

Determinants of Strategic Agility in Sports Clubs in the Sultanate of Oman

Ali K. Alsandi^{1,*}, Jassim A. Sowaid² & Khalid B. Alzahli³

(Type: Full Article). Received: 29th May 2024, Accepted: 13rd Feb. 2025, Published: 1st Sep. 2025,

DOI: <https://doi.org/10.35552/0247.39.9.2440>

Abstract: Objective: This study aimed to explore the determinants of strategic agility in sports clubs in the Sultanate of Oman. **Methodology:** 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. **Main Findings:** 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 عُمان

علي كاظم السندي^{1,*}، وجاسم عبد الجليل سويد²، وخالد بدر الذهلي³

تاريخ التسليم: (2024/5/29)، تاريخ القبول: (2025/2/13)، تاريخ النشر: ****

المخلص: الهدف: هدفت الدراسة للكشف عن محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان، والمنهج: 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. **أهم النتائج:** وأظهرت نتائج الدراسة أن مجالي (الحساسيات الاستراتيجية ووضوح الرؤية) جاءوا بدرجة موافقة مرتفعة، أما (المحددات 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 منسجمة مع تطلعات وأهداف رؤية سلطنة عمان 2040. **الاستنتاجات والتوصيات:** ضرورة اهتمام الأندية الرياضية العمانية بمحددات الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (المحددات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، لتحقيق التميز المستدام 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 ومترابطة ويوجد بينها الانسجام التام.

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

1 Laboratory of Sociology and Psychology (LSP), Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Morocco.

*Corresponding researcher: dr.alikadeem@gmail.com

2 Master's Program in Sports Management and Supervision, Sultan Qaboos University, Oman.

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

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

*الباحث المراسل: dr.alikadeem@gmail.com

2 برنامج ماجستير الإدارة والإشراف الرياضي، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

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

والبعد الثاني: يتمثل في اختيار الأهداف الإستراتيجية، بسبب إن قرارات المؤسسة التي تكون مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية تعزز قدرتها على تعديل وتطوير إمكاناتها للاستفادة من الفرص المتاحة، **والبعد الثالث:** يتمثل في وضوح الرؤية، وهي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه 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 الرشاقة الإستراتيجية 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 الى 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 تسير 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 بدا واضحاً بعد أن أصبحت جميع أندية الولاية في دوري الدرجة الأولى للتنافس فيما بينها بحثاً عن مقاعد تعيدها 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 الرشاقة الاستراتيجية التي تسمح بتغيير بعض تفاصيل الخطة

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 التغيرات المستمرة في احتياجات المجتمع وتوقعاتهم، كل ذلك جعل الهيئات الرياضية بحاجة إلى الاستجابة بشكل سريع وفعال لتلك التحديات لتحقيق النجاح والاستمرارية.

برز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية كمصطلح جديد وكواحدة من الوسائل المستخدمة للتعامل مع التغيرات 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 التغيرات 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 وإدراكها 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 والجيار، 2021)، وقد أشار السندي (2023) أنه لكل عمل هادف أساس، ومن الأساسيات لزيادة التنافس في الرياضة توفر الإمكانيات المعرفية والفنية، والتدريبية وخاصة الإدارية.

يرى Esazadeh et al. (2020) بأن الرشاقة الإستراتيجية هي طريقة إدارة التغيرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي، ويرى العراجي 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.

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

الاستراتيجية دون أن يكون هناك خلل في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتي تسعى الاندية الرياضية إلى الوصول إليها. لذا يأتي مفهوم الرشاقة الاستراتيجية تعبيراً عن حالة المرونة المقبولة في تعديل بعض الاجراءات والسياسات والموازنات دون تأثير سلبي في اتجاه تحقيق الاهداف المرجوة، وتأتي حالة الاختلاف بين الاندية الرياضية في حجم الافراد المستفيدين من النشاط الرياضي داخل النادي والمتغيرة بشكل مستمر والتي تفرض علينا اتخاذ خطوات سريعة ومتلاحقة تلبي احتياجات هؤلاء الافراد بشكل مقبول (صلاح، 2019).

