

واقع القيادة الاستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد

أ.د/ عمرو محمد إبراهيم

أ.م.د/ شيماء صلاح سيد

أ.م.د/ بلال سيد هاشم

سمر أحمد سيد حسنين

المقدمة ومشكلة البحث:

أظهر التقدم العلمي والحضاري والتكنولوجي أهمية الإدارة في تنمية وتطوير الدولة، و قدرتها علي استخدام ثرواتها واستغلال القوي البشرية وجهدها في اكتشاف وتجميع كل الطاقات الخلاقة والمبدعة فيها، وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلي إزدياد حاجتها إلي قيادة ديناميكية قادرة علي مواجهة التحديات، وإلي أفراد لديهم الكفاءة والقدرة علي قيادة عملية التنمية. (١ : ١١)

القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً فعالاً في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطوير والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة من خلال قدرتها علي التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث. (١٣ : ١١)

كما يري "سيد محمد جاد الرب" (٢٠١٢م) أن القيادة الإستراتيجية يكون لها سبق والقدرة علي التخيل والتصور المستقبلي، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. (٢ : ٤٩)

والقيادة الإستراتيجية هي التي تعتمد علي التحليل والتخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلي منطق التفكير الإستراتيجي، وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية علي استشراف المستقبل وتسعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلي العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، ودعم الابتكار والإبداع للوصول إلي تحقيق الأهداف لوضع المنظمة في الصدارة، وهي أكثر اتساعاً من القيادة التقليدية التي تركز علي الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآتية فقط، وتميل إلي الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل. (٣ : ٣٩)

وقد حدد "John Taylor" (٢٠٠٦م) أهم جوانب الاختلاف التي تميز القيادة الإستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادات الأخرى وهي:

- **النطاق الواسع للقيادة الإستراتيجية:** إذ يمتد تأثيرها إلي مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة، الأمر الذي

* أستاذ إدارة الرياضات المائية ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج (سابقاً) بكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج تخصص (الإدارة الرياضية) بكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

*** أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج تخصص ، بكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

**** الباحثة بقسم الإدارة الرياضية والترويج، بكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً معتمداً ومترايب الأجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى.

- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس لفترات طويلة من الزمن: فالقائد الإستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لانجاز الأهداف قصيرة الأجل، مما يتطلب إحداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف.

- القيادة الإستراتيجية تتطلب تغييراً تنظيمياً هاماً: إذ تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى تغيير في الأدوار والخطط والهيكل تحقيقاً للهدف الإستراتيجي للمنظمة. (١٧: ١١)
إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المنظمة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل. (١١: ٤٠)

ويعود للقيادة الإستراتيجية السبب في تفوق منظمات علي أخرى، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة حول التوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الأرحب، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، ولديها القدرة علي اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع. (٦: ٩٣)

وتظهر أهمية القيادة الإستراتيجية في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية، فالمنظمات تدعم المشروعات الاجتماعية وبرامجها التي تعود بالنفع لاحقاً علي المنظمة ذاتها. (٣: ٤٤)

كما أنها أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للمنظمة وهي القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه المنظمة في صياغة الإستراتيجية وكذلك ضبط ملاءمة عملية التنفيذ للإستراتيجية بالإضافة إلي الأنشطة التي تحدد مسار المنظمة وتساعد علي البقاء في خدمة رسالتها، وتجديدها من خلال رؤية التغيير. (١٠: ١٣٥)

والقيادة الإستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما إنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة. (٩: ٣٦)

إن القيادة الإستراتيجية تسعى للتركيز علي الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر، حيث تسهم في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلي تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ

المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية، وتهيئة السبل لتشاطر وإبداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة. (١٤ : ١٢)

وتسهم كذلك القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها. (١٥ : ١٢٨)

حيث تحتاج المنظمات الإدارية الحديثة إلي تميز الإدارة، أن إدارة التميز هي الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلي تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. (٥ : ٢٠)

ومن خلال إطلاع الباحثة علي إنجازات الاتحاد المصري لكرة اليد وخاصة علي المستوى الإداري، تبين تحقيق العديد من الإنجازات علي المستوى القاري والإقليمي والدولي، ولعل أفضل الإنجازات هو فوز مصر باستضافة كأس العالم للرجال (٢٠٢١م)، بالإضافة إلي نجاح الاتحاد المصري لكرة اليد في تنظيم العديد من البطولات الأفريقية والعربية والدولية، وكذلك النجاح في استضافة الجمعية العمومية للاتحاد الدولي داخل مصر، كما حقق أعضاء الاتحاد المصري لكرة اليد تولي المناصب القيادية في الاتحادات الأفريقية والعربية والدولية، وأبرزها تولي مصري عربي رئاسة الاتحاد الدولي لخمس فترات متتالية (من عام ٢٠٠٠م حتى وقتنا هذا).

كما أن الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية والتي أظهرت دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي والقدرة علي التغيير التنظيمي لمواكبة المخاطر والأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كما أوضحت قدرة القيادة الإستراتيجية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية، وبالتالي تعمل علي زيادة القدرات التنافسية للمنظمة.

لذا تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة للوصول إلي واقع القيادة الإستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد. (٤)

أهمية البحث والحاجة إليه:

١- تتبع أهمية البحث في أن القيادة الإستراتيجية من المجالات الحيوية المعاصرة التي تؤدي إلي مواجهة التحديات المستقبلية داخل المنظمات وتمكن من وضع خطط إستراتيجية علي المدى البعيد والقريب وإمكانية تنفيذها مع التقليل من مواجهة الأزمات داخل المنظمة.

٢- العمل علي تحقيق التوافق والانسجام بين أعضاء الاتحاد لمواجهة التغييرات في العصر الحديث، لتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلي التوصل لواقع القيادة الإستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد.

تساؤلات البحث:

١- ما مستوي ممارسة القيادة الإستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

القيادة:

هي عملية يفوض فيها شخص ما بسلطة رسمية من قبل هيئة أو جماعة ويكون لديه استعداد شخصي وقدرة علي التوافق بين كل من مصلحة العمل والعاملين لتحقيق الأهداف الموضوعية في أحسن صورة وأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة. (١ : ١١)

القيادة الإستراتيجية:

عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الإستراتيجي والتفكير والابتكار بهدف تطوير أنشطة المنظمة واستغلال قدراتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها بطريق غير تقليدية تعتمد علي تغيير النظم والإجراءات بما يتوافق مع ظروف كل منظمة. (١٠ : ١٣٢)

خطة وإجراءات البحث

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والدراسات المسحية وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث الفئات التالية:

الجهاز الإداري بالاتحاد أعضاء مجلس إدارة الاتحاد أعضاء اللجان الفنية بالاتحاد، المدير المالي والتنفيذي بالاتحاد، أعضاء مجلس إدارة الأفرع، أعضاء اللجان بالأفرع، المدير المالي والتنفيذي بالأفرع.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع البحث (العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه)، وهم أعضاء مجلس إدارة الاتحاد والجهاز الإداري بالاتحاد وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد والمدير المالي والتنفيذي بالاتحاد وأعضاء مجلس إدارة الأفرع وأعضاء اللجان بالأفرع والمدير المالي والتنفيذي بالأفرع والبالغ عددهم (١٦٠) فرد من أصل مجتمع بالغ عددهم (٢٧٦) وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

الفئة	أعضاء مجلس	الجهاز الإداري	أعضاء اللجان	المدير المالي	المجموع	أعضاء مجلس	أعضاء اللجان	المدير التنفيذي	العينة الاستطلاعية	المجموع الكلي

			بالأفرع	بالأفرع	إدارة الأفرع		والتنفيذي بالاتحاد	الفنية بالاتحاد	بالاتحاد	إدارة الاتحاد	
مجتمع البحث	٢٧٦	١٥٧	٢٠	١٨	٥٤	٨٥	١١٩	٢	٨٦	٢٢	٩
العينة البحث	١٦٠	١١٥	٢٠	١٥	٢٧	٧٣	٤٥	٢	٢٥	١٢	٦

أدوات جمع البيانات:

استعانت الباحثة في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

- تحليل المراجع.
- استمارة الاستبيان.

