

## تقييم الرشاقة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر

### مسؤولي الشعب فيها

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

khaleel.aboody@gmail.com

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

d.rhayad@uomosul.edu.iq

خليل إبراهيم عبودي السنجاري

رياض احمد إسماعيل الاشرافي

تاريخ قبول النشر (٢٠٢٣/٦/٢٢)

تاريخ تسليم البحث (٢٠٢٣/٥/١)

DOI: (10.33899/rjss.2023.18294017)

### الملخص

يهدف البحث الى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر مسؤولي الشعب فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، وشملت عينة الدراسة (١٦٧) موظفