهم والاستراتيجيات ومحاولة الاستجابة للاقتراحات والتوصيات لمواجهة التغييرات البيئية المتسارعة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2022) التي أشارت على دراية جميع العاملين باستراتيجية وأهداف إدارة رعاية الشباب إلى حد ما، ويتم إلى حد ما مناقشة العاملين حول توجهاتهم المستقبلية نحو الأنشطة والمسابقات الرياضية الخاصة بإدارة رعاية الشباب، ويعود ذلك لنتيجة لحرص المسؤولين والعاملين بإدارات رعاية الشباب لوضع بدائل للخطط والأهداف الاستراتيجية وتهيئة جميع الوسائل والإمكانيات اللازمة المحاوله مواكبة التغييرات التي تحدث في المجتمع.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة للمجال سرعة الاستجابة، وقد اتفقت هذه النتائج ايضا مع دراسة عبدالنعم (2021) التي أوضحت أن العاملين على دراية بالأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالاتحاد وتتم الاستجابة للمقترحات التي يعرضها العاملون والمستفيدين إلى حد ما إلى.

لذا يرى الباحثون ضرورة تفعيل سرعة الاستجابة الاستراتيجية بالأندية العمانية، وذلك من خلال مشاركة العاملين بأرائهم والاستجابة السريعة لمقترحاتهم والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب، مع تفويض وتوجيه العاملين لأداء الأعمال والواجبات المطلوبة بما يساعد في التكيف مع التغييرات البيئية الطارئة وبما يجعل سرعة الاستجابة مصدرأ من مصادر التميز بالنادي.

#### الاستنتاجات:

1. في إطار المعالجات الإحصائية المستخدمة، وفي ضوء عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، فقد توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية:
  1. إن مجالي (الحساسية الاستراتيجية ووضوح الرؤية) جاءوا بدرجة موافقة مرتفعة، أما (المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) قد جاءوا بدرجة متوسطة، وجاءت درجة محددات الرضاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان ككل بدرجة متوسطة.
  2. الأندية الرياضية في سلطنة عمان تسعى إلى مواكبة التطور وتحسين المستمر لموظفيها وللهيكل العمل الإداري ومحاولة مواصلة التميز والإبداع التي تحقق الأهداف المرجوة من خلال وضع رؤية استراتيجية تتضمن تحسين طرق الاداء مع استحداث الأفكار الجديدة في العمل.
  3. تعمل الأندية الرياضية في سلطنة عمان بكل جهد لتكون هذه الرؤية منسجمة مع تطورات وأهداف رؤية سلطنة عمان 2040.
  4. تسعى الأندية العمانية لاستثمار الخبرات والمهارات للعاملين والاهتمام بهم لتحقيق احتياجات المستفيدين ويمكن ذلك من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتاحة للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للأندية الرياضية في سلطنة عمان.
  5. محاولة الأندية الرياضية لتطوير الأنشطة والخدمات بشكل دوري لضمان استمرار العمل بكفاءة عالية من خلال وضع أهداف استراتيجية للنادي لتحقيق التميز المستدام ومع تطبيق الرضاقة الاستراتيجية في مواجهة كافة التحديات المعاصرة.
  6. محاولة الأندية الرياضية في سلطنة عمان إلى بث روح المسؤولية المشتركة والمساءلة التي يتحملها كل عامل داخل المجموعة تجاه نجاح أو فشل الجهد الجماعي.
  7. ضرورة تفعيل سرعة الاستجابة الاستراتيجية بالأندية العمانية، وذلك من خلال مشاركة العاملين بأرائهم والاستجابة السريعة لمقترحاتهم والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب.

#### التوصيات:

- من خلال هذه الورقة البحثية المقدمة يمكن الوصول الى عدد من التوصيات الهامة الرضاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان:
1. ضرورة اهتمام الأندية الرياضية العمانية بمحددات الرضاقة الاستراتيجية المتمثلة في (المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، لتحقيق التميز المستدام في كافة الأنشطة والمسابقات المقامة على الصعيد المحلي والخارجي.
  2. العمل على التواصل مع المستفيدين والعاملين بالنادي بشكل دائم وتلمس حاجاتهم واقتراحاتهم وتنفيذ المناسب منها، للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة التي قد تطرأ على بيئة العمل لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات.
  3. السعي لإشراك العاملين في البرامج التدريبية بشكل مستمر وذلك لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
  4. العمل على أن تكون اللجان العاملة في النادي متكاملة ومترابطة ويوجد بينها الانسجام التام.
  5. توفير بيئة ملائمة لتطبيق الرضاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية العمانية بما يساعد في تحقيق أهدافها.
  6. العمل على رفع مبدأ المسؤولية المشتركة بين الأعضاء والعاملين بالنادي، وأن تتعامل إدارة النادي مع كل الأطراف باعتبارهم شركاء في المسؤولية، وحل جميع المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي، وحث العاملين بالنادي على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين.
  7. إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الرضاقة الاستراتيجية ودورها في تطوير الهيئات الرياضية للخروج بمزيد من التوصيات التي من شأنها أن تعزز دور الهيئات الرياضية في تحقيق واجباتها وأهدافها.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. الرضاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.
2. محددات الرضاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري باللجان الرياضية بسلطنة عمان.
3. دور الرضاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى الأكاديميات الرياضية.

#### بيانات الأفضاح

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: قد قام الباحثون بمراعاة الاعتبارات الأخلاقية في الحفاظ على سرية البيانات، وإطلاع عينة البحث ومرجعياتهم على نتائج البحث.
- توافر البيانات والمواد: توافرت البيانات المناسبة لتحقيق أهداف البحث من خلال العينة، وسهولة الوصول لأفرادها استناداً إلى الأذن المسبق من الجهات الاختصاص.
- مساهمة المؤلفين: تكفل الباحثون بمتطلبات تنفيذ البحث واحتياجاته.
- تضارب المصالح: لا يوجد أي مصدر لتضارب المصالح في أي من إجراءات البحث.
- التمويل: لا يوجد تمويل للبحث.
- شكر وتقدير: يتقدم الباحثون بالشكر لجميع القائمين على الأندية الرياضية في سلطنة عمان على توفير كل التسهيلات لإتمام البحث.

#### Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you

## المراجع

- إبراهيم، عمرو؛ عبدالنعم، مؤمن؛ سيد هاشم، بلال؛ محمد، عبد الغفور (2021). الرشاقة الإستراتيجية لدى العاملين بالمشروع القومي للعالمية بالاتحاد المصري لكرة اليد. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 59(5)*، 1-25.
- البوصافي، ماجد، الهاشمي، المر بن محمد (2015). الصعوبات التي تواجه الأندية الرياضية بسلطنة عمان. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 41(157)*، 19 – 64.
- الجهوري، فيصل، ورجب، أحمد (2017). *الفرص التسويقية في الأندية الرياضية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة السلطان قابوس.
- الدروشي، عبد الرحيم (2021). العوامل المؤثرة في تراجع مستوى الأندية في كرة القدم بولاية صور في سلطنة عُمان. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 7(110)*، 469-488.
- زيدان، إيمان (2023). الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتميز الأداء المؤسسي بكلتي التربية الرياضية-جامعة الإسكندرية. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 66(4)*، 1182-1222.
- السندي، علي. (2023). أسباب عزوف طلبة كلية التربية الرياضية بجامعة البحرين عن التحكيم في المسابقات الرياضية بمملكة البحرين. *مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)*، 8(37) <https://doi.org/10.35552/0247.37.8.2072>. 1459-1441.
- الشنطي، محمود، والجبار، مدحت (2021). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)*، 130-163.
- الشنطي، شيماء؛ لاشين، محمد؛ العاني، وجيهة؛ إبراهيم، محمود. (2022). متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - ب (العلوم الإنسانية)*، 36(4)، 743-774. <https://doi.org/10.35552/0247-036-004-003>.
- صلاح، شيماء (2019). الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسبوط. *مجلة بحوث التربية الرياضية، 62(118)*، 289-326.
- الضابط، محمود (2022). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة، 42(2)*، 42-47.
- عبدالله، أحمد؛ جبار، حيدر؛ علي، صابرين (2023). المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية في محافظة ديالى. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية، 5(2)*، 165-183.
- عبد النعم، مؤمن (2021). محددات الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة. *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 4(8)*، 161-191.
- عبدالوهاب، ياسمين (2023). *الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة القدس.
- العرايحي، إيمان، بوغازي، فريدة (2020) التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، *مجلة الإستراتيجية والتنمية، 10(3)*، 304 - 324.
- الفارسي، زكريا؛ عبدالعظيم، حسني؛ الطاهر، سعود (2023). *المسؤولية الاجتماعية للأندية الرياضية: دراسة ميدانية على عدد من الأندية الرياضية في المجتمع العماني (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة السلطان قابوس.
- محمد، حامد (2022). تصور مقترح للرشاقة الاستراتيجية بإدارات رعاية الشباب في بعض الجامعات المصرية. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 60(1)*، 251-293.
- مسن، فهد (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصص، 5(3)*، 80-104.
- الأتباري، علا (2015). محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراق آسيا سيل للاتصالات المتنقلة. *(رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة بغداد.