المقابلة الشخصية. الخطوات التنفيذية للبحث:

لكي تتمكن الباحثة من تحقيق هدف البحث، قامت بإعداد أدوات جمع البيانات بالخطوات التالية:

أ- استبيان القيادة الاستراتيجية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد:

محاو

قامت الباحثة بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية ومنها، دراسة "طارق مفلح جمعة" (٢٠١٤م) (٣٤)، دراسة "آثير عبد الامير حسوني" (٢٠١٠م) (٢)، دراسة "أنس خليل المبيضي" (٢٠٠٩م) (١٠)، وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تقيد في أعداد محاور وعبارات الاستمارة وفي ضوء نتائج التحليل قامت الباحثة بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق (٢) ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (٩) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (٢) بهدف الوصول إلى الغرض التي وضعت من أجله ولإبداء الرأي من حيث ما يلي:

- ١- مدى اتفاق المحاور التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
 - ٢- مدى كفاية هذه المحاور.
 - ٣- حذف ما يراه المحكم من محاور رئيسية أو فرعية تكون غير هامة أن وجدت.
- تم حساب النسبة المئوية وترتيب كل محور على حدي، ويوضح ذلك جدول (٣)

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان القيادة الاستراتيجية (ن=٩)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة المئوية

١٠٠	-	٩	تحديد التصور الاستراتيجي	١
٨٨,٨	١	٨	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	٢
١٠٠	-	٩	تطوير رأس المال البشري	٣
٧٧,٧	٢	٧	التأكيد علي الممارسات الأخلاقية	٤
٥٥,٥	٤	٥	القدرة علي البناء الاستراتيجي	٥
١٠٠	-	٩	التعلم التنظيمي	٦
١٠٠	-	٩	التغيير والتطوير	٧
٨٨,٨	-	٨	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	٨
٧٧,٧	٢	٧	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	٩
٦٦,٦	٣	٦	التعلم المستمر	١٠
٥٥,٥	٤	٥	استقطاب واختيار الموظفين	١١

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة القيادة الإستراتيجية هي (75%) والتي تراوحت (٥٥.٥% : ١٠٠%) حيث أرتضت الباحثة نسبة ٧٥% فأدي ذلك لإرتضاء علي المحاور وبذلك تم حذف المحور (٥)، (١٠)، (١١).

-أعداد عبارات الاستبيان:

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قامت الباحثة بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية مرفق (٤)، وذلك لتحديد العبارات الكافية الخاصة به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث، ثم قامت الباحثة بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى حيث اشتملت الاستمارة على (٩٩) عبارة.

المعالجة الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع إجراءاته قامت الباحثة بالاستعانة بالأساليب

الإحصائية التالية:

- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابي.
- قيمة ر المحسوبة.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول التي تنص على:

ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد؟

للأجابة على التساؤل الأول بتطبيق استبيان القيادة الإستراتيجية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد لحساب التكرارات و الوزن النسبي ودرجة التحقق، وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه.

جدول (٢)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور تحديد التصور الاستراتيجي (ن=45)

م	العبارات	موافق			الوزن النسبي للتحقق للاتحاد
		ك	ك	ك	
١	أحرص علي تحديد رؤية استراتيجية طويلة المدى للأنشطة والخدمات تتناسب مع المستويات الرياضية العالمية.	٢٩	٨	٨	٠.٨٢
٢	أقوم بعرض الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات علي (العاملين - المستقدين) وإقناعهم بها.	٢٩	٦	١٠	٠.٨٠
٣	أقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف علي المتغيرات المختلفة التي تؤثر علي المستوي الفني والإداري داخل الاتحاد.	٢٤	١٠	١١	٠.٧٦
٤	أمتلك القدرة علي اتخاذ القرارات من أجل مواجهة التغييرات في المسار الاستراتيجي للأنشطة والخدمات بالاتحاد.	٢٨	١١	٦	٠.٨٤
٥	أسعي لكسب ولاء العاملين والمستقدين لرؤيته للأنشطة والخدمات.	٢٥	٩	١١	٠.٧٧
٦	يوجد توازن بين الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات والاحتياجات العاملين والمستقدين داخل الاتحاد.	٢٢	١٢	١١	٠.٧٤
٧	استخدم الرؤية الإستراتيجية للأنشطة والخدمات كدليل لعملي بالاتحاد.	٢٠	١٥	١٠	٠.٧٤
٢	المجموع				٠.٧٩

الحد الأعلى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الأدنى للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٢) أن الوزن النسبي لمجموع محور تحديد التصور الإستراتيجي لدى إستجابة العاملين القائمين علي العمل داخل الاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٩)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٤) إلى (٠.٨٤)، حيث حصلت العبارات رقم (١، ٢، ٤) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على أن العاملين يحرصون علي تحديد الرؤية الإستراتيجية طويلة المدى للأنشطة والخدمات وتتناسب مع المستويات الرياضية العالمية، يتم عرض الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات علي (العاملين - المستفيدين) بالاتحاد وإقناعهم بها، بالإضافة إلي إمتلاك الادارة العليا القدرة علي اتخاذ القرارات من أجل مواجهة التغييرات في المسار الاستراتيجي للأنشطة والخدمات بالاتحاد، بينما حصلت العبارة رقم (٣، ٥، ٦، ٧) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه يتم إلي حد ما تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر للتعرف علي المتغيرات المختلفة التي تؤثر علي المستوي الفني والإداري داخل الاتحاد، وذلك لكسب ولاء العاملين والمستفيدين بالأشتراك في الأنشطة والخدمات، كما أنه يوجد إلي حد ما توازن بين الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات واحتياجات العاملين والمستفيدين للاشتر الاتحاد، من خلال استخدام الرؤية الإستراتيجية كدليل للعمل بالاتحاد.

ومن خلال ذلك تري الباحثة ضرورة تجديد الرؤية الإستراتيجية للأنشطة والدورات والمسابقات داخل الاتحاد المصري لكرة اليد مما يتناسب مع مستوي الرياضة العالمية مع ضرورة امتلاك الاتحاد والأفرع تصور استراتيجي واضح للأنشطة والدورات والمسابقات بناءً علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاتحاد ومشاركة المستفيدين في تصميم وبناء الرؤية الإستراتيجية المستقبلية من أجل كسب ولأنهم للاتحاد، مما يعكس علي زيادة قاعدة الممارسة وبالتالي تحقيق المزيد من الانجازات، مع ضرورة وضع رؤية استراتيجية مستقبلية للاتحاد والأفرع ذات أهداف واضحة لكي تخلق تأثير إيجابي علي مستوي الأداء الاداري والفني داخل الاتحاد، فهي توجه السلوك والأداء للعاملين داخل الاتحاد والأفرع لتحقيق الرؤية المستقبلية، وبالتالي تقديم أنشطة ومسابقات وخدمات ذات مستوي متميز، يؤثر علي جذب العديد من المستفيدين، فالرؤية الفعالة تعطي صورة واضحة للمستقبل وتساعد الادارة العليا علي تحديد مسارات العمل، حيث أوضحت دراسة "ميرنا أبو نجم" (٢٠١٨م) (١٦)، التي انققت مع الدراسة الحالية في انه يجب تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي داخل المنظمة من قبل الإدارة عن طريق توفير المناخ المناسب، تبني نظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير البيانات والمعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي، العمل علي توفير نظم معلومات لتسهيل اتخاذ القرارات، توفير دورات تدريبية وورش عمل لتكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي مع إبراز دور وأهمية التوجه الاستراتيجي في رفع مستوي الإداء، وتطوير الخدمات بما يناسب تطلعات العملاء، نشر الوعي بأهمية التوجه الإستراتيجي نحو الإبداع وتحفيز العاملين عليه.

جدول (٣)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها (ن = 45)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي للاتحاد ن= ٤٥	درجة التحقق للاتحاد
		ك	ك	ك		
١	أسعي إلى صقل وتدريب (المدرين - الحكام - الإداريين) عن طريق برامج تدريبية حديثة	٣٥	٤	٦	٠.٨٨	١
٢	أؤمن علي تطوير (المدرين - الحكام - الإداريين) من الناحية الإدارية لامتلاك المهارات اللازمة وفق البرامج الحديثة.	٣٤	٢	٩	٠.٨٥	١
٣	أهتم بليختيار (العاملين - اللجان الفنية - الأجهزة الفنية) ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية المناسبة.	٢٣	١٢	١٠	٠.٧٦	٢
٤	أقوم بوضع أنظمة للحوافز والمكافآت علي اساس مستوي الانجاز المطلوب.	٢٠	١٥	١٠	٠.٧٤	٢
٥	أشجع أنظمة معلومات حديثة وطرق اتصالات مميزة تساعد في اتخاذ القرارات داخل الاتحاد.	٢٦	١١	٨	٠.٧٩	٢
٦	أسعي لتعزيز مفاهيم التطوير في الأنشطة والخدمات لتحقيق المزيد من الإنجازات علي المستوي الدولي	٢١	١٩	٥	٠.٧٨	٢
١	المجموع				٠.٨٠	

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٣) أن الوزن النسبي لمجموع محور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٠)، حيث تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٤) إلى (٠.٨٨)، حيث حصلت العبارات (١) (٢) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على وجود برامج تدريب حديثة تقوم بتدريب وصقل المدربين والحكام والإداريين والقيام بتطويرهم من الناحية الإدارية لامتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع البرامج الحديثة، بينما حصلت العبارات (٣) (٤) (٥) (٦) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه يتم اختيار العاملين واللجان الفنية والأجهزة الفنية داخل الاتحاد وفق الكفاءات والمؤهلات العلمية المناسبة كما أن العاملين يسعون إلى حد ما إلى تعزيز مفاهيم التطوير والتجديد في الخدمات و الأنشطة المقدمة للمستفيدين، بالإضافة إلى أن أنظمة المكافآت والحوافز تتناسب إلى حد ما مع مستو العمل المطلوب، كما يوجد إلى حد ما اهتمام من قبل الاتحاد بتطوير أنظمة المعلومات وطرق الاتصالات الحديثة بين العاملين.

