

## المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس

\*د/ جمال محمد علي

\*\*د/ محمد حسين إبراهيم

### المقدمة ومشكلة البحث:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق مرنة ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا اعتبر مفهوم المرونة التنظيمية أحد الأساليب الإدارية الحديثة للمنظمات الإدارية. (٢٦٩:١٥)

فالمرونة التنظيمية تعني القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات. (٢٨٠:٢٧)

أيضاً تحمل المرونة التنظيمية في طياتها العديد من الآثار الإيجابية للمنظمة فهي تسهم في زيادة الربحية، وتحافظ على الرضا المستمر للعملاء، ورفع مستوى جودة المنتج والخدمة والإبقاء على مهنية وإنتاجية عالية، وتحسين مستوى الابتكار، وتقليل مستوى الجهد الفردي من خلال العمل التكاملي، وتوفر بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها. كما أن المرونة التنظيمية تشكل الرؤية الإستراتيجية الموجهة نحو المستقبل، التي تعكس رؤية متخذي القرارات في مشاريع التغيير ورفع مستوى الجودة في الخدمات المؤسسية وتحسين أنشطتها (٣:٢٢)

وفقاً لرأي لنا محمد منصور (٢٠٢٠م) فإن هناك ثلاثة أسباب تدفع المنظمات لتكون مرنة

١- الإستجابة السريعة للتهديدات وتقليل الكلفة والإضرار.

٢- التعامل مع الاضطرابات للحد من الأضرار المرتبطة بسمعة المنظمة في السوق.

\* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.

\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.

٣- مواجهة المنظمة لمخاطر أكثر يمكن السيطرة عليها من خلال جعل أجزاء المنظمة تعتمد على بعضها البعض، ونتيجة لما فرضته الظروف المعاصرة على المنظمات من الإنفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية تطلب الأمر أن تكون المنظمات ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية، وقدرة إبداعية ولديها الرغبة في إحداث تغير بعيداً عن الروتين. (٧:١٧)

كما بين طارق محمد العميرين (٢٠١٤) أهمية المرونة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الآتي :

- ١- أن المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.
- ٢- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- ٣- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج، الخدمة وتوسيع القيمة المضافة. (٨:١٢)

كما تعتبر الأهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط إنساني فهي المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديدها العاملون والإدارة العليا. وتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، وبناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم وضع الاستراتيجيات، وصياغة أهدافها العملية ومع الاهتمام المتزايد بالمرونة التنظيمية وأهميتها بدأت تظهر الدراسات التي تتناولها وتبحث في أثرها على المنظمات والعاملين فيها، وجاءت هذه الدراسة انسجاماً مع هذا التوجه لتبحث في أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (٣:١٩)

وتعتبر الاتحادات الرياضية من أكبر الهيئات الرياضية تأثراً بالمتغيرات العالمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب ويكون الاتحاد الرياضي هو القاعدة المثالية لإعداد الأبطال الرياضيين لقطاع البطولة والمنتخبات القومية التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية. (٤ : ٤)

على الرغم من الجهود التي يبذلها الإتحاد المصري للتنس من أجل تحسين جودة أدائه والارتقاء بمستوى خدماته ومسئوليته المجتمعية وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تضمن له البقاء في الاستمرارية واستعادة مكانته وريادتها على الصعيدين الإقليمي والدولي فضلاً عن الصعيد المحلي، إلا أنه ما زال يواجه بعض المشكلات وأوجه القصور التي تعوقها عن تحقيق أهدافه المنشودة. وتأتي مشكلة جمود التنظيم وعدم مرونته واستجابته للمتغيرات البيئية في مقدمة هذه المشاكل التي يجب حلها والوقوف على طرق علاجها، وأن نجاح الإتحاد مرتبط بمقدار مرونته والذي يؤثر إيجابياً على أدائه التنظيمي، لذا أصبحت مسؤولية إدارة الإتحاد يرتبط بعملية الاستجابة بشكل مرن لمتطلبات البيئة المتغيرة بشكل مستمر، والذي لا يتحقق إلا بوجود هياكل تنظيمية مرنة واستراتيجيات مرنة ومن خلال إطلاع الباحثان للعديد من الدراسات مثل دراسه (٢)، (١٢)، (١٧)، (١٩)، (٢٤) تبين أهمية المرونة التنظيمية كونها تمثل قدرات تكيف المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المنظمة وخارجها، واستخدام سياسات العمل المرنة وتزويد المنظمة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيير، بالإضافة الي أن المرونة التنظيمية تمكن المنظمة من تحديد موقف تنافسي أكثر ملائمة مع المنظمات المنافسة، بوصفها تهدف إلى التحسين المستمر لعملية الادارة وتحقيق التوازن المطلوب بمرونة جميع النشاطات لأنها تتضمن المرونة الإستباقية التي تعكس قدرة المنظمة على توقع التغير المستقبلي، والمرونة التفاعلية التي تشير إلى القدرة على الإستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات الحالية في البيئة ومن هنا يحاول الباحثان التعرف علي العلاقة بين المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس.

## تساؤلات البحث:

١. ما مدى توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس؟
٢. ما مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس؟
٣. هل توجد علاقة دالة احصائياً بين المرونة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس؟

## المصطلحات الواردة بالبحث:

## - المرونة التنظيمية: (Organizational Flexibility)

قدرة العناصر المنظمة في مواجهة التغييرات المستمرة والمفاجئة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً. (٩:٢٢)

## خطة وإجراءات البحث:

## منهج البحث:

أستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب " الدراسات المسحية" وذلك لمناسبة وطبيعة الدراسة.

## مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من مجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس، ومديري الاتحاد (المالي والتنفيذي)، والعاملين بالاتحاد وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد وميري الأفرع، والحكام والمدربين الدوليين بالاتحاد المصري للتنس وبلغ مجتمع البحث (١٣٨) فرد.

## جدول (١)

## توصيف مجتمع وعينة الدراسة

الفئة	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
اعضاء مجلس ادارة الاتحاد المصري للتنس واعضاء اللجان الفنية	٤٤	٥	٢٣	٥٢,٢٧%
اعضاء مجالس الأفرع والمديري المالي والتنفيذي	٥٤	٥	٣٩	٧٢,٢٢%
الحكام والمدربين الدوليين	٤٠	٥	٣٠	٧٥%
المجموع	١٣٨	١٥	٩٢	٦٦,٧٦%

## عينة البحث:

قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية التطبيقية من من مجتمع البحث بواقع (٩٢) فرداً.

## أدوات جمع البيانات:

## - الاستبيان:

استخدم الباحثان أسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق تصميم عدد استماراتي استبيان موزعين كالتالي:

١- الاستمارة الأولى: للتعرف علي مدى توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس.

٢- الاستمارة الثانية: للتعرف علي مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس.

## خطوات إجراء البحث:

فيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحثان في إعداد وتصميم الاستبيانات وتقنياتها وصولاً إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق:  
الاستبيان الأول:

- ما واقع مدى توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس ؟

## ١- تحديد محاور استبيان المرونة التنظيمية:

قام الباحثان بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية بالمرونة التنظيمية مثل دراسه (٢)، (٧)، (٨)، (١٧)، (١٩) توصل إلى مجموعة من المحاور الخاصة بالمرونة التنظيمية تم وضعهم في استمارة استطلاع رأي مرفق (٢)، وتم عرض الاستمارة على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال التربية الرياضية والإدارة الرياضية، مرفق (١)، من أجل التعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

- تعديل أو حذف أو إضافة أياً من المحاور الرئيسية.

ويوضح جدول (١) النسبة المئوية لاستطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستبيان.

## جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان مدى توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس (ن = ١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	مرونة الهيكل	١٠	٠	١٠٠%
٢	مرونة الموارد	٦	٤	٦٠%
٣	مرونة الاستراتيجية	٩	١	٩٢%
٤	مرونة التكنولوجيا	١٠	-	١٠٠%
٥	مرونة العمليات	٥	٥	٥٠%
٦	مرونة العدالة	١٠	-	١٠٠%
٧	مرونة التنسيق	٦	٤	٦٠%

يتضح من جدول (١) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت بين (٥٠%:١٠٠%) وقد إرتضى الباحثان نسبة (٧٠%) لإتفاق آراء الخبراء لقبول المحور، وبذلك تم استبعاد المحاور التالية ( مرونة الموارد، مرونة العمليات، مرونة التنسيق) مرفق (٢).