## References

- Abdel Naeem, Moamen (2021). Determinants of strategic agility and its relationship to administrative excellence in the Egyptian Swimming Federation. *Beni Suf Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 4(8), 161-191.
- Abdel Wahab, Yasmine (2023). *Strategic agility and its impact on enhancing organizational excellence in the Palestinian government sector* (Unpublished master's thesis). Quds University.
- Abdullah Ahmed; Jabbar, Haider; Ali, Sabreen (2023). Organizational immunity and its role in reducing sports crises in sports clubs in Diyala Governorate. *Mesopotamia Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 165-183.
- Al-Araiji, Iman, Boghazi, Farida (2020) Strategic management of human resources as an approach to achieving strategic agility in the economic institution, a case study of the port institution in Skikda state, *Journal of Strategy and Development*, 10 (3), 304-324.
- Al-Bousafi, Majid, Al-Hashemi, Al-Murr bin Muhammad (2015). Difficulties facing sports clubs in the Sultanate of Oman. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 41(157), 19-64.
- Al-Darushi, Abdul Rahim (2021). Factors affecting the decline in the level of clubs in football in the state of Sur in the Sultanate of Oman. *Journal of Sports Science Applications*, 7(110), 469-488.
- Al-Dathbaet, Mahmoud (2022). The role of strategic agility in achieving competitive advantage by applying it to non-profit organizations in Saudi Arabia. *Arab Journal of Management*, 42(2), 27-42.
- Al-Jahouri, Faisal, Rajab, Ahmed (2017). *Marketing opportunities in sports clubs in the Sultanate of Oman* (Unpublished master's thesis). Sultan Qaboos university.
- Alsandi, Ali. (2023). The reasons for the reluctance of students of the College of Physical Education at the University of Bahrain to arbitrate in sports competitions in the Kingdom of Bahrain. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 37(8), 1441–1459. <https://doi.org/10.35552/0247.37.8.2072>
- Al-Shanfari, S., Lashin, M., Al Ani, W., & Ibrahim, M. (2022). Requirements to activate administrative technology in strategic planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 36(4), 743–774. <https://doi.org/10.35552/0247-036-004-003>
- Al-Shanti, Mahmoud, Al-Jayar, Medhat (2021). Strategic agility and its impact on enhancing competitive advantage: a field study on Palestinian pharmaceutical manufacturing companies. *Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies*, 29(1), 130-163.
- Esazadeh, H., Ragheb, G. B., Kordnaeij, A., Karimi, A., & Soltani, M. (2020). Designing a model of factors influencing strategic agility in small and medium-sized sport enterprises. *Archives of Pharmacy Practice*, 11(1-2020), 102-109.



- Ibrahim, Amr; Abdel Naeem, believer; Sayed Hashem, Bilal; Muhammad, Abdul Ghafour (2021). Strategic agility among employees of the National Giants Project at the Egyptian Handball Federation. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, 59(5), 1-25.
- Jeong, T., & Kim, C. (2020). Establishment of Strategic Agility through a Management Information Systems: A Case Study of "HH" Resort. *Journal of Korea Society of Digital Industry and Information Management*, 16(1), 131-147.
- Salah, Shaima (2019). Strategic agility as an introduction to the management of sports clubs in Assiut Governorate. *Journal of Physical Education Research*, 62(118), 289-326.
- Zidane, Iman (2023). Strategic agility as a mediator for excellence in institutional performance at the Faculties of Physical Education - Alexandria University. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, 66(4), 1182-1222.

ACCEPTED