ومن خلال العرض السابق ترى الباحثة ضرورة الأهتمام بصقل العاملين عن طريق برامج التعليم والتدريب، العمل على أبتكار طرق تدريبية حديثة للعاملين داخل الاتحاد والاهتمام بالكفاءات والمؤهلات العلمية والعمل على تطوير مهاراتهم الإدارية، بالإضافة إلى تطوير أنظمة المعلومات الموجودة داخل الاتحاد مما يؤدي إلى ترسيخ مفهوم التطوير من الأنشطة والخدمات للوصول إلى المستويات العالمية والمنافسة عليها، حيث اتفقت دراسة "عزة أحمد الشربيني" (٢٠٠٧م) (١٠)، مع الدراسة الحالية في الأهتمام بالتدريب وتنمية المهارات لدي العاملين، الإستفادة من قدرات العاملين وإمكانياتهم في تحقيق الفرص المتاحة وخصوصاً قدراتهم وإمكانياتهم المعرفية، القدرات التنافسية للمنظمات تشتمل على مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مثل المهارات البشرية والتكنولوجية والتي تعمل الإدارة على استغلالها والتنسيق بينها، الأصول المعنوية غير الملموسة وحدها لا تكفي لتنمية القدرات التنافسية لابد من إحداث التوازن بين الماديات الملموسة (الحوافز والمكافآت) و المعنويات (الثناء والشكر).

جدول (٤)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور تطوير رأس المال البشري (ن = 45)

م	العبارات	الوزن النسبي			درجة التحقق للاتحاد
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
		ك	ك	ك	ن = ٤٥
١	أؤمن بأهمية التدريب ويعمل علي مشاركة أكبر عدد من (المدربيين - الحكام - الإداريين) بالدورات التدريبية.	٣٣	٥	٧	٠.٨٥
٢	أوفر الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة لتطوير أداء العاملين والعمل داخل الاتحاد.	٢٥	١٢	٨	٠.٧٩
٣	أقوم بمكافأة العاملين سواء مادي أو معنوي لذوي التقديرات العالية في البرامج التدريبية المقدمة.	٨	٢٠	١٧	٠.٦٠
٤	أقوم بتفويض بعض الصلاحيات اللازمة للعاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة.	٢٩	٣	١٣	٠.٧٨
٢	المجموع				٠.٧٦

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٤) أن الوزن النسبي لمجموع محور تطوير رأس المال البشري لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٦)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٠) إلى (٠.٨٦)، حيث حصلت العبارة (١) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل على وجود إهتمام بتدريب ومشاركة أكبر عدد من المدربين والحكام والإداريين في الدورات التدريبية المقامة في الاتحاد وتوفيرها بشكل كبير، بينما حصلت العبارات (٢، ٣، ٤) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أن الاتحاد يوفر إلي حد ما إلي حد ما توفير الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة داخل الاتحاد، كما يوجد تفويض بعض الصلاحيات للعاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة داخل الاتحاد، بالإضافة إلي وجود إلي حد ما نظام للمكافآت المادية والمعنوية المقدمة للعاملين أصحاب إنجاز المهام المطلوبة بالاتحاد >

ومن خلال ذلك تري الباحثة ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة لتطوير إداء العاملين وتطوير العمل داخل الاتحاد والأفرع، مع ضرورة العمل علي تأهيل وصقل الإداريين والمدربين والحكام وفق الطرق التدريبية الحديثة، مع إيجاد نظام للمكافآت المادية والمعنوية تقدم للعاملين لتقديرهم علي الانجازات، بالإضافة إلي تفويض بعض الصلاحيات للعاملين التي تعمل علي انجاز الاهداف المطلوبة وانجاز الاعمال داخل الاتحاد وأفرعه، وجود سياسات متبعة لتطوير مستوي الأداء الخاص بالعاملين داخل المنظمات، التركيز علي الربط بين أهداف وخطط الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن أن تتعامل بشكل سريع مع أي تغير في قوة العمل، عملية الإستثمار الجيد في العنصر البشري سوف يؤدي إلي تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل علي تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التميز والريادة في المجال، اختيار أكفاء الأشخاص وتوافرهم داخل المنظمة لشغل الوظائف والقيام بإعدادهم وتدريبهم بغرض تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل،، حيث أتفقت دراسة "أمانى خضر شلتوت" (٢٠٠٩م) (٢) ، مع الدراسة الحالية في، وجود سياسات متبعة لتطوير مستوي الأداء الخاص بالعاملين داخل المنظمات، التركيز علي الربط بين أهداف وخطط الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي يمكن أن تتعامل بشكل سريع مع أي تغير في قوة العمل، عملية الإستثمار الجيد في العنصر البشري سوف يؤدي إلي تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل علي تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التميز والريادة في المجال، اختيار أكفاء الأشخاص وتوافرهم داخل المنظمة لشغل الوظائف والقيام بإعدادهم وتدريبهم بغرض تحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف العمل.

جدول (٥)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور التأكيد علي الممارسات الأخلاقية (ن = 45)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي للاتحاد ن=٤٥	درجة التحقق للاتحاد
		ك	ك	ك		
١	أعتمد علي مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين والمستفيدين.	٢٥	٦	١٤	٠.٧٤	٢
٢	أعمل علي وجود قيم مشتركة و التشجيع علي الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد.	٢٧	٥	١٣	٠.٧٧	٢
٣	أسعي إلي تكريس الأخلاق الحميدة والتي تعزز الصورة الذهنية للاتحاد.	٣٣	٤	٨	٠.٨٥	١
٤	أشجع العاملين بالاتحاد علي المبادرة وتحمل المسؤولية..	٣١	4	١٠	٠.٨٢	١
٥	أقوم بتغليب المصلحة العامة في العمل داخل الاتحاد علي المصلحة الشخصية.	٢٨	١٢	٥	٠.٨٣	١
٦	أقوم بحل الصراعات والمشاكل التي تحدث داخل الاتحاد.	٢٠	١٨	٧	٠.٧٦	٢
١	المجموع				٠.٨٠	

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٥) أن الوزن النسبي لمجموع محور التأكيد علي الممارسات الاخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٨٠)، كما تراوح الوزن النسبي لأراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٧٥) إلى (٠.٨٥)، حيث حصلت العبارات (٣، ٤، ٥) على الحد الأعلى للثقة وهذا يدل علي أن الاتحاد يسعي لتكريس الاخلاق الحميدة التي تعمل علي تعزيز الصورة الذهنية للاتحاد ويقوم بتشجيع العاملين علي تحمل المسؤولية داخل الاتحاد، بالإضافة أنه يسعي جاهداً إلي تغليب المصلحة العامة للاتحاد علي مصالح العاملين الشخصية داخل الاتحاد، بينما حصلت العبارات (١، ٢، ٦) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل علي أن الاتحاد يعتمد إلي حد ما إلي حد ما علي مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين والمستفيدين، مع محاولة وجود قيم مشتركة بين العاملين تشجع العاملين علي الحوار والنقاش والتعبير عن آرائهم داخل، والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين داخل الاتحاد.

ومن خلال ذلك تري الباحثة ضرورة الأهتمام بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين والمستفيدين، بالإضافة إلي ضرورة تكريس ونشر الأخلاق الحميدة التي تعزز الصورة الذهنية للأفرع لدي المستفيدين، وبجانب ذلك العمل علي تشجيع العاملين داخل الأفرع علي المبادرة وتحمل مسؤولية انجاز الاعمال داخل الأفرع، مع ضرورة الاهتمام بحل المشكلات والازمات التي يواجهها الاتحاد وأفروعه بشكل سريع، السعي إلي وجود قيم مشتركة بين العاملين داخل الاتحاد والأفرع، حيث اتفقت دراسة "عمر فتحي عبد المغني عبد الباقي" (٢٠١٩م) (١١)، ودراسة "زيد عبد الصمد محمد أمين" (٢٠١٩م) (٥)، في بعض النتائج مع الدراسة الحالي في انها تساعد علي إزالة التناقضات بين الأفراد وتحقيق غايات واهداف المنظمة، زيادة تنظيم العلاقات داخل المنظمة، تشكل الاخلاقيات مظاهر الضبط الاجتماعي لدي الأفراد، تعمل علي تعميق احساس الفرد بالانتماء وتساعد علي التكيف مع واقعه وبيئته، زيادة الوعي بالممارسات الاخلاقية من خلال وضع استراتيجية داخل المنظمة، العمل علي استقطاب قادة من ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرات الذهنية.