## ٢- إعداد عبارات استبيان المرونة التنظيمية:

وفي ضوء نتائج جدول (١) قام الباحثان بصياغة عبارات استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس مستعيناً بالمحاور المستخلصة من رأي الخبراء، والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحثان عند صياغته لعبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، وبذلك تم وضع استمارة الاستبيان الأولي في صورتها المبدئية، وقد اشتملت على (٢٨) عبارة للعرض على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

ويوضح جدول (٢) التالي النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان:

### جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس (ن = ١٠)

مرونة الهيكل التنظيمي			مرونة الإستراتيجية			مرونة التكنولوجيا			مرونة العدالة		
العبارة	ك	%	العبارة	ك	%	العبارة	ك	%	العبارة	ك	%
١	٨	٨٠%	١	٩	٩٢%	١	١٠	١٠٠%	١	٨	٨٠%
٢	٩	٩٢%	٢	١٠	١٠٠%	٢	١٠	١٠٠%	٢	٩	٩٢%
٣	١٠	١٠٠%	٣	٦	٦٠%	٣	٥	٥٠%	٣	١٠	١٠٠%
٤	٥	٥٠%	٤	١٠	١٠٠%	٤	٩	٩٢%	٤	١٠	١٠٠%
٥	٤	٤٠%	٥	٥	٥٠%	٥	٩	٩٢%	٥	١٠	١٠٠%
٦	١٠	١٠٠%	٦	٨	٨٠%	٦	٦	٦٠%	٦	١٠	١٠٠%
			٧	٩	٤٠%	٧	٥	٥٠%	٧		
			٨			٨			٨	٤	٤٠%

يوضح جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس قد تراوحت ما بين (٤٠%:١٠٠%)، وقد ارتضى الباحثان قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبذلك تم استبعاد العبارات رقم (٤،٥) من محور مرونة الهيكل التنظيمي، واستبعاد العبارات رقم (٣،٦،٧) من محور مرونة الإستراتيجية، وإستبعاد العبارات رقم (٣،٥،٧) من محور المرونة التكنولوجية وإستبعاد العبارات رقم (٧،٨) من محور مرونة العدالة، وتوصل

الباحثان إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٣) واشتملت على (١٨) عبارة.

- المعاملات العلمية للاستمارة:

أولاً: صدق استمارة استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس :

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه حيث تم تطبيق استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث الأساسية ويتضح ذلك في جدول (٣، ٤) التاليين.

### جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه العبارة في استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس (ن=١٥)

مرونة الميكل التنظيمي		مرونة الإستراتيجية		مرونة التكنولوجيا		مرونة العدالة	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٨٦٨	١	٠,٦٣٤	١	٠,٦٦٧	١	٠,٦٨٣	١
٠,٧٩١	٢	٠,٦٤٤	٢	٠,٨٣٧	٢	٠,٨١٩	٢
٠,٧٦٦	٣	٠,٧٦١	٣	٠,٨٢٥	٣	٠,٨٢٢	٣
٠,٦٧١	٤	٠,٦٧٠	٤	٠,٨٠٨	٤	٠,٦١٣	٤
						٠,٦٢١	٥
						٠,٧٤٩	٦

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يوضح جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في استبيان المرونة التنظيمية قد تراوحت ما بين (٠,٦١٣ : ٠,٨٦٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صدق الاستبيان.

ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له:

### جدول (٤)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس ومجموع درجاته ككل (ن=١٥)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مرونة الهيكل التنظيمي	٠,٧٦٥
٢	مرونة الإستراتيجية	٠,٦٨٢
٣	مرونة التكنولوجيا	٠,٧٦٦
٤	مرونة العدالة	٠,٧٩٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من جدول (٤) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور من محاور استبيان المرونة التنظيمية والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٦٨٢ : ٠,٧٩٥) وهي معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

٢- ثبات استمارة استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس:  
للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحثان بإستخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) حيث تم تطبيق استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية البحث، و جدول (٥) يوضح ذلك:

#### جدول (٥)

معامل ثبات (ألفا - لكرونباخ) لاستمارة استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس (ن=١٥)

م	المحاور	معامل ثبات ألفا	مستوى الدلالة
١	مرونة الهيكل التنظيمي	٠,٧٦٥	*داله
٢	مرونة الاستراتيجية	٠,٦٨٢	*داله
٣	مرونة التكنولوجيا	٠,٧٦٦	*داله
٤	مرونة العدالة	٠,٧٩٥	*داله
معامل ثبات ألفا الكلي		٠,٩٢٤	

يتضح من جدول (٥) أن معاملات ثبات كل محور من محاور استبيان مدي توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس تراوحت ما بين (٠,٦٨٢ : ٠,٧٩٥) كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل (٠,٧٥٢)، مما يدل على ثبات الاستبيان ككل.  
الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٣) من (١٨) عبارة، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (يوجد - إلى حد ما - لا)، وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (يوجد) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (لا) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

الاستمارة الثانية: التعرف على ما مدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس  
١- تحديد محاور الاستبيان الثاني:

قام الباحثان بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية مثل دراسة (١)، (٥)، (١١)، (١٩)، توصل إلى مجموعة من المحاور الخاصة



بالإهداف الإستراتيجية تم وضعهم في إستمارة إستطلاع رأي مرفق (٤)، وتم عرض الإستمارة على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال التربية الرياضية والإدارة الرياضية مرفق (١)، من أجل التعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

- تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية.

ويوضح جدول (٦) النسبة المئوية لاستطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستبيان.

### جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان مدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية  
بالإتحاد المصري للتنس (ن=١٠)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	الإبتكار	٥	٥	%٥٠
٢	الربحية (الإنتاجية)	٩	١	%٩٠
٣	التميز	٩	١	%٩٠
٤	السمعة التنظيمية(الجودة)	١٠	-	%١٠٠
٥	المسئولية الإجتماعية (المشاركة)	١٠	-	%١٠٠
٦	النمو	٤	٦	%٤٠

يتضح من جدول (٦) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحثان نسبة (٧٠%) لإتفاق آراء الخبراء لقبول المحور، وبذلك تم استبعاد المحاور التالية (الإبتكار، النمو) مرفق (٤).

٢- إعداد عبارات استبيان الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس:

وفي ضوء نتائج جدول (٦) قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان التعرف على مدي تحقيق الأهداف الإستراتيجية في صورتها الأولية، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، اشتملت على (٢٤) عبارة للعرض على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور، تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، ويوضح جدول (٧) التالي النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان:

## جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان مدي تحقيق الأهداف الإستراتيجية  
بالإتحاد المصري للتنس (ن=١٠)

المسئولية الإجتماعية (المشاركة)			السمعة التنظيمية (الجودة)			التميز			الربحية (الإنتاجية)		
%	ك	العبارة	%	ك	العبارة	%	ك	العبارة	%	ك	العبارة
%٨٠	٨	١	%٦٠	٦	١	%١٠٠	١٠	١	%٨٠	٨	١
%٤٠	٤	٢	%١٠٠	١٠	٢	%١٠٠	١٠	٢	%٩٢	٩	٢
%١٠٠	١٠	٣	%٩٢	٩	٣	%٥٠	٥	٣	%٥٠	٥	٣
%١٠٠	١٠	٤	%١٠٠	١٠	٤	%٩٢	٩	٤	%١٠٠	١٠	٤
%١٠٠	١٠	٥	%٨٠	٨	٥	%٩٢	٩	٥	%١٠٠	١٠	٥
%١٠٠	١٠	٦	%٥٠	٥	٦	%٦٠	٦	٦	%٤٠	٤	٦
%٤٠	٤	٨	%١٠٠	١٠	٧	%١٠٠	١٠	٧			

يوضح جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحثان قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء، وبذلك تم استبعاد العبارات رقم (٥،٣) من محور الربحية (الإنتاجية)، واستبعاد العبارات رقم (٦،٣) من محور التميز، وإستبعاد العبارات رقم (١،٦) من محور السمعة التنظيمية (الجودة وإستبعاد العبارتا رقم (٢،٨) من محور المسئولية الإجتماعية (المشاركة)، وتوصل الباحثان إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٥) واشتملت على (١٩) عبارة.