مشكلة الدراسة

في ظل بحث الأندية العمانية عن طوق النجاة للخروج من ازماتها 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 الرشاقة الاستراتيجية مدخلاً جديداً يُساعد الأندية الرياضية العمانية على تحقيق الاستجابة السريعة للفرص والتحديات، 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 الرشاقة الاستراتيجية والتميز الإداري، وأوصت على ضرورة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على الاتحادات الرياضية، ودراسة زيدان (2023) التي أشارت استجابات عينة الدراسة لوجود علاقه ارتباط طرديه موجبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي، أي انه كلما توافرت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تحقق التميز المؤسسي لدى إدارة كليتي التربية الرياضية في جامعة الإسكندرية، ودراسة إبراهيم وآخرون (2021) التي أوصت على ضرورة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على الهيئات والمنظمات الرياضية.

إضافة إلى ذلك عدم وجود دراسة محلية - على حد علم الباحثون - تناولت محددات الرشاقة 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 الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان.

2. توجيه أنظار المسؤولين بأهمية الرشاقة الإستراتيجية ودورها الفعال في مواجهة الأزمات في الأندية الرياضية بسلطنة عمان.

3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وأثرها الكبير في محاولة التخلص من الروتين الطويل وإعطاء قدر من الحرية للعاملين في الأندية الرياضية. 4. يساعد المسؤولين ومتخذي القرار في الأندية الرياضية على تطوير جودة الخدمات في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية.

هدف الدراسة

التعرف على محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان. سؤال الدراسة: ما محددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان؟

حدود الدراسة

– الحدود البشرية: العاملون في الأندية الرياضية في سلطنة عمان.

– الحدود المكائنية: سلطنة عمان.

– الحدود الزمانية: 2023 – 2024.

مصطلحات الدراسة

الرشاقة 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 (مسن، 2019).

الأندية الرياضية: هيئات تربوية 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 2024/2023.

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.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية.

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

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، 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 (93.40%) (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 (0.950-0.830)، 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.

المجال	عدد العبارات	ثبات المجال	الصدق الظاهري
الحساسية الاستراتيجية	7	.954	93.60%
وضوح الرؤية	6	.949	94.50%
المقدرات الجوهرية	6	.960	93.20%
الاهداف الاستراتيجية	6	.952	93.70%
المسؤولية المشتركة	6	.949	91.30%
سرعة الاستجابة	6	.946	94.20%
الأداة ككل	37	.990	93.40%

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 (Medcllc)
- تمت العمليات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss)
- الأهمية النسبية
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ - معامل الارتباط بيرسون.

المعيار الإحصائي للمعالجة الإحصائية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان (ن84).

الترتيب	المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
2	المجال الأول	الحساسية 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

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 محدّدات الرشاقة الاستراتيجية، وذلك يوضح ما تعاني منه الأندية العمانية في محاولاتها المستمرة لمواكبة المستجدات والتحديات الدورية لتحقيق

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

المنافسة في كافة الأنشطة والمسابقات المحلية والخارجية، وذلك من خلال محاولة تبني أسلوب الرقابة 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 الرقابة الاستراتيجية متوسطة نسبياً، وأشارت الدراسة على أن طبيعة الظروف التي تعمل بها الاندية تضعها امام خيارين اما 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 تعاطيها مع هذه الظروف المتغيرة وهذا ما يجعلها تبدأ في مرحلة الانهيار ولا تستطيع المنافسة، وهذا ما يجبرها الي اللجوء للرقابة الاستراتيجية سواء كانت هذه الاندية تعلم انها تسير وفق منهج الرقابة أم لا.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عبد الوهاب (2023)، التي توصلت إلى وجود مستوى موافقة متوسط على محددات

الرقابة الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على أن الرقابة الاستراتيجية من المتغيرات الهامة على المستوى العام والخاص في المنظمات، وهذا الأمر يجبر المنظمات والوزارات على الاهتمام وتطبيق الرقابة الاستراتيجية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الضابط (2022)، والتي التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً للرقابة 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 الرقابة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عُمان، وفيما يلي عرض لذلك:

المجال الأول: الحساسية الاستراتيجية

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

جدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الحساسية الاستراتيجية (ن84).

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

وقد يعزو الباحثون ذلك أن 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 واستحداث الأفكار الجديدة في العمل، كما يشير الباحثون على ضرورة الاهتمام بالأنظمة والتكنولوجيا الحديثة لتعزيز الرقابة 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

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) وبانحراف 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 رقابتها الاستراتيجية." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (1.81) وبانحراف معياري (0.66)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الحساسية الاستراتيجية (2.34) وانحراف معياري (0.554) وبدرجة (مرتفعة).

المختلفة بالاهتمام بتطبيق ورفع مستوى الحساسية الاستراتيجية من خلال تركيزها على رفع التحسين المستمر لموظفيها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة للمجال الحساسية الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالأندية الرياضية تكون تغيرات متتالية وسريعة وهذه التغيرات لها دلالات تحدث قبل وقوعها مما يساعد متخذي القرار في هذه الاندية من القدرة على ان يكون لديهم درجة حساسية 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 والعاملين بالنادي بالمبادئ والقواعد والقيم المتفق عليها باعتبارها الموجه للسلوك أثناء أداء العمل	2.54	.569	.084	1	مرتفعة
9	يستخدم الاعضاء والعاملين بالنادي الرؤية الاستراتيجية المستقبلية كدليل موجه لهم في اتخاذ القرارات	2.43	0.566	0.081	2	مرتفعة
10	يوجد لدى الاعضاء والعاملين 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
	وضوح الرؤية	2.35	.616	.078		مرتفعة

صورة واضحة عن المستقبل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الضابط (2022) التي توصلت إلى وجود درجة موافقة مرتفعة لبعد وضوح الرؤية في المنظمات غير الربحية السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب (2023)، حيث أظهرت درجة موافقة 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 واقسام الاندية والذي يؤثر بالفعل على انجاز العمل داخل هذه الاندية.

المجال الثالث: المقدرات الجوهرية

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

على تحسين طرق الأداء بشكل مستمر، ومن ناحية أخرى يتفق مع دراسة الشنفري 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 وسعيًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أكدت دراسة Sowaid (2024) أن العديد من الهيئات الرياضية تعمل على تسريع التحول الرقمي من خلال تفعيل الأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي والمتطلبات التقنية لخدمة المستفيدين والرعاة.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة عبد الوهاب (2023)، حيث أظهرت درجة مرتفعة للمجال الحساسية 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

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 والعاملين بالنادي بالمبادئ والقواعد والقيم المتفق عليها باعتبارها الموجه للسلوك أثناء أداء العمل." في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف 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) وبانحراف 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 تطلعات واهداف 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 لابد من وجود رؤية فعالة تعكس

جدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال المقدرات الجوهرية (ن84).

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 العاملين	2.38	.693	.079	2	مرتفعة
16	يمتلك 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
	المقدرات الجوهرية	2.30	.572	.077		متوسطة

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 التغييرات التي تحدث في البيئة المنافسة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الوهاب (2023)، حيث أظهرت درجة موافقة مرتفعة بالنسبة لمجال المقدرات الجوهرية. وأكدت الدراسة على ارتباط القطاع الحكومي الفلسطيني وعملها 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):

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 يمتلك النادي سمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى المستفيدين والمجتمع". في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.56) وبانحراف 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) وبانحراف 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 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، وتسعى أيضاً للمحافظة على المقدرات الجوهرية للبقاء والنمو الاستمرار والمحافظة على مستوى متميز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت

جدول (9): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الاهداف الاستراتيجية (ن84).

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

الخدمات للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة للمجال الاهداف الاستراتيجية. وأكدت الدراسة على أن الاندية الرياضية بمحافظة أسبوط تقوم بوضع أهداف للوصول إليها، حتى لو كانت هذه الاندية صغيرة الحجم وقد لا تكون هذه الاهداف 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 وأهداف النادي الاستراتيجية لتحقيق الرقابة 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 (ن84).

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

المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع. " في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف 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 الاندية الرياضية في سلطنة عمان إلى بث روح المسؤولية المشتركة والمساءلة التي يتحملها كل عامل داخل المجموعة تجاه نجاح أو فشل الجهد

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 " يمتلك النادي القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الأنشطة والخدمات. في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة (متوسطة)، في حين جاءت الفقرة (24) التي نصت على "يضع النادي رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية لتحقيق الرقابة المطلوبة" في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاهداف الاستراتيجية (2.27) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة (متوسطة).

وقد يعزوا الباحثون ذلك إلى محاولة الاندية 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 الرقابة الاستراتيجية في مواجهة كافة التحديات المعاصرة.

ويتفق ذلك مع ما أشارت له دراسة عبد النعيم (2021) بضرورة صياغة أهداف استراتيجية واضحة تتناسب مع رؤية ورسالة الاتحاد، ووجود مجموعة من القواعد والسياسات الإدارية التي تساهم في تحقيق الأهداف والمرونة في اداء

جدول (10): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال المسؤولية المشتركة (ن84).