جدول (٦)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة (ن=45)

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي للاتحاد ن=٤٥	درجة التحقق للاتحاد
		ك	ك	ك		
١	أقوم بمراقبة العمل داخل الاتحاد وفق خطة رقابية واضحة.	٢٠	١٦	٩	٠.٧٤	٢
٢	أحرص علي توضيح اللوائح الخاصة بالأنشطة والمسابقات والخدمات للعاملين والمستفيدين بالاتحاد.	٣٠	٦	٩	٠.٨٢	١
٣	أؤكد علي أن الأداء الفعلي للأنشطة والخدمات يتفق مع الأهداف الإستراتيجية.	٣٠	٧	٨	٠.٨٢	١
٤	يهدف النظام الرقابي داخل الاتحاد لتصحيح الانحرافات وليس للعقاب.	٢٤	١٠	١١	٠.٧٦	٢
٥	يوجد لجنة مستقلة داخل الاتحاد تختص بعملية الرقابة.	٥	١٩	٢١	٠.٥٤	٣
	المجموع				٠.٧٤	٢

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٦) أن الوزن النسبي لمجموع محور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٤)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥٢) إلى (٠.٨٣)، حيث حصلت عبارتي (٢، ٣) على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أنه يتم تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية من خلال توضيح اللوائح الخاصة بالأنشطة والمسابقات والخدمات للعاملين والمستفيدين بالاتحاد، مما يؤكد علي أنه يتم الإداء الفعلي للأنشطة والخدمات المقدمة بما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية للاتحاد، بينما حصلت عبارتي (١، ٤) على الحد المتوسط للثقة وهذا يدل على أنه إلي حد ما هناك خطة رقابية يتم العمل من خلالها داخل الاتحاد، مع السعي إلي محاولة تصحيح الاخطاء داخل الاتحاد أكثر من توقيع العقاب علي العاملين، وقد حصلت العبارة (٥) علي الحد الأدنى للثقة مما يدل علي غياب لجنة رقابية مستقلة تختص بعملية رقابة سير العمل والأنشطة والخدمات والمسابقات داخل الاتحاد.

ومن خلال ذلك ترى الباحثة أن محور الرقابة التنظيمية المتوازنة محور هاماً لما له من دوراً في تسهيل أعمال الاتحاد وفروعه، وقدرتها على إنجاز الأعمال بشكل أكثر دقة وتقليل فرص الوقوع في الاخطاء والعمل علي تصحيحها بشكل سريع، بينما يوضح ضرورة وجود لجنة مستقلة وخاصة بالأعمال الرقابية داخل الأفرع، العمل علي تصحيح مفهوم الرقابة التنظيمية بالاتحاد وأفروعه أنه وضع من أجل تصحيح المسارات الخاطئ وأخذ المسارات الحديثة والصحيحة للوصول إلي أفضل النتائج، حيث انققت دراسة "نهي سليمان أحمد القليوبي" (٢٠٠٣) (١٨)، مع الدراسة الحالية في وجود النظام الرقابي يؤدي إلي منع الأخطاء وإكتشافها قبل حدوثها وتحديد الحوافز الإيجابية والسلبية للأفراد، نظام الرقابة الفعال يهدف إلي تحقيق هدف واحد، أهمية الرقابة في التأكد من سير العمليات بحيث تحقق الأهداف الموضوعية بالإضافة إلي تصحيح الأخطاء وسرعة إتخاذ القرار المناسب، وللكشف عن الإنحرافات وإتخاذ الإجراء التصحيحية لمعالجتها، الموضوعية في الرقابة بما تؤدي إلي تطوير مستوى الأداء الإداري والرقابي بالاتحادات و تطبيق الرقابة الموضوعية لأبد من الإهتمام بتفعيل إستخدام الأساليب ووسائل الرقابة للوصول إلي حقائق وتقارير واقعية ذات جودة وكفاءة وفاعلية فذلك يمكن من الاستخدام الأمثل للرقابة النموذجية وتحقيق الجودة والتميز في العملية الرقابية.

جدول (٧)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور التعلم التنظيمي (ن = 45)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الوزن النسبي للاتحاد ن = 45
		ك	ك	ك	
١	أسعي إلي تبادل الخبرات بين كافة اللجان الفنية والأفرع والمستفيدين لتدعيم التعلم المستمر..	٢٠	١٤	١١	٠.٧٣
٢	أؤمن بأن التعلم يسهم في تغيير السلوك السلبي وزيادى فاعلية الأداء داخل الاتحاد..	١٣	٢٤	٨	٠.٧٠
٣	أهتم بالدراسات والبحوث التطويرية في مجالات اللعبة المختلفة (تدريب - تعليم - إدارة - صحة)	٩	٢٥	١١	٠.٦٥
٤	أقدم المعلومات اللازمة لاجراءات العمل للعاملين بكل شفافية	٢٥	١٣	٧	٠.٨٠
٥	أشجع العاملين علي الحوار الناقد الإيجابي ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للاتحاد.	٢٢	٧	١٦	٠.٧١
المجموع					٠.٧٢

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول(٧) أن الوزن النسبي لمجموع محور التعلم التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٢)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين(٠.٦٥) إلى(٠.٨٠)، حيث حصلت العبارة (٤) علي الحد الأعلى للثقة مما يدل علي توفير كافة المعلومات اللازمة بكل شفافية للعاملين للمساعدة في انجاز الاعمال بالشكل المطلوب، بينما حصلت العبارات (١، ٢، ٣، ٥) علي الحد المتوسط للثقة وهذا يدل علي أن تبادل الخبرات بين اللجان والأفروع والمستفيدين تدعم إلي حد ما التعلم المستمر داخل الاتحاد، كما يتم تغيير السلوك السلبي للعاملين، مما يؤدي زيادة فاعلية الإداء داخل الاتحاد، كما يوجد اهتمام إلي حد ما بالدراسات والبحوث العلمية الحديثة التي تعمل علي تطوير اللعبة في جوانبها المختلفة، وكذلك تشجيع الحوار الناقد الإيجابي والسعي لمشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية للاتحاد.

ومن خلال ذلك تري الباحثة ضرورة الاهتمام بالتعليم التنظيمي بالاتحاد وأفرعه لأنه يسهم في تغيير السلوك السلبي ويعمل علي تدعيم السلوك الايجابي للعاملين ويعمل علي تشجيعهم علي الحوار والنقد الايجابي ، بالإضافة إلي العمل علي زيادة فاعلية الإداء داخل الأفرع وذلك عن طريق ضرورة اطلاع العاملين علي الرؤية المستقبلية والمشاركة في رسم الاستراتيجية الخاصة بالأفرع وأمداد العاملين بالمعلومات اللازمة للأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين لسهولة أنجاز العمل وتحقيق أفضل المستويات التنافسية، حيث اتفقت دراسة "ياسر حلمي عبد الوهاب" (٢٠١٩م)(٢٠)، مع الدراسة الحالية في أنه كلما زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي عبر امتلاك المعلومات وتوافرها لدي العاملين وإتاحة الاستقلالية وحرية التصرف لهم وإمتلاك المعرفة التفاعلية والفنية للعاملين في المنظمة كلما زاد جودة الخدمات.