- المعاملات العلمية لاستمارة استبيان مدي تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس:

أولاً: الصدق:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه حيث تم تطبيق استبيان الإبداع الإداري على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث الأساسية ويتضح ذلك في جدول (٨، ٩) التاليين.

## جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه العبارة في استبيان مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس (ن=١٥)

المسئولية الإجتماعية (المشاركة)		السمعة التنظيمية (الجودة)		التميز		الربحية (الإنتاجية)	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٦٨٥	١	٠,٦٨٣	١	٠,٨٣٧	١	٠,٨٢٢	١
٠,٨٨٩	٢	٠,٨١٩	٢	٠,٨٢٥	٢	٠,٦١٣	٢
٠,٦٢١	٣	٠,٨٢٢	٣	٠,٨٠٨	٣	٠,٥٧٨	٣
٠,٧٤٩	٤	٠,٦١٣	٤	٠,٦٩٩	٤	٠,٧٥٠	٤
٠,٦٨٨	٥	٠,٥٧٨	٥	٠,٧٥٠	٥	٠,٧٤١	٥

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يوضح جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في استبيان الإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (٠,٥٧٨ : ٠,٨٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى صدق الاستبيان. ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له:

## جدول (٩)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في استبيان مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس (ن=١٥)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الربحية (الإنتاجية)	٠,٧٦٦
٢	التميز	٠,٧٠٠
٣	السمعة التنظيمية (الجودة)	٠,٨٠٢
٤	المسئولية الإجتماعية (المشاركة)	٠,٨٧٢

يتضح من جدول (٩) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائياً بين درجة كل محور من محاور استبيان الإبداع الإداري والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٠٠ : ٠,٨٧٢) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢- ثبات استمارة استبيان مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس :

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحثان بإستخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) حيث تم تطبيق استبيان مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية البحث، وجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)  
معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لاستمارة استبيان مدي تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد  
المصري للتنس (ن=١٥)

م	المحاور	معامل ثبات ألفا	مستوى الدلالة
١	الربحية (الإنتاجية)	٠,٨٠٢	*داله
٢	التميز	٠,٨٧٢	*داله
٣	السمعة التنظيمية (الجودة)	٠,٧٩٥	*داله
٤	المسئولية الإجتماعية (المشاركة)	٠,٨٢٩	*داله
معامل ثبات ألفا الكلي		٠,٨٢٤	

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات ثبات كل محور من محاور استبيان الإبداع الإداري تراوحت ما بين (٠,٧٩٥ : ٠,٨٧٢) كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل (٠,٨٢٤)، مما يدل على ثبات الاستبيان ككل، وقد تكونت الصورة النهائية للاستبيان من عدد (١٩) عبارة، تميزت بمؤشرات ثبات واضحة.

#### الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٥) من (١٩) عبارة، ولتصحيح الإستبيان قام الباحثان بوضع ميزان تقدير ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (٣) درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

#### التطبيق على العينة الأساسية:

بعد أن أعد الباحثان الاستبيانان في صورتهم النهائية مرفق (٣)، (٥)، قام الباحثان بالتطبيق على عينة البحث خلال الفترة ٢٠٢٢م/٨/١ إلى ٢٠٢٢م/٨/١٥. المعالجات الإحصائية:

استعان الباحثان بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد استخدم في ذلك المعالجات

#### الإحصائية التالية:

- التكرار.
- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- الثبات بطريقة الفاكرونباخ.
- الدرجة المقدره.
- الوزن النسبي.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

سوف يستعرض الباحثان نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

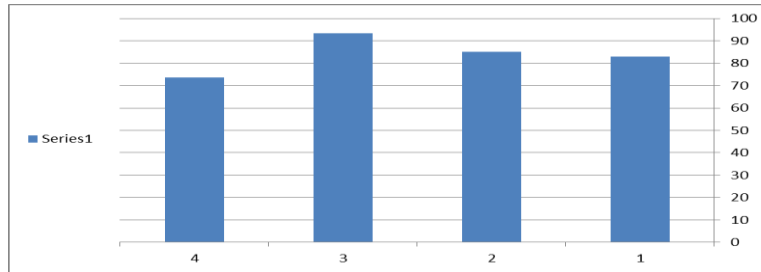
الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على:

١- ما مدى توافر ابعاد المرونة التنظيمية بالإتحاد المصري للتنس.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الاول  
مرونة الهيكل التنظيمي (ن=٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
٣	٨٥,١٤	٢٣٥	٤	٣٣	٥٥	يساعد الهيكل التنظيمي بالإتحاد على سهولة اتخاذ القرار	١
١	٩٣,٤٨	٢٥٨	٥	٨	٧٩	يمتاز الهيكل بإمكانية إدخال تغييرات مستمر عليه	٢
٤	٨٢,٩٧	٢٢٩	١٧	١٣	٦٢	يمتلك العاملين بالإتحاد إستقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل	٣
٢	٨٩,٤٩	٢٤٧	١١	٧	٧٤	لدي متخذ القرار حرية كاملة في إختيار وسائل تحقيق الأهداف بالإتحاد	٤
	٨٧,٧٧	٩٦٩				المجموع	



شكل (١) النسبة المئوية لعبارات محور المرونة الهيكلية

يتضح من جدول (١١) وشكل (١) ان استجابات العينة حول محور مرونة الهيكل التنظيمي حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٨٢,٩٧% : ٩٣,٤٨%) وحصل المحور ككل على نسبة مئوية (٨٧,٧٧%).

حيث جاءت العبارة (٢) والتي تشير إلى يمتاز الهيكل بإمكانية إدخال تغييرات مستمر عليه في المرتبة الأولى بنسبة مئوية ٩٣,٤٨%. بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٨٩,٤٩%) وكانت تشير إلي لدي متخذ القرار حرية كاملة في إختيار وسائل تحقيق الأهداف بالإتحاد، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٨٥,١٤%) وكانت تشير إلي يساعد الهيكل التنظيمي بالإتحاد على سهولة اتخاذ

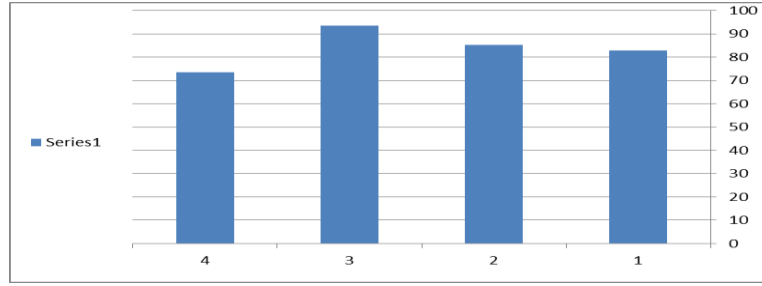
القرار، وجاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٨٢,٩٧%) وكانت تشير إلي يمتلك العاملين بالإتحاد إستقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل ويعزي الباحثان النتيجة السابقة لمحور مرونة الهيكل التنظيمي الي قدرة الإدارة علي التكيف مع عملية إتخاذ القرار والإتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية إذا تحتاج عن مواجهتها تغييرات جذرية إلي مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تحديد او تغيير عملياتها الحالية. وتشير إلي قدرة المنظمة على تغيير الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات وعمليات الاتصال كما تهدف المرونة الهيكلية الي احداث تغييرات على المستوى التنظيمي وعلى عمليات اتخاذ القرار من أجل التكيف مع التطور البيئي الحاصل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "طارق محمد العميريين (٢٠١٤م) (١٢) ودراسة إدريس والغالي" (٢٠١٣) (٢) أن لمنظمات تحتاج على مستوى الفروع التابعة لها إلى هيكل تنظيمي، يرتبط بمفاهيم إغناء العمل وتوسيعه، وأنظمة التعويض والتحفيز. كما اتفقت ايضا مع دراسة "أشرف زيدان" (٢٠١٩) (٣) في أن قدرة الهيكل التنظيمي للمنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة تساعد علي تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين. وكذلك المرونة الهيكلية تشير الي قدرة المنظمة على تحويل هيكلها الحالي لتصين صلياتها وممارساتها الداخلية، فضلاً عن علاقاتها مع المنظمات الأخرى حيث أن جمود الهياكل التنظيمية هو الأمر الذي أبرز الحاجة إلى المرونة التنظيمية عموماً والمرونة الهيكلية بشكل خاص.

### جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني مرونة الإستراتيجية (ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
١	يتم تعديل استراتيجية الإتحاد وفقاً لمتطلبات واحتياجات ورغبات المستفيدين.	٣٣	٤٥	١٤	٧٣,٥٥	٢
٢	تم تعديل الاستراتيجية وفقاً لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل بين الإتحادات الأخرى.	٣٠	٤٤	١٨	٧١,٠١	٣
٣	أنشطة الإتحاد تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد.	٢٢	٥٤	١٦	٦٨,٨٤	٤
٤	تمتاز استراتيجية الإتحاد بقدرتها على التكيف مع التغييرات والمستحدثات الطارئة.	٤٦	٣٢	١٤	٧٨,٢٦	١
المجموع					٧٢,٩١	٨٠٥



شكل (٢) النسبة المئوية لعبارات محور مرونة الإستراتيجية

يتضح من جدول (١٢) وشكل (٢) ان استجابات العينة حول محور مرونة الإستراتيجية تراوحت حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٨,٨٤% : ٧٨,٢٦%) وحصل المحور ككل على نسبة مئوية (٧٢,٩١%).

حيث جاءت العبارة (٤) والتي تشير إلى تمتاز استراتيجية الإتحاد بقدرتها على التكيف مع التغييرات والمستحدثات الطارئة في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٨,٢٦%). بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٣,٥٥%) وكانت تشير إلى يتم تعديل استراتيجية الإتحاد وفقا لمتطلبات واحتياجات ورغبات المستفيدين، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧١,٠١%) وكانت تشير إلى تم تعديل الاستراتيجيات وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل بين الإتحادات الاخرى، وجاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦٨,٨٤%) وكانت تشير إلى أنشطة الإتحاد تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد.

ويرجع الباحثان اهمية مرونة الإستراتيجية إلى ضرورة تطوير إستراتيجية الإتحاد بالشكل الذي يتناسب مع واقع البيئة التي يعمل منها من حيث التكيف وقابليته للتعديل والتصحيح والقدرة على الإستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق وإدخال افكار جديده وتقنيات جديدة بسرعته على الانشطة المقدمة كما ان تشتمل المرونة الإستراتيجية على الأساليب الإدارية المتبعة في خلق مجموعة من القدرات المنظمية نابغة من الخيارات الإستراتيجية التي يتم تنفيذها عند مستوى مرتفع نسبيا ومتسارع من التغييرات.

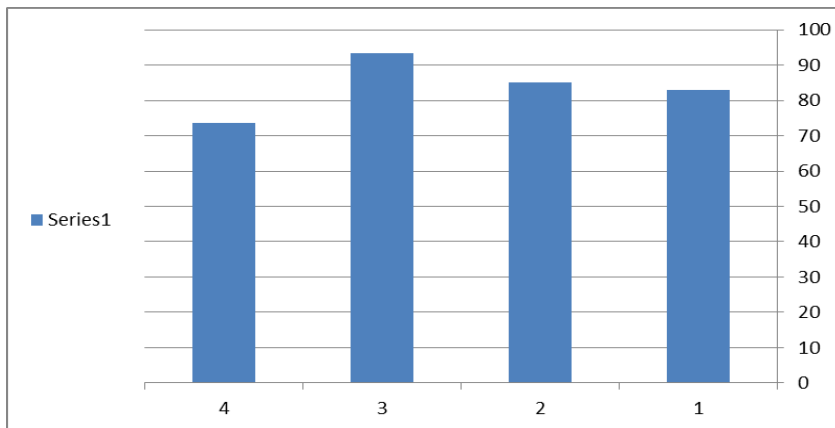
وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "وليد مجلد العواودي (٢٠٠٧م) (٢٤) ودراسة إدريس والغالبى" (٢٠١٣) (٢) أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة الشركات على مواجهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

كما اتفقت ايضا مع دراسة " ربي السالم وآخرون " (٢٠١٣) (٧) في أن المرونة الإستراتيجية تحقق للشركات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن شركة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها. لذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد الشركات على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل.

### جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثالث المرونة التكنولوجية (ن=٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
٣	٧٣,١٩	٢٠٢	٢٦	٢٢	٤٤	يسعى الإتحاد إلى تحديث أجهزتها الالكترونية ومواقعها الالكتروني باستمرار.	١
٤	٦٩,٢٠	١٩١	٢٦	٣٣	٣٣	يتم تعديل البرمجيات الخاصة بالإتحاد بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية.	٢
٢	٧٦,٠٩	٢١٠	١٤	٣٨	٤٠	يواكب الإتحاد التطورات التكنولوجية باستمرار.	٣
١	٧٨,٢٦	٢١٦	١٤	٣٢	٤٦	يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالإتحاد	٤
	٧٤,١٨	٨١٩				المجموع	



شكل (٣) النسبة المئوية لعبارات محور المرونة التكنولوجية



يتضح من جدول (١٣) و شكل (٣) ان استجابات العينة حول محور المرونة التكنولوجية تراوحت ما بين (٦٩,٢٠% : ٧٨,٢٦%) وحصل المحور ككل على نسبة مئوية (٧٤,١٨%).

حيث جاءت العبارة (٤) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٨,٢٦)% والتي تشير إلى يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بالإتحاد. بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٦,٠٩)% وكانت تشير إلى يواكب الإتحاد التطورات التكنولوجية باستمرار، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧١,٠١)% وكانت تشير إلى يسعى الإتحاد إلى تحديث أجهزتها الالكترونية ومواقعه الالكتروني باستمرار، وجاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦٩,٢٠)% وكانت تشير إلى يتم تعديل البرمجيات الخاصة بالإتحاد بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية.

ويرجع الباحثان اهمية محور المرونة التكنولوجية إلى انه يحتاج الإتحاد المصري للتنس إلى إدخال تقنيات حديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة تجعلها أكثر مرونة، في تطوير أساليب العمل الإداري وفعالية في الأداء، وبالتالي فإن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تهدف إلى تحسين جودة أداء العاملين في الإتحاد حيث تعمل إدخال التقنيات الحديثة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الانتقال من الأداء التقليدي الحالي إلى مستوى أكثر تقدماً في تطبيقات المعلوماتية الإلكترونية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية بالإتحاد وافرعه والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتقديم خدمة متطورة وتجنب المشاكل الفنية الناتجة عن عدم مرونة البنية التحتية وتجنب المخاطر المحتملة.

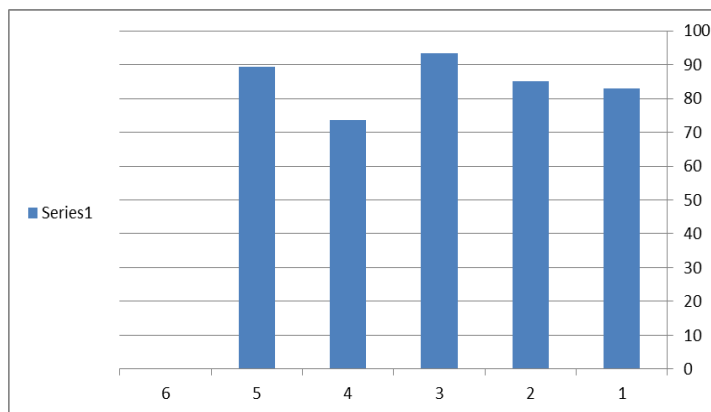
يتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة " بسمه عبود مجيد بادي" (٢٠٠٦) (٦) التي تشير إلى أهمية مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال ما تقدمه للأفراد والمنظمات من دعم لوجستي يساعد الجميع في الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة، لأنها توفر الوسائل والأدوات والتقانات المساعدة في هذا المجال. حيث أن البنوك لم تعد تستطيع التعامل مع ادارة منظماتها بالأساليب الادارية المألوفة، حيث استطاعت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أن تدفع بالمنظمات بالنهوض بعملية الأداء والنمو الهائل بوجود فرص عمل جديدة من خلال نقل الضغط على المنظمات باعادة التفكير بالأولويات الاستراتيجية لأعمالها واجراء التغييرات الجديدة للمعلومات في الهيكل الداخلي والخارجي لها وفي الأساليب التي تتنافس بها.