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) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (31) التي نصت على "يحافظ النادي على المستفيدين بشكل كامل عن طريق

الجماعي، حيث إن تضافر الجهود بين إدارة الأندية العمانية 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 عبد النعيم (2021) أن تطبيق مبدأ المسؤولية المشتركة ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمات.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد (2022) التي أشارت

جدول (9): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال سرعة الاستجابة (ن84).

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

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 والإمكانات اللازمة المحاولة مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صلاح (2019) حيث جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة للمجال سرعة الاستجابة، وقد اتفقت هذه النتائج أيضاً مع دراسة عبد النعيم (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 التغيرات البيئية الطارئة وبما يجعل سرعة الاستجابة مصدراً من مصادر التميز بالنادي.

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) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت الفقرة (35) التي نصت على "يسعى النادي للاستجابة السريعة للمقترحات والتوصيات التي يعرضها العاملون والمستفيدين والعمل على دراستها وتنفيذ المناسب منها." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (2.15) وبانحراف 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 التغيرات 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

الاستنتاجات

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 الرقابة 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 الأداء مع واستحداث الأفكار الجديدة في العمل.

3. تعمل الأندية الرياضية في سلطنة عمان بكل جهد لتكون هذه الرؤية منسجمة مع تطلعات 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 للتحقيق التميز المستدام ومع تطبيق الرقابة 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 الرقابة الاستراتيجية بالأندية الرياضية في سلطنة عمان

1. ضرورة اهتمام الأندية الرياضية العمانية بمحددات

الرقابة 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 التغيرات 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 ومتربطة ويوجد بينها الانسجام التام.

5. توفير بيئة ملائمة لتطبيق الرقابة الإستراتيجية 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 الرقابة 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. الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.
2. محددات الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري باللجان الرياضية بسلطنة عمان.
3. دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى الأكاديميات الرياضية.

بيانات الإفصاح

– **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 الاذن المسبق من جهات الاختصاص.

– **مساهمة المؤلفين:** تكفل الباحثون بمتطلبات تنفيذ البحث واحتياجاته.

– **تضارب المصالح:** لا يوجد أي مصدر لتضارب المصالح في أي من إجراءات البحث.

- زيدان، إيمان (2023). الرشاقة الاستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي بكليتي 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)*، 37(8)، 1441-1459. <https://doi.org/10.35552/0247.37.8.2072>
- الشنطي، محمود، والجبار، مدحت (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 130-163.
- الشنفرى، شيماء؛ لاشين، محمد؛ العاني، وجيهة؛ إبراهيم، محمود. (2022). متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة جامعة النجاح للبحوث - ب (العلوم الإنسانية)*، 36(4)، 743-774. <https://doi.org/10.35552/0247-036-004-003>
- صلاح، شيماء (2019). الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأندية الرياضية بمحافظة أسبوط. *مجلة بحوث التربية الرياضية*، 62(118)، 289-326.
- الضابط، محمود (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(2)، 27-42.
- عبدالله، أحمد؛ جبار، حيدر؛ علي، صابرين (2023). المنافسة التنظيمية ودورها في الحد من الازمات الرياضية بالأندية الرياضية في محافظة ديالى. *مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 5(2)، 165-183.
- عبد النعيم، مؤمن (2021). محددات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسباحة. *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*، 4(8)، 161-191.
- عبدالوهاب، ياسمين (2023). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس.
- العراجي، إيمان، بوغازي، فريدة (2020). التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، *مجلة الإستراتيجية*

- 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 will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المراجع

- إبراهيم، عمرو؛ عبدالنعيم، مؤمن؛ سيد هاشم، بلال؛ محمد، عبد الغفور (2021). الرشاقة الاستراتيجية لدى العاملين بالمشروع القومي للعمالقة 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، عبدالرحيم (2021). العوامل المؤثرة في تراجع مستوى الأندية في كرة القدم بولاية صور في سلطنة عُمان. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، 7(110)، 469-488.

- 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*

- 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 للرقابة الاستراتيجية بإدارات رعاية الشباب في بعض الجامعات المصرية. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*, 60(1)، 251-293.
- مسن، فهد (2019). أثر الرقابة 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.
- الأنباري، علا (2015). *محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراق أسيا 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 Suef 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-Araji, 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-

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.
- Sowaid, J. (2024). The degree of availability of requirements for implementing cybersecurity in sports federations in the Sultanate of Oman. *The Scientific Journal of Sport Science & Arts*, 76(1), 156-179. <https://doi.org/10.21608/ijssaa.2024.263704.2175>
- 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.