جدول (٨)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور التغيير و التطوير (ن = 45)

م	العبارات	موافق	إلي حد ما	غير موافق	الوزن النسبي للاتحاد ن=٤٥	درجة التحقق للاتحاد
		ك	ك	ك		
١	أقوم بعمل التغييرات اللازمة في الأنشطة والخدمات بناءً على التطورات التي تحدث في مستوى الرياضة العالمية.	٣٠	٦	٩	٠.٨٢	١
٢	أقوم بتشكيل فرق عمل من اللجان المختلفة لإنجاز المهام المطلوب تنفيذها داخل الاتحاد.	٢٩	٩	٧	٠.٨٢	١
٣	أسعي لتعزيز الثقة بالنفس للعاملين لتجديد وتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.	٢١	١٠	١٤	٠.٧١	٢
٤	أقوم بتفويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي المناصب القيادية المستقبلية داخل الاتحاد.	١٩	١٠	١٦	٠.٦٨	٢
	المجموع				٠.٧٦	٢

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٨) أن الوزن النسبي لمجموع محور التغيير والتطوير لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٦)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٦٩) إلى (٠.٨٣) حيث حصلت عبارتي (١، ٢) على الحد الأعلى للثقة، مما يدل علي اهتمام الاتحاد بأضافة التغييرات اللازمة في الأنشطة والخدمات التي تتفق مع التطورات التي تحدث وذلك لمواكبة المستويات الرياضية العالمية، مع سعي الاتحاد في تشكيل أفضل فرق عمل من اللجان المختلفة لإنجاز المهام المطلوبة منها، وحيث حصلت عبارتي (٣، ٤) علي الحد المتوسط للثقة، مما يدل أنه إلي حد ما يتم تعزيز ثقة العاملين ومحاولة تطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وإلي حد ما يتم تفويض بعض السلطات للعاملين داخل الاتحاد ومحاولة أعداد العاملين ذو الكفاءة إلي المناصب القيادية المستقبلية بالاتحاد.

ومن خلال ذلك تري الباحثة أن عوامل التغيير والتطوير لها تأثيراً واضحاً على المؤسسات الرياضية بشكل عام والاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه بشكل خاص، ويجب الاهتمام بها للعمل علي تعزيز ثقة العاملين وتجديد الأنشطة وتطويرها و رفع مستوى الرياضة الي المستوي العالمية واعداد العاملين للقدرة علي تولي المناصب القيادية، والعمل علي امتلاك كل جديد داخل الاتحاد وأفروعه، الاهتمام بإعادة توزيع السلطات والمسئوليات وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية والاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي، تقديم طرق جديدة في العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، حيث اتفقت نتائج دراسة "رضا عبد الفتاح إبراهيم" (٢٠١٧م) (٤) ودراسة "اسامة محمد كامل" (٢٠١٩م) (١)، مع الدراسة الحالية ف تحسين الاداء والتغلب علي الازمات التي تواجهه، ووجود علاقة ايجابية قوية بين إدارة التغيير وتحقيق معايير تميز الاداء، الاهتمام بإعادة توزيع السلطات والمسئوليات وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية والاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي، تقديم طرق جديدة في العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورات المتطورة.

جدول (٩)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة في محور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية (ن = 45)

م	العبارات	موافق ك	إلي حد ما ك	غير موافق ك	الوزن النسبي للاتحاد ن = ٤٥	درجة التحقق للاتحاد
١	تجسد الثقافة التنظيمية بالاتحاد معايير غير مكتوبة تعمل علي المساواة بين العاملين لتخفيض مستويات الصراع التنظيمي.	١٨	١١	١٦	٠.٦٨	٢
٢	تعمل الثقافة التنظيمية علي نمو الأفكار التي تتعزز من قيمة العمل وتنفيذه بشكل متقن ودقيق	٢٠	١٥	١٠	٠.٧٤	٢
٣	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءً علي الخبرة والكفاءة.	٢١	١٥	٩	٠.٧٥	2
٤	تساهم الثقافة التنظيمية بالاتحاد في تفعيل دور اللامركزية وتمكن العاملين للمشاركة في صناعة القرار.	١٧	٧	٢١	٠.٦٣	٣
المجموع					٠.٧٠	٢

الحد الاعلي للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٨١

الحد الادني للثقة لعينة الاتحاد = ٠.٥٣

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لمجموع محور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٠)، كما تراوح الوزن النسبي لآراء العينة حول عبارات هذا المحور بين (٠.٥٠) إلى (٠.٧٩)، حيث حصلت عبارتي (١، ٢) علي الحد المتوسط للثقة وهذا يدل علي أنه إلي حد ما يتم العمل بالاتحاد علي دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية ومحاولة الوصول إلي وجود معايير مكتوبة ليطم العمل بها بين العاملين داخل الاتحاد، العمل علي نمو بعض الأفكار التي تعزز من قيمة العمل ومحاولة تنفيذ الأفكار التي تخدم الأنشطة والمسابقات والخدمات المقدمة داخل الاتحاد، بينما حصلت عبارتي (٣، ٤) علي الحد الأدنى للثقة أنه يوجد قصور في نظم اختيار العاملين وعدم وضوح نظم ترفيتهم، ولا يتم تفعيل دور اللامركزية ولا يتم تمكين العاملين في المشاركة في صنع القرار.

ومن خلال ذلك تري الباحثة ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية حيث انه بمثابة فرصاً للاتحاد وفروعه، حيث أنها تلعب دوراً هاماً داخل المنظومة الرياضية بشكل عام والاتحاد وفروعه بشكل خاص وذلك لما تقدمه من فرصاً حيث تمتاز بقدرتها على تعزيز قيمة العمل والعمل علي المساواة بين العاملين وتخفيض مستويات الصراع التنظيمي بين العاملين والمساهمة في اختيار افضل العناصر البشرية وترقيتهم بناءً علي الكفاءة والخبرة، حيث تساهم في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين في المشاركة في صناعة القرار، أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وبناءة ساعدت علي العمل الجماعي والقدرة علي التوافق والابتكار والتجانس، وإحداث التكيف والملائمة وزيادة الأداء، وكما يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كإلية للتفاعل بين المنظمة والبيئة في إحداث التكيف والملائمة وزيادة مستوي الأداء، أن الثقافة التنظيمية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ووجود إستجابة سريعة لتنفيذ قرارات الإدارة العليا، حيث أتفتت دراسة "نور محمد الحسيني" (٢٠٠٦م) (١٩)، مع الدراسة الحالية في أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وبناءة ساعدت علي العمل الجماعي والقدرة علي التوافق والابتكار والتجانس، وإحداث التكيف والملائمة وزيادة الأداء، وكما يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كإلية للتفاعل بين المنظمة والبيئة في إحداث التكيف والملائمة وزيادة مستوي الأداء، أن الثقافة التنظيمية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ووجود إستجابة سريعة لتنفيذ قرارات الإدارة العليا.

من خلال العرض السابق لممارسات القيادة الإستراتيجية تبين أن الوزن النسبي لممارسات القيادة الإستراتيجية داخل الاتحاد المصري لكرة اليد بلغ (٠.٧٦)، بينما حصل الوزن النسبي لممارسات القيادة الإستراتيجية للأفرع داخل الاتحاد (٠.٦) وهذا يدل علي أن يوجد قصور هناك قصور في ابعاد القيادة الإستراتيجية داخل أفرع الاتحاد المصري لكرة اليد وذلك من خلال قصور في تحديد التصور الإستراتيجي والرؤية المستقبلية، ضعف استثمار القدرات

والمواهب للمشاركة في المراكز التنافسية العليا، ضعف الامكانيات مادية والبشرية مع عدم الاستغلال الأمثل لها، عدم الاهتمام بمراكز البحث العلمي للاطلاع علي أحدث البحوث وتكنولوجية الادارة الحديثة، ضعف الممارسات الأخلاقية بين العاملين داخل الاتحاد وأفروعه قلة المساواة والشفافية، قصور في الثقافة التنظيمية لدي الإدارة العليا مما يؤدي إلي عدم وضوح مفاهيم الثقافة التنظيمية لدي العاملين وكثرة الاجراءات الروتينية تؤدي لصعوبة التعامل بين المستفيدين والقائمين بالعمل، عدم العمل علي التغيير والتطوير في البرامج التدريبية والتعليمية للقائمين علي العمل، أحتياج الأفرع إلي دورات تدريبية لتدعيم الابتكار و الابداع والتفكير العلمي لمعالجة المشكلات التي تحدث، الإفتقار إلي وجود دورات إدارية خاصة، لرفع المستوى الفني والاداري وقلة التشجيع علي تفويض بعض السلطات للإفراد المؤهلين داخل الأفرع، ضعف الرقابة التنظيمية وعدم متابعة سير الأحداث الموجودة بالأفروع وسياسات المتابعة للعاملين وعدم تقييم الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسات التي تناولت العمل الإداري داخل الاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه، حيث أوضحت هذه الدراسات بعض القصور داخل الاتحاد المصري لكرة اليد وأفروعه، ومع وجود هذه القصور الموضحة سابقاً لا يمكن تطوير التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد وأفروعه.

ومن خلال ذلك ترى الباحثة بضرورة الاستعانة وتطبيق القيادة الإستراتيجية وذلك عبر ممارساتها التي تم عرضها فيما سبق حيث أنها لديها القدرة علي إدارة وتطوير الاتحاد المصري لكرة اليد وفروعه وذلك من خلال العمل علي بناء وتكوين تصور استراتيجي واضح للاتحاد، والعمل علي تطوير القدرات التنافسية والمحافظة علي المستويات التنافسية الدولية والعالمية، القدرة علي استثمار وتوفير أفضل المكانات المادية والبشرية المؤهلة، تعزيز وترسيخ الممارسات الاخلاقية لدي جميع العاملين والعمل بروح فريق واحد لتحقيق أهداف الاتحاد، بناء ووضوح الثقافة التنظيمية المتبعة داخل الاتحاد من قبل جميع العاملين، العمل علي إدارة تغيير وتطوير وتحسين الأداء، وضع نظم رقابية متوازنة لمتابعة سير الأعمال والأحداث داخل الاتحاد وفروعه، زيادة فاعلية التعلم التنظيمي وتصحيح السلوك السلبي والعمل علي تحسين السلوكيات الايجابية بالاتحاد، حيث يؤدي كل ذلك إلي المنافسة علي المستويات الدولية والعالمية والوصول إليها، أن القيادة الاستراتيجية تساعد علي تكوين البناء الإستراتيجي فعال، تعمل علي الاهتمام بالجوانب الأخلاقية، التأكيد علي الاساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، التشجيع علي الابتكار والإبداع في كافة المستويات الإدارية وذلك يعمل علي التحسين والتطوير المستمر، تعمل علي الأهتمام ببرامج التدريب لجميع العاملين والتركيز علي الإعداد الجيد للقيادة، استخدام الأساليب الحديثة في اختيار من يشغلون المناصب القيادية، بناء نظم تقييم إداة العاملين واستحداث نظم تعمل علي تحسين وتطوير الأداء، العمل علي توفير كافة الإمكانيات اللازمة للعاملين، العمل

علي أملاك قدرات تنافسية قوية، توفير كوادر بشرية من خلال تدريب وتحفيز القيادات لدعم قدراتها التنافسية تعمل علي الاهتمام بوضع نظم فعالة لتحسين كفاءة الموارد البشرية الموجودة لديها وتأهيلها وإعداد الكوادر البشري النادرة علي قيادة المنظمة.

الاستخلاصات والتوصيات

أولاً: الاستخلاصات

في ضوء مناقشة النتائج وتفسيرها وتساؤلات البحث والبيانات تمكنت الباحثة من التوصل إلى الاستخلاصات الآتية:

أ- الاستخلاصات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية:

- الاستخلاصات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد داخل الاتحاد وجاء الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

١- محور التصور الإستراتيجي (٠.٧٩)

٢- محور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها (٠.٨٠)

٣- محور تطوير رأس المال البشري (٠.٧٦)

٤- محور الممارسات الاخلاقية (٠.٨٠)

٥- محور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة (٠.٧٤)

٦- محور التعلم التنظيمي (٠.٧٢)

٧- محور التغيير والتطوير (٠.٧٦)

٨- محور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية (٠.٧٠)

- الاستخلاصات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد داخل أفرع الاتحاد وجاء الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

١- محور التصور الإستراتيجي (٠.٦١)

٢- محور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها (٠.٦٣)

٣- محور تطوير رأس المال البشري (٠.٥١)

٤- محور الممارسات الاخلاقية (٠.٦٧)

٥- محور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة (٠.٥٩)

٦- محور التعلم التنظيمي (٠.٥٩)

٧- محور التغيير والتطوير (٠.٦٧)

٨- محور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية (٠.٥٣)

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث توصى الباحثة بما يلي:

- ضرورة وضع رؤية إستراتيجية واضحة تعمل علي التوازن بين الأنشطة والخدمات واحتياجات العاملين والمستفيدين داخل الاتحاد وأفرعه.
- العمل علي توفير برامج تدريب وتعليم وصقل المدربين والحكام والإداريين لتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة داخل الاتحاد وأفرعه.
- العمل علي توفير الأمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة لرفع مستوى أداء العاملين داخل الاتحاد.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

١. **أثير عبد الأمير حسوني:** ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بغداد، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة واسط، مجلد ١ إصدار ٢، ٢٠١٠م.
٢. **أسامة محمد كامل:** دور إدارة التغيير في تحقيق التميز الاداء بمدارس التعليم الثانوي العام (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٩م.
٣. **أماني خضر شلتوت:** تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
٤. **أنس خليل محمد:** دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٠٩م.
٥. **جمال محمد علي:** الحديث في الإدارة الرياضية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩م
٦. **رضا عبد الفتاح إبراهيم:** استخدام مدخل إدارة التغيير التنظيمي بهدف علاج الفساد الإداري (دراسة ميدانية بوحدات الحكم المحلي في محافظة السويس)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٧م.
٧. **زيد عبد الصمد محمد:** أثر الممارسات الأخلاقية للقيادة علي الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية العراقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة، ٢٠١٩م.
٨. **سيد محمد جاد الرب:** القيادة الإستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢م

٩. طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢م.
١٠. طارق مفلح جمعة: القيادة الإستراتيجية ودورها فى إدارة المخاطر والأزمات، رسالة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الدراسات العليا، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤م.
١١. عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١٢. عزة أحمد الشربيني: إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٢)، مجلد (٣١)، ٢٠٠٧م.
١٣. عمر فتحي عبد المغني: الالتزام الأخلاقي المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي معلمي التربية الرياضية بنحافة القليوبية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٩م.
١٤. كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
١٥. لمياء عيد عطا: دور القيادة الإستراتيجية فى تحسين مستوى الأداء "دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٢م.
١٦. ماهر محمد محمد: القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي المدراء بوزارة الصحة، رسالة ماجستير (غير منشور)، أكاديمية الإدارة والسياسات العليا، غزة، فلسطين، ٢٠١٥م.
١٧. محمود أسامة عبد الوهاب: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٥٣)، ٢٠١٦م.
١٨. ميرنا أبو نجم: أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات علي صناعة القرارات "دراسة علي شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير، الجامعة السورية، ٢٠١٨م.
١٩. نجم عبود نجم: القيادة الادارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ٢٠١١م.

٢٠. **نهى سليمان أحمد القليوبي:** دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م.
٢١. **نور محمد الحسيني:** العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء في الشركات المصرية في ظل وجود بعض العوامل الموقفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
٢٢. **ياسر حلمي عبد الوهاب:** تحليل إدراكات العاملين لدور التعلم التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الصحية (دراسة ميدانية بالتطبيق علي المستشفيات التعليمية بجامعة أسيوط)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة اسيوط، ٢٠١٩م.
٢٣. **يونس إبراهيم حيدر:** الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، (ج٣)، دمشق دار الرضا، ٢٠٠٦م

Araujo, Anabl.: confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance, Social Sciences and Humanities, 2013

Finkelstein, Sydney: strategic leadership, 2004

HIRSCHI, georg & jones, micheal.: strategic leadership RESOURCED, based view, at website <http://mibes.teilar.gr/conferences>. 2008

HIRSCHI, georg & jones, micheal.: strategic leadership RESOURCED, based view, at website <http://mibes.teilar.gr/conferences>. 2008

Lear, Lorraine wendy: The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in south Africa, Graduate school of business leadership, 2012

Nemanich, l.a. & keller, r.t.: transformational leadership in an Acquisition, A field stud of employees. The leadership quarterly, 2007

Taylor- Bianco, Amy and Schermerhorn, John, Self- regulation: strategic leadership and paradox in organizational changel, journal of organizational change managemet, college of busness, ohio university Athens, Oh, US vol 19, April, 2006

قائمة المرفقات

- مرفق (١) قائمة بأسماء السادة الخبراء
- مرفق (٢) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور القيادة الاستراتيجية في صورته المبدئية.
- مرفق (٣) استمارة محاور القيادة الاستراتيجية في صورته النهائية.
- مرفق (٤) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول عبارات القيادة الاستراتيجية في صورته المبدئية.
- مرفق (٥) استمارة عبارات القيادة الاستراتيجية في صورته النهائية.
- مرفق (٦) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور التميز التنظيمي صورته المبدئية.
- مرفق (٧) استمارة محاور التميز التنظيمي في صورته النهائية.
- مرفق (٨) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول عبارات التميز التنظيمي في صورته المبدئية.
- مرفق (٩) استمارة عبارات التميز التنظيمي في صورته النهائية.

مرفق (١)
قائمة بأسماء السادة الخبراء

قائمة السادة الخبراء

م	أسماء السادة الخبراء	الوظيفة
١	أ.د/ إبراهيم حسين إبراهيم	أستاذ الترويج الرياضي بقسم الإدارة الرياضية الترويج - كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.
٢	أ.د/ أحمد سيد محمد السباعي	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة أسيوط.
٣	أ.د/ جمال محمد علي	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج- وعميد كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.
٤	أ.د/ حازم كمال الدين عبد العظيم	أستاذ الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.
٥	أ.د/ رانيا مرسي أبو العباس	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.
٦	أ.د/ عادل ريان محمد ريان	أستاذ متفرغ إدارة أعمال - كلية التجارة - جامعة أسيوط
٧	أ.د/ صابرين عطية مرسال	أستاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بنات - جامعة الإسكندرية
٨	أ.د/ إيلي عثمان إبراهيم عثمان	أستاذ الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة حلوان.
٩	أ.د/ مها محمد حسن الصغير	أستاذ الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية

• ملحوظة تم ترتيب أسماء السادة الخبراء هجائياً

مرفق (٢)

"استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور
القيادة الإستراتيجية المبدئية"



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية والترويج

"استمارة استطلاع رأي الخبراء حول محاور
القيادة الإستراتيجية المبدئية لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد"

السيد الأستاذ الدكتور:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثون بأجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية الرياضية بعنوان "نموذج مقترح للقيادة الإستراتيجية لتطوير التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد"

حيث نحيط سيادتكم علماً: أن الهدف العام هو التوصل لنموذج للقيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد.

يسعي الباحثون إلي تصميم استمارة استبيان للقيادة الإستراتيجية، لما كنتم سيادتكم من ذوي الخبرة في هذا المجال، لذا نرجو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية التكرم وإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات للمحور المنتمي إليه وكذلك العبارة، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي يمثل حقيقة ما تراه سيادتكم.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،

١- اسم الخبير:

٢- الدرجة العلمية:

٣- الوظيفة:

م	المحاور	موافق	غير موافق
١	تحديد التصور الاستراتيجي		
٢	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها		
٣	تطوير رأس المال البشري		
٤	التأكيد علي الممارسات الأخلاقية		
٥	القدرة علي البناء الاستراتيجي		
٦	التعلم التنظيمي		
٧	التغيير والتطوير		
٨	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية		
٩	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة		
١٠	التعلم المستمر		
١١	استقطاب واختيار الموظفين		

مرفق (٣)

"استمارة محاور القيادة الإستراتيجية في صورته النهائية"

م	المحاور	موافق	غير موافق
١	تحديد التصور الاستراتيجي		
٢	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها		
٣	تطوير رأس المال البشري		
٤	التأكيد علي الممارسات الأخلاقية		
٥	التعلم التنظيمي		
٦	التغيير والتطوير		
٧	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية		
٨	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة		

مرفق (٤)

"استمارة استطلاع رأي الخبراء حول عبارات القيادة
الإستراتيجية في صورته المبدئية"



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية والترويج

**"استمارة استطلاع رأي الخبراء حول عبارات القيادة الإستراتيجية في صورته المبدئية
لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد"**

السيد الأستاذ الدكتور:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثون بأجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية الرياضية بعنوان "نموذج مقترح للقيادة الإستراتيجية لتطوير التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد"

حيث نحيط سيادتكم علماً: أن الهدف العام هو التوصل لنموذج للقيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد.

يسعي الباحثون إلي تصميم استمارة استبيان للقيادة الإستراتيجية، لما كنتم سيادتكم من ذوي الخبرة في هذا المجال، لذا نرجو من سيادتكم لما لكم من خبرة علمية وعملية التكرم وإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات للمحور المنتمي إليه وكذلك العبارة، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي يمثل حقيقة ما تراه سيادتكم.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،

١- اسم الخبير:

٢- الدرجة العلمية:

٣- الوظيفة:

المحور الاول: تحديد التصور الاستراتيجي:

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	أحرص علي تحديد رؤية استراتيجية طويلة المدى للأنشطة والخدمات تتناسب مع المستويات الرياضية العالمية.		
٢	أقوم بعرض الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات علي (العاملين - المستفيدين) وإقناعهم بها.		
٣	أقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف علي المتغيرات المختلفة التي تؤثر علي المستوي الفني والإداري داخل الاتحاد.		
٤	أمتلك القدرة علي اتخاذ القرارات من أجل مواجهة التغييرات في المسار الاستراتيجي للأنشطة والخدمات بالاتحاد.		
٥	أسعي لكسب ولاء العاملين والمستفيدين لرؤيته للأنشطة والخدمات.		
٦	يوجد توازن بين الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات والاحتياجات للعاملين والمستفيدين داخل الاتحاد.		
٧	استخدم الرؤية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات كدليل عملي بالاتحاد.		
٨	يستفيد الاتحاد من تجارب الاتحادات الدولية في تحديد التوجه المستقبلي لها.		

المحور الثاني: استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها :

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	يعمد الاتحاد إلي تدريب العاملين في المجال الأكاديمي وتشجيعهم علي إبتكار وسائل وطرق تدريبية حديثة.		
٢	أسعي إلي صقل وتدريب (المدربين - الحكام - الإداريين) عن طريق برامج تدريبية حديثة		
٣	أؤمن بتطوير (المدربين - الحكام - الإداريين) من الناحية الإدارية لامتلاك المهارات اللازمة وفق البرامج الحديثة.		
٤	أهتم بإختيار (العاملين - اللجان الفنية - الأجهزة الفنية) ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية المناسبة.		
٥	أقوم بوضع أنظمة للحوافز والمكافآت علي اساس مستوي الانجاز المطلوب.		
٦	أشجع أنظمة معلومات حديثة وطرق اتصالات مميزة تساعد في اتخاذ القرارات داخل الاتحاد.		
٧	أسعي لتعزيز مفاهيم التطوير في الأنشطة والخدمات لتحقيق المزيد من الأنجازات علي المستوي الدولي		

المحور الثالث: تطوير رأس المال البشري:

م	العبرة	موافق	غير موافق
١	أؤمن بأهمية التدريب والعمل علي مشاركة أكبر عدد من(المدربيين - الحكام - الاداريين) بالدورات التدريبية.		
٢	تؤمن قيادة الاتحاد بأهمية التدريب في تطوير العمل.		
٣	أوفر الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة لتطوير أداء العاملين والعمل داخل الاتحاد.		
٤	تضع القيادة ضمن سياستها استقطاب واختيار الكفاءات والقدرات المميزة القادرة علي الابداع والابتكار حيث يكون ذلك في المجال الأكاديمي والإداري.		
٥	أقوم بمكافأة العاملين سواء مادي أو معنوي لذوي التقديرات العالية في البرامج التدريبية المقدمة.		
٦	يهتم الاتحاد بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.		
٧	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم.		
٨	أقوم بتفويض بعض الصلاحيات اللازمة للعاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة.		
٩	تمتلك الإدارة العليا خبرات كثيرة ويتمتعوا بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة.		
١٠	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الاتحاد.		

المحور الرابع: التأكيد علي الممارسات الاخلاقية:

م	العبرة	موافق	غير موافق
١	أعتمد علي مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين والمستفيدين.		
٢	يعتمد الاتحاد نظام الحوافز لتشجيع السلوك الايجابي للعاملين في الاتحاد.		
٣	أعمل علي وجود قيم مشتركة و التشجيع علي الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد.		
٤	توجد قيم مشتركة بين العاملين في الاتحاد.		
٥	العمل علي تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.		
٦	أسعي إلي تكريس الأخلاق الحميدة والتي تعزز الصورة الذهنية للاتحاد.		
٧	تساهم الإدارة العليا في تنفيذ برامج تدريبية ترسخ سلوكيات وأخلاقيات المهنة داخل الاتحاد.		
٨	أشجع العاملين بالاتحاد علي المبادرة وتحمل المسؤولية.		
٩	أقوم بتغليب المصلحة العامة في العمل داخل الاتحاد علي المصلحة الشخصية.		
١٠	أقوم بحل الصراعات والمشاكل التي تحدث داخل الاتحاد.		

المحور الخامس: تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة:

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.		
٢	أقوم بمراقبة العمل داخل الاتحاد وفق خطة رقابية واضحة.		
٣	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد علي أنظمة الرقابة المتبعة.		
٤	أحرص علي توضيح اللوائح الخاصة بالأنشطة والمسابقات والخدمات للعاملين والمستفيدين بالاتحاد.		
٥	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.		
٦	أؤكد علي أن الأداء الفعلي للأنشطة والخدمات يتفق مع الأهداف الاستراتيجية.		
٧	يتوفر داخل الاتحاد نظام رقابي واضح وفعال للتحقق من سلامة الإداء.		
٨	يهدف النظام الرقابي داخل الاتحاد لتصحيح الانحرافات وليس للعقاب.		
٩	يوجد لجنة مستقلة داخل الاتحاد تختص بعملية الرقابة.		
١٠	يوجد نظام رقابي للتحقق من الإداء مصاحباً النظام الرقابي المالي.		