وهذا ما اكدته دراسته "عادل العباسي (٢٠١٠) (١٣)، دراسة سوزان عوني عبد الله" (٢٠١٥) (١٠) حول أهمية ثورة تقانة المعلومات والبنى التحتية لها أن محركها الأساس هو العقل البشري المتمثل بالموارد البشري والذي يطلق عليه رأس المال الفكري.

#### جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الرابع مرونة العدالة (ن = ٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
٢	٧٣,٥٥	٢٠٣	١٤	٤٥	٣٣	١	يتم توزيع خدمات الإتحاد علي كافة الأفرع التابعه له بعدالة.
٤	٧١,٠١	١٩٦	١٨	٤٤	٣٠	٢	يهتم الإتحاد بإعلان حقوق جميع العاملين ومعايير الرعاية التي يمكن للعاملين الحصول عليها.
٣	٧٢,٨٣	٢٠١	١٦	٤٣	٣٣	٣	ينظر الإتحاد إلى جميع العاملين و المستفيدين من خدماتها دون أي تمييز في جودة الخدمات المقدمة لهم.
١	٧٨,٢٦	٢١٦	١٤	٣٢	٤٦	٤	يوفر الإتحاد نظام رقابية عادل في حالة عدم رضي العاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.
٦	٦٨,٤٨	١٨٩	٢٢	٤٣	٢٧	٥	يقوم الإتحاد بتوزيع مكافأتها علي جميع العاملين بعداله.
٥	٦٨,٨٤	١٩٠	١٦	٥٤	٢٢	٦	يهتم الإتحاد برفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين في كافة الأفرع التابعه له
	٧٢,١٦	١١٩٥					المجموع



شكل (٤) النسبة المئوية لعبارات محور مرونة العدالة

يتضح من جدول (١٤) و شكل (٤) أن استجابات العينة حول محور مرونة العدالة قد تراوحت ما بين (٦٨,٤٨% : ٧٨,٢٦%) بينما حصل مجموع المحور ككل (٧٢,١٦%) حيث جاءت العبارة (٤) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٨,٢٦%) والتي تشير إلى يتم يوفر الإتحاد نظام رقابية عادل في حالة عدم رضي العاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة لهم. بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٣,٥٥%) وكانت تشير إلى يتم توزيع خدمات الإتحاد على كافة الأفرع التابعة له بعدالة، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٢,٨٣%) وكانت تشير إلى ينظر الإتحاد إلى جميع العاملين والمستفيدين من خدماتها دون أي تمييز في جودة الخدمات المقدمة، وجاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٧١,٠١%) وكانت تشير إلى يهتم الإتحاد بإعلان حقوق جميع العاملين ومعايير الرعاية التي يمكن للعاملين الحصول عليها، كما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٨,٨٤%) وكانت تشير إلى يهتم الإتحاد برفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين في كافة الأفرع التابعة له، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٨,٤٨%) وكانت تشير إلى يقوم الإتحاد بتوزيع مكافئاتها على جميع العاملين بعداله.

ويري الباحثان أهمية محور مرونة العدالة إلى كونها إحدى محددات السلوك التنظيمي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعدد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، فعندما يستشعر الأفراد العاملون بأنهم في بيئة عمل تحوي معايير عدالة تنظيمية مرضية وكافية سيؤثر ذلك على اتجاهاتهم وسلوكهم وتصرفاتهم بشكل إيجابي وبالتالي على أدائهم في العمل، بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم مما يحفزهم إلى التعاون من رؤساء هم وأطاعة قراراتهم وأوامرهم بدلا من عصيانها، الأمر الذي من شأنه الحد من سلوكيات التمرد وافتعال الحجج في بيئة العمل وبالتالي الارتقاء بأداء المنظمة ومن ثم تطورها وتميزها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى إليها.

وهذا ما أكدته دراسة "زينا حسن (٢٠١٨م) (٨)، دراسة عمر درة (٢٠٠٨م) (١٦) ودراسة "ياسمين محمد اقطيش" (٢٠٢٢م) (٢٥) دورها الجوهرية في التأثير على السلوك التنظيمي للأفراد، أذا تحقيقها يساهم في تعزيز المشاعر الإيجابية لدى العاملين كالرضا الوظيفي ومشاعر الثقة بالقادة ومشاعر الولاء والانتماء اتجاه المنظمة والذي سينعكس ايجابيا على سلوكياتهم واتجاهاتهم، الأمر الذي من شأنه الارتقاء بأداء المنظمة وتطورها، أما غياب العدالة التنظيمية فقد يمثل خطورة على المنظمة بسبب المشاعر والسلوكيات السلبية التي قد يتبناها الأفراد العاملون نتيجة لذلك.

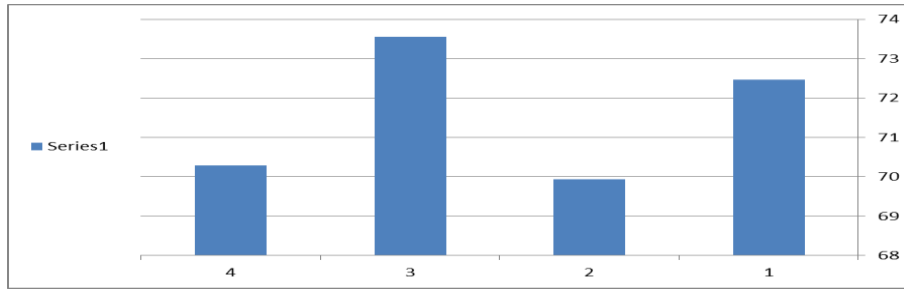
## الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على:

١- ما مدي تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس ؟

جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الاول الربحية (ن=٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	٥
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
٢	٧٢,٤٦	٢٠٠	١٧	٤٢	٣٣	١	زيادة الإيرادات من خلال تقديم أنشطة وخدمات جديدة للمستفيدين
٤	٦٩,٩٣	١٩٣	١٣	٥٧	٢٢	٢	تفعيل دور اللجنة المختصة بتنمية الموارد المالية داخل الإتحاد
١	٧٣,٥٥	٢٠٣	١٤	٤٥	٣٣	٣	توفير مصادر التمويل التي تؤدي إلى تحسين الإيرادات
٣	٧٠,٢٩	١٩٤	٢٠	٤٢	٣٠	٤	هناك رؤية استراتيجية واضحة لتعضيد دور الاستثمار داخل الاتحاد
	٧١,٥٥	٧٩٠					المجموع



شكل (٥) النسبة المئوية لعبارات محور محور الربحية

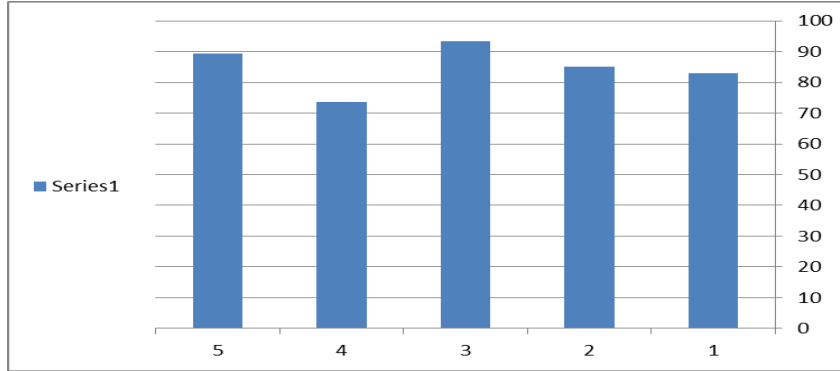
يتضح من جدول (١٥) وشكل (٥) ان استجابات العينة حول محور الربحية قد تراوحت ما بين (٦٩,٩٣% : ٧٣,٥٥%) بينما حصل مجموع المحور ككل (٧١,٥٥%). حيث جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٨,٢٦)% والتي تشير إلى توفير مصادر التمويل التي تؤدي إلى تحسين الإيرادات، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٢,٤٦)% وكانت تشير إلى زيادة الإيرادات من خلال تقديم أنشطة وخدمات جديدة للمستفيدين، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٠,٢٩)% وكانت تشير إلى هناك رؤية استراتيجية واضحة لتعضيد دور الاستثمار داخل الاتحاد، وجاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦٩,٩٣)% وكانت تشير إلى تفعيل دور اللجنة المختصة بتنمية الموارد المالية داخل الإتحاد.