المحور السادس: التعلم التنظيمي:

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	أسعي إلي تبادل الخبرات بين كافة اللجان الفنية والأفرع والمستفيدين لتدعيم التعلم المستمر..		
٢	أؤمن بأن التعلم يسهم في تغيير السلوك السلبي وزيادى فاعلية الإداء داخل الاتحاد..		
٣	أهتم بالدراسات والبحوث التطويرية في مجالات اللعبة المختلفة (تدريب - تعليم - إدارة - صحة -		
٤	أقدم المعلومات اللازمة لاجراءات العمل للعاملين بكل شفافية		
٥	أشجع العاملين علي الحوار الناقد الإيجابي ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للاتحاد.		

المحور السابع: التغيير والتطوير:

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	أقوم بعمل التغييرات اللازمة في الأنشطة والخدمات بناءً على التطورات التي تحدث في مستوى الرياضة العالمية.		
٢	أقوم بتشكيل فرق عمل من اللجان المختلفة لإنجاز المهام المطلوب تنفيذها داخل الاتحاد.		
٣	أسعي لتعزيز الثقة بالنفس للعاملين لتجديد وتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.		
٤	أقوم بتقويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي المناصب القيادية المستقبلية داخل الاتحاد.		

المحور الثامن: دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

م	العبارة	موافق	غير موافق
١	تجسد الثقافة التنظيمية بالاتحاد معايير غير مكتوبة تعمل على المساواة بين العاملين لتخفيض مستويات الصراع التنظيمي.		
٢	تعمل الثقافة التنظيمية على نمو الأفكار التي تعزز من قيمة العمل وتنفيذه بشكل متقن ودقيق		
٣	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءً على الخبرة والكفاءة.		
٤	يتم تطبيق القواعد والاجراءات الإدارية على جميع العاملين فهم سواسية داخل الاتحاد.		
٥	تساهم الثقافة التنظيمية بالاتحاد في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين للمشاركة في صناعة القرار.		

مرفق (٥)

"استمارة عبارات القيادة الإستراتيجية في صورته
النهائية"



كلية التربية الرياضية
قسم الإدارة الرياضية والترويح

"استمارة عبارات القيادة الإستراتيجية لدي العاملين بالاتحاد المصري لكرة اليد"

السيد الأستاذ:.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثون بأجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية الرياضية بعنوان "نموذج مقترح للقيادة الإستراتيجية لتطوير التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد"

حيث نحيط سيادتكم علماً:

أن الهدف العام هو التوصل لنموذج للقيادة الإستراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري لكرة اليد.

أرجو من سيادتكم الإجابة علي هذه الاستمارة للتوصل إلي مدي مستوي التميز التنظيمي داخل الاتحاد المصري وأفرعه.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،

٤- اسم الخبير:.....

٥- الدرجة العلمية:

٦- الوظيفة:

المحور الأول: تحديد التصور الاستراتيجي:

م	العبارة	موافق	إلي حداً ما	غير موافق
١	أحرص علي تحديد رؤية استراتيجية طويلة المدى للأنشطة والخدمات تتناسب مع المستويات الرياضية العالمية.			
٢	أقوم بعرض الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات علي (العاملين - المستفيدين) وإقناعهم بها.			
٣	أقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف علي المتغيرات المختلفة التي تؤثر علي المستوي الفني والإداري داخل الاتحاد.			
٤	أمتلك القدرة علي اتخاذ القرارات من أجل مواجهة التغيرات في المسار الاستراتيجي للأنشطة والخدمات بالاتحاد.			
٥	أسعي لكسب ولاء العاملين والمستفيدين لرؤيته للأنشطة والخدمات.			
٦	يوجد توازن بين الرؤية المستقبلية للأنشطة والخدمات والاحتياجات العاملين والمستفيدين داخل الاتحاد.			
٧	استخدم الرؤية الاستراتيجية للأنشطة والخدمات كدليل عملي بالاتحاد.			

المحور الثاني: استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها:

م	العبارة	موافق	إلي حداً ما	غير موافق
١	أسعي إلي صقل وتدريب (المدرين - الحكام - الإداريين) عن طريق برامج تدريبية حديثة			
٢	أؤمن بتطوير (المدرين - الحكام - الإداريين) من الناحية الإدارية لامتلاك المهارات اللازمة وفق البرامج الحديثة.			
٣	أهتم بإختيار (العاملين - اللجان الفنية - الأجهزة الفنية) ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية المناسبة.			
٤	أقدم بوضع أنظمة للحوافز والمكافآت علي اساس مستوي الانجاز المطلوب.			
٥	أشجع أنظمة معلومات حديثة وطرق اتصالات مميزة تساعد في اتخاذ القرارات داخل الاتحاد.			
٦	أسعي لتعزيز مفاهيم التطوير في الأنشطة والخدمات لتحقيق المزيد من الأنجازات علي المستوي الدولي			

المحور الثالث: تطوير رأس المال البشري:

م	العبارة	موافق	إلي حدأ ما	غير موافق
١	أؤمن بأهمية التدريب ويعمل علي مشاركة أكبر عدد من(المدرسين - الحكام - الاداريين) بالدورات التدريبية.			
٢	أوفر الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة لتطوير أداء العاملين والعمل داخل الاتحاد.			
٣	أقوم بمكافأة العاملين سواء مادي أو معنوي لذوي التقديرات العالية في البرامج التدريبية المقدمة.			
٤	أقوم بتفويض بعض الصلاحيات اللازمة للعاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة.			

المحور الرابع: التأكيد علي الممارسات الاخلاقية:

م	العبارة	موافق	إلي حدأ ما	غير موافق
١	أعتمد علي مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين والمستفيدين.			
٢	أعمل علي وجود قيم مشتركة و التشجيع علي الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد.			
٣	أسعي إلي تكريس الأخلاق الحميدة والتي تعزز الصورة الذهنية للاتحاد.			
٤	أشجع العاملين بالاتحاد علي المبادرة وتحمل المسؤولية..			
٥	أقوم بتغليب المصلحة العامة في العمل داخل الاتحاد علي المصلحة الشخصية.			
٦	أقوم بحل الصراعات والمشاكل التي تحدث داخل الاتحاد.			

المحور الخامس: تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة:

م	العبارة	موافق	إلي حدأ ما	غير موافق
١	أقوم بمراقبة العمل داخل الاتحاد وفق خطة رقابية واضحة.			
٢	أحرص علي توضيح اللوائح الخاصة بالأنشطة والمسابقات والخدمات للعاملين والمستفيدين بالاتحاد.			
٣	أؤكد علي أن الأداء الفعلي للأنشطة والخدمات يتفق مع الأهداف الاستراتيجية.			
٤	يهدف النظام الرقابي داخل الاتحاد لتصحيح الانحرافات وليس للعقاب.			
٥	يوجد لجنة مستقلة داخل الاتحاد تختص بعملية الرقابة.			

المحور السادس: التعلم التنظيمي:

م	العبارة	موافق	إلي حدأ ما	غير موافق
١	أسعي إلي تبادل الخبرات بين كافة اللجان الفنية والأفرع والمستفيدين لتدعيم التعلم المستمر.			
٢	أؤمن بأن التعلم يسهم في تغيير السلوك السلبي وزيادة فاعلية الأداء داخل الاتحاد.			
٣	أهتم بالدراسات والبحوث التطويرية في مجالات اللعبة المختلفة (تدريب - تعليم - إدارة - صحة)			
٤	أقدم المعلومات اللازمة لاجراءات العمل للعاملين بكل شفافية			
٥	أشجع العاملين علي الحوار الناقد الإيجابي ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للاتحاد.			

المحور السابع:التغيير والتطوير:

م	العبارة	موافق	إلي حدأ ما	غير موافق
١	أقوم بعمل التغييرات اللازمة في الأنشطة والخدمات بناءاً علي التطورات التي تحدث في مستوي الرياضة العالمية.			
٢	أقوم بتشكيل فرق عمل من اللجان المختلفة لإنجاز المهام المطلوب تنفيذها داخل الاتحاد.			
٣	أسعي لتعزيز الثقة بالنفس للعاملين لتجديد وتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.			
٤	أقوم بتقويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي المناصب القيادية المستقبلية داخل الاتحاد.			

المحور الثامن: دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

م	العبارة	موافق	إلي حدأ ما	غير موافق
١	تجسد الثقافة التنظيمية بالاتحاد معايير غير مكتوبة تعمل علي المساواة بين العاملين لتخفيض مستويات الصراع التنظيمي.			
٢	تعمل الثقافة التنظيمية علي نمو الأفكار التي تعزز من قيمة العمل وتنفيذه بشكل متقن ودقيق			
٣	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءاً علي الخبرة والكفاءة.			
٤	تساهم الثقافة التنظيمية بالاتحاد في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين للمشاركة في صناعة القرار.			