ويعزى الباحثان النتيجة السابقة لمحور الربحية والذي يوضح أهمية المورد المالي للإتحاد المصري للتتس، حيث أن الإتحاد المصري للتتس يحدد الاهداف المالية المراد تحقيقها حتي تتمكن المؤسسة من وضع الإستراتيجيات والاليات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الاهداف ويتم بناء هذه الاهداف من خلال التعرف علي احتياجات ورغبات المستفيدين، فالبعد المالي يساعد في قياس مدى نجاح الاستراتيجيات التي يتبعها الإتحاد المصري للتتس في تحقيق أهدافه وتعظيم أرباحه من خلال تخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل من الخدمات والأنشطة المقدمة، لذا يتفق الباحثان مع نتائج دراسة "سالي سلام عبد المحسن" (٢٠٠٥) (٩)، "عبدالحميد عبدالفتاح المغربي" (٢٠٠٩) (١٤) والتي أشارت إلى ضرورة وضع المنظمة لأهدافها المالية بدقة بالغة حتي تتمكن المنظمة من تحسين مركزها المالي والذي يساعد المنظمة علي زيادة العوائد المالية، فالبعد المالي يمثل مفتاح قياس الأداء المالي والذي يبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الاستمرار والنمو من خلال الاعتماد على عناصر ومدخلات مالية كتعظيم الأرباح، وزيادة ثروة الملاك، وتحقيق الاستثمار الأمثل في الأصول، والنمو في المبيعات،... الخ. ذلك الأمر الذي يتحقق بوجود قيادة فاعلة قادرة على إدارة نشاط المنظمة ضمن خططها وفق خططها واستراتيجياتها المحددة والواضحة لها والاستفادة منها.

### جدول (١٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثاني التميز (ن=٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
١	٩٣,٤٨	٢٥٨	٥	٨	٧٩	توفر الإدارة العليا بالإتحاد بيئة مشجعة لتحقيق التميز	١
٣	٨٥,١٤	٢٣٥	٤	٣٣	٥٥	يتبنى الإتحاد نهجا إستراتيجيا لتحقيق تميز أدائها وخدماته	٢
٢	٨٩,٤٩	٢٤٧	١١	٧	٧٤	يعتبر الإتحاد نتائج تقييم أداء العاملين فيها مصدرا أساسيا لتطوير الأداء المتميز	٣
٤	٨٢,٩٧	٢٢٩	١٧	١٣	٦٢	يقوم الإتحاد بمسح لآراء العملاء والمستفيدين من أجل الوقوف على مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة لهم	٤
٥	٧٦,٠٩	٢١٠	١٤	٣٨	٤٠	يعمل الإتحاد على نشر ثقافة التميز بين العاملين فيها.	٥
	٦٧,٥٣	١١٧٩				المجموع	



شكل (٦) النسبة المئوية لعبارات محور التميز

يتضح من جدول (١٦) وشكل (٦) ان استجابات العينة حول محور التميز قد تراوحت ما بين (٧٦,٠٩% : ٩٣,٤٨%) بينما حصل مجموع المحور ككل (٦٧,٥٣%). حيث جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٩٣,٤٨%) والتي تشير إلى توفر الإدارة العليا بيئة مشجعة لتحقيق التميز. بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٨٩,٤٩%) وكانت تشير إلى يعتبر الإتحاد نتائج تقييم أداء العاملين فيها مصدراً أساسياً لتطوير الأداء المتميز.، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٨٥,١٤%) وكانت تشير إلى يتبنى الإتحاد نهجاً إستراتيجياً لتحقيق تميز أدائها وخدماته، وجاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٨٢,٩٧%) وكانت تشير إلى يقوم الإتحاد بمسح لآراء المرضى من أجل الوقوف على مستوى الخدمات الصحية المقدمة لهم، كما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٧٦,٠٩%) وكانت تشير إلى يعمل الإتحاد على نشر ثقافة التميز بين العاملين فيها.

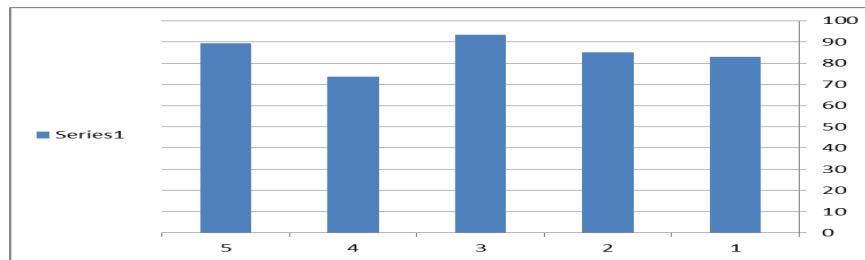
ويعزي الباحثان النتيجة السابقة لمحور التميز كونه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية الإتحاد، وتحسين موقفه داخل كل أقسامه للعمل سوياً من خلال فهم كل الأنشطة لإزالة الخطأ، وتحسين موقفه التنافسي، ومرونة العمل فيها، كما أنها عملية تضمن إشراك كافة العاملين في العملية نحو إنجاز تميز العمل، بالإضافة الي كونه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للإتحاد لتحقيق الموازنة في احتياجات الأطراف كافة، سواء من المستفيدين أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم، والإبداع، والتحسين المستمر ويتم ذلك من خلال إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص علي الأداء.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "هيفاء راشد الدغمي (٢٠١٩م) (٢٣) إلى أن هدف منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لمعايير التميز إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء المؤسسي، ومساعدة القيادة التنظيمية على اكتساب المهارات والخبرات، والطموحات، التي تحقق الكفاءة والتميز في مستويات الأداء وصولاً إلى المستويات العالمية، والذي ينعكس بدوره على تشجيع روح المنافسة في كافة أنشطته المختلفة وكذلك نشر ثقافة التميز بين العاملين.

### جدول (١٧)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الثالث السمعة التنظيمية (الجودة) (ن=٩٢)

م	العبارات	الاستجابات			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١	يبني الإتحاد سياسات واجراءات مناسبة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.	١٧	٥٥	٢٠	١٨١	٦٥,٥٨	٤
٢	يمنح الإتحاد العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة	٢٢	٥٤	١٦	١٩٠	٦٨,٨٤	١
٣	يتم مراجعة الإجراءات بشكل دوري لإلغاء الأنشطة التي تقلل من وقت تقديم الخدمات	١٦	٦٠	١٦	١٨٤	٦٦,٦٧	٣
٤	يوجد معايير ثم وضعها مسبقاً لمراقبة تنفيذ المهام الوظيفية لكافة العاملين بالإتحاد	٢٠	٤٧	٢٥	١٧٩	٦٤,٨٦	٥
٥	يحافظ الإتحاد على سمعة علامته التجارية	٢٦	٤٣	٢٣	١٨٧	٦٧,٧٥	٢
	المجموع				٩٢١	٦٦,٧٤	



شكل (٧) النسبة المئوية لعبارات محور السمعة التنظيمية (الجودة)

يتضح من جدول (١٧) وشكل (٧) ان استجابات العينة حول محور السمعة التنظيمية (الجودة) قد تراوحت ما بين (٦٤,٨٦% : ٦٨,٨٤%) بينما حصل مجموع المحور ككل (٦٦,٧٤%).

حيث جاءت العبارة (٢) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٦٨,٨٤%) والتي تشير إلى يمنح الإتحاد العاملين فرصة لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة. بينما جاءت العبارة رقم

(٥) في الترتيب الثاني ينسبة مئوية قدرها (٦٧,٧٥%) وكانت تشير إلي يحافظ الإتحاد على سمعة علامته التجارية، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٦٦,٦٧%) وكانت تشير إلي يتم مراجعة الإجراءات بشكل دوري لإلغاء الأنشطة التي تقلل من وقت تقديم الخدمات، وجاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٦٥,٥٨%) وكانت تشير إلي يبني الإتحاد سياسات واجراءات مناسبة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة، كما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٤,٨٦%) وكانت تشير إلي يوجد معايير ثم وضعها مسبقا لمراقبة تنفيذ المهام الوظيفية لكافة العاملين بالإتحاد

ويعزى الباحثان النتيجة السابقة لمحور السمعة التنظيمية فهي تعد المؤشرات حول اداء المنظمة وقدرتها على تقديم أنشطة وخدمات مميزة للمستفيدين وترسيخ قدرة الإتحاد في ذهن العملاء على استمرارية تقديم هذه الخدمات وخلق ثقة لديهم، كما أنها تعد الصورة الذهنية التي يتم تشكيلها وترسيخها لدي العملاء والمسفيدين من الإتحاد والتي قد تكون في صورة وانطباع إيجابي او العكس وبذلك فان السمعة التنظيمية الجيدة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة فهي تحقق للمنظمة امكانية قيادة السوق للخدمة التي تؤديها المنظمة كما انها تساعد المنظمة في الحفاظ واجتذاب العاملين الأكفاء كما انها تساعد في الحفاظ علاقات جيدة مع المستفيدين الذين يتعاملون مع المنظمة.

حيث انفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة "تضال جميل احمد (٢٠١٦م) (٢١) ودراسة " Awwad, A " (٢٠٠٩م) (٢٦) والتي اشارت إلي أن ضمان الجودة أصبح حقيقة ملموسة، والدليل على ذلك أن معظم منظمات الأعمال في الوقت الحالي أوجدت دائرة أو قسم يختص بضمن الجودة والرقابة عليها و بالتالي تحقيق التميز المؤسسي المنشود بأعلى مستوى من الجودة

#### جدول (١٨)

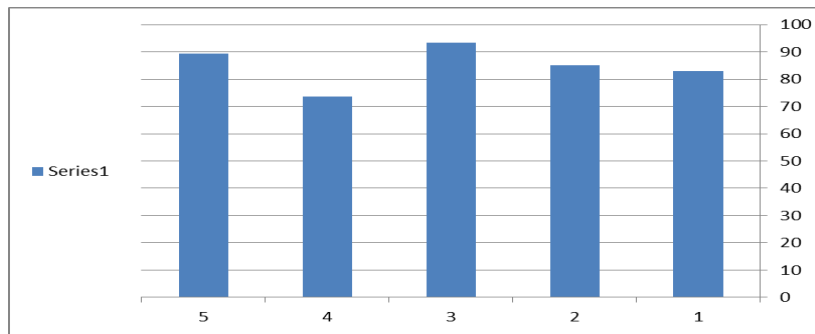
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الرابع المسئولية الإجتماعية (المشاركة) (ن=٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
٤	٨٢,٩٧	٢٢٩	١٧	١٣	٦٢	١	يشارك الإتحاد برعاية البرامج الثقافية والتنمية في نطاق المسئولية الاجتماعية تجاه المستفيدين والمجتمع المحلي
٣	٨٥,١٤	٢٣٥	٤	٣٣	٥٥	٢	يشارك الإتحاد في وضع الخطط والإستراتيجيات الوطنية المسؤولة عن تحسين مستوى وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين



تابع جدول (١٨)  
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الرابع المسئولية  
الإجتماعية (المشاركة) (ن=٩٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
١	٩٣,٤٨	٢٥٨	٥	٨	٧٩	يسعى الإتحاد إلى تقوية روابط التعاون مع النقابات المهنية والشراكها بوضع الخليط والمواسات ذات العلاقة	٣
٥	٧٣,٥٥	٢٠٣	٢٦	٢١	٤٥	يسعى الإتحاد غالبا لتطوير علاقاته مع الإتحادات الأخرى وكذلك الأفرع التابعة له	٤
٢	٨٩,٤٩	٢٤٧	١١	٧	٧٤	يبادر الإتحاد بتنفيذ مشاريع لخدمة البيئة.	٥
	٨٤,٩٢	١١٧٢				المجموع	



شكل (٨) النسبة المئوية لعبارات محور المسئولية الإجتماعية ( المشاركة)

يتضح من جدول (١٨) وشكل (٨) ان استجابات العينة حول محور المسئولية الإجتماعية ( المشاركة) قد تراوحت ما بين (٧٣,٥٥% : ٩٣,٤٨%) بينما حصل مجموع المحور ككل (٨٤,٩٢%).

حيث جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٩٣,٤٨%) والتي تشير إلى يسعى الإتحاد إلى تقوية روابط التعاون مع النقابات المهنية والشراكها بوضع الخليط والمواسات ذات العلاقة. بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٣,٥٥%) وكانت تشير إلى يبادر الإتحاد بتنفيذ مشاريع لخدمة البيئة. بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٨٩,٤٩%) وكانت تشير إلى يشارك الإتحاد في وضع الخطط والإستراتيجيات الوطنية المسؤولة عن تحسين مستوى وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وجاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية (٨٢,٩٧%)

وكانت تشير إلي يشارك الإتحاد برعاية البرامج الثقافية والتنمية في نطاق المسؤولية الاجتماعية تجاه المستفيدين والمجتمع المحلي، كما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٧٣,٥٥%) وكانت تشير إلي يسعى الإتحاد غالبا لتطوير علاقاته مع الإتحادات الأخرى وكذلك الأفرع التابعة له.

ويعزى الباحثان النتيجة السابقة لمحور المسؤولية الاجتماعية فهي تعد التزام الإتحاد لتعزيز التأثيرات الايجابية والحد من التأثيرات السلبية في المجتمع، كما انها التزام الإتحاد المستمر في التطوير الاقتصادي وتحسين حياة العاملين وعائلاتهم. كما أن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية الى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. وبهذا فان المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "محمد فلاق" (٢٠١٣) (٢٠) بأن المسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية الى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. وبهذا فان المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة بحيث ان المنظمات تصبح اضافة الى سعيها الى الحصول على الثروة وتحقيق الارباح مسؤولة عن الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعي.

كما اتفقت ايضا مع نتائج دراسة "محمد الصيرفي" (٢٠٠٧) (١٨) والتي اكدت علي التزام المنظمة لتعزيز التأثيرات الايجابية والحد من التأثيرات السلبية في المجتمع، كما انها التزام المنظمات المستمر في التطوير الاقتصادي وتحسين حياة العاملين وعائلاتهم والتزام المنشأة تجاه الاجتماعية بمجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف خدمة المجتمع.

#### الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

هل توجد علاقة دالة احصائياً بين المرونة التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإتحاد المصري للتنس ؟

قام الباحثان بحساب معامل الانحدار بين استمارتي المرونة التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتحديد العلاقة بينهما ويتضح ذلك في جدول (١٩)

## جدول (١٩)

تحليل الإنحدار المتعدد بين محاور إستبتيان المرونة التنظيمية وإستبتيان تحقيق الأهداف الإستراتيجية (ن = ٩٢)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإرتباط R	التباين المشترك R square	قيمة نسبة (F)	الدالة الإحصائية	قيمة الثابت Constant	وزن الإنحدار العادي قيمة B	وزن الإنحدار المعياري قيمة Beta	قيمة T	الدالة الإحصائية
مرونة الهيكل التنظيمي	تحقيق الأهداف الإستراتيجية	٠,٨٧	٠,٧٦	١١٧,٣٣	٠,٠٠	٥٢,١٣	٠,٥٥	٠,٥٥	٧,٣٣	٠,٠٠
مرونة الاستراتيجية							٤,١١	٣,٠١	٦,٨٣	٠,٠٠
مرونة التكنولوجيا							٠,٦٠	٠,٥٦	٩,٦٦	٠,٠٠
مرونة العدالة							٠,٧٧	٠,٥٩	٧,٦٨	٠,٠٠

يتضح من جدول (١٩) أن محاور إستبتيان المرونة التنظيمية تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠) في التنبؤ بإستبتيان تحقيق الأهداف بالاتحاد المصري للتنس، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط المتعدد (٠,٨٨)، وبلغت قيمة التباين الحادث بمستوى تبنى المرونة التنظيمية ومستوى الأهداف الإستراتيجية (٠,٧٦)، وهذا يعني أن محاور إستبتيان المرونة التنظيمية يسهم بنسبة تباين قدرها (٧٦%) من تباين إستبتيان تحقيق الأهداف، و(٢٤%) من تباين نفس الإستبتيان تعود لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة النسبة الفائية (١١٧,٣٣)، وهى دالة عند مستوى (٠,٠٠) وبذلك يمكن صياغة معادلة التنبؤ كالاتي

$$\text{إستبتيان المرونة التنظيمية} = ٥٢,١٣ + (٠,٥٥ \times \text{مرونة الهيكل التنظيمي} + ٤,١١ \times \text{درجة محور مرونة الاستراتيجية}) + (٠,٦٠ \times \text{درجة محور مرونة التكنولوجيا} + ٠,٧٧ \times \text{درجة محور مرونة العدالة}).$$

يعزو الباحثان النتيجة المرتبطة بجدول (١٩) إلى أن تعزيز ممارسات المرونة داخل الاتحاد المصري للتنس من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم إسهاماً كاملاً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالاتحاد المصري للتنس وبالتالي يمكن أن نتنبأ بمستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في ضوء درجة ممارسات المرونة التنظيمية لذا يمكن القول أن ممارسات المرونة التنظيمية لديها القدرة على تحسين الأهداف الإستراتيجية بالاتحاد المصري للتنس.

وهذا ما أكدته دراسة كلاً من "محمد حمدي زكي (٢٠١٩) (١٩)، دراسة نضال جميل احمد" (٢٠١٦م) (٢١) أنه عندما يعزز الاتحاد المصري للتنس المرونة التنظيمية وأدواتها من خلال إدارة تتجسد في التخلص من أشكال الهدر المختلفة وإستخدام أدوات تحافظ على التحسين المستمر يمكن أن يكون لديها منظور إستراتيجي للأداء من خلال إحداث التطوير والإرتقاء بالإجازات وتصحيح المسار الإستراتيجي للاتحاد الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي يستطيع الاتحاد من خلالها القيام بذلك، في تحقيق أهدافه الإستراتيجية على اكمل وجه ممكن. فالسبيل الرئيسي لتحقيق أى نهضة أو تقدم منشود سواء على مستوى الدول أو المؤسسات يتمثل في ضرورة صياغة الرؤية الإستراتيجية وفقاً للمبادئ العلمية مع الأخذ في الإعتبار ضرورة التعرف على أفضل الممارسات العالمية لصياغة الخطة الإستراتيجية الملائمة التي تضع المؤسسات على أولى خطوات الريادة العالمية المنشودة، فعملية إدارة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات تساهم في التأكد من مدى تحقق رؤية وإستراتيجية المؤسسة سعياً لتحقيقها وتطويرهما من خلال التحسين الدائم والمستمر الذي تنشده المؤسسات.

**الاستنتاجات:**

**في ضوء أهداف البحث وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحثان في:**

- ١- أوضحت نتائج الدراسة أن تبني المرونة التنظيمية داخل الإتحاد يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الإستراتيجية للإتحاد.
- ٢- أوضحت نتائج الدراسة أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإتحاد عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكنولوجية، مرونة العدالة) قد حصلت على نسبة اتفاق مرتفعة من قبل جميع العاملين (عينة الدراسة داخل الإتحاد وهذا مؤشر على تطبيق وجود هذه الأنواع من المرونة داخل الإتحاد سواء كان من خلال المعرفة والمهارة أو عن طريق الجهات الإدارية العليا.
- ٤- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة

التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الإتحاد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال الاعتماد على الأبعاد الأربعة المستخدمة في المرونة التنظيمية والمتمثلة ( مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكنولوجية، مرونة العدالة).  
التوصيات:

بعد العرض السابق يوصي الباحثان بما يأتي:

- ١- تنمية الوعي لدى العاملين بالإتحاد بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل الإتحاد.
- ٢- تعزيز الوعي لدى الإتحاد بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية.
- ٣- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل الأهداف الاستراتيجية للإتحاد مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
- ٤- يلزم على القائمين على إدارة الإتحاد ضرورة التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى إليها الإتحاد.
- ٥- ضرورة تبني المنظمات استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

- ١- أحمد إبراهيم خليل: أثر أساليب الاحتفاظ بالمواهب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية، في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، ٢٠٢١.
- ٢- إدريس والغالبي: إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية : دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية "، مجلة تشرين مجلد (٢٢)، العدد (٥)، ٢٠١٣م.

- ٣- أشرف زيدان: انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية قطاع غزة، ٢٠١٩م.
- ٤- إيمان محمد أبو فريخة: "استراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد" بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٥- بدر عيسى النوفل: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، ٢٠١٠م
- ٦- بسمة عبود مجيد بادي: أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار، دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، رسالة ماجستير مقدمة إلى هيئة التعليم التقني. من القطاعين العام والخاص، دراسة حالة في شركة الملكية الأردنية والبنك العربي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت الأردن عمان ٢٠٠٦م.
- ٧- ربي السالم وآخرون: المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية لاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن، ٢٠١٣م.
- ٨- زينا حسن: "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق، ٢٠١٨م.
- ٩- سالي سلام عبد المحسن : بطاقة الاداء المتوازن ودورها في الفاعلية التنظيمية : دراسة تطبيقية علي شركات الصناعة الدوائية والغذائية الاردنية.رسالة ماجستير، كلاية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، ٢٠٠٥م.
- ١٠- سوزان عوني عبد الله: "أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين دراسة حالة البنك التجاري الأردني"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعه الشؤق اللاوسط، الاردن، ٢٠١٥.

- ١١- شرف أيمن عبيدات : أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٧م
- ١٢- طارق محمد العميريين: مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الاداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، ٢٠١٤.
- ١٣- عادل العباسي: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المزيج التسويقي المصرفي: دراسة استطلاعية في مصرف الرافدين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة بغداد، ٢٠١٠م
- ١٤- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.
- ١٥- على محمد عبد الوهاب: "فرسان الإدارة"، الشركة العربية للإعلام العلمي"، شعاع القاهرة، ١٩٩٥م.
- ١٦- عمر درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، ط١، دار الأردن، للطباعة والنشر، الأردن، عمان، ٢٠٠٨م.
- ١٧- لينا محمد منصور: "أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، ٢٠٢٠م
- ١٨- محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة " دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر. ٢٠٠٧م.
- ١٩- محمد حمدي زكي: المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح" بحث منشور،المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان فرع مطروح، مصر، ٢٠١٩م.
- ٢٠- محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، مجلة الباحثان - عدد ١٢/٢٠١٣، ٢٠١٣م.

- ٢١- نضال جميل احمد: "استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ٢٠١٦م
- ٢٢- هدى سعد صالح: "المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للإتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الاردن، ٢٠١٩م.
- ٢٣- هيفاء راشد الدغمي: "التمكين الإداري في التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة أ ل البيت، الاردن، ٢٠١٩م.
- ٢٤- وليد مجلي العواودي: اثر المرونة الإستراتيجية علي اداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي " رسالة دكتوراة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية،الإردن، ٢٠٠٧م.
- ٢٥- ياسمين محمد اقطيش : العدالة التنظيمية في ظاهرة التهكم الوظيفي بوجود الدور المعدل للمرونة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، ٢٠٢٢م

### ثانياً :.المراجع الأجنبية:

- 26- Awwad, A.: The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies. Jordan Journal of Business Administration"(2009)
- 27- Vladimir, I : Organizational Flexibility and Competitiveness in the Knowledge-Based Economy. roceedings of the th International Conference on Knowledge ManagementProjects, Systems and Technologies, Bucharest, November"(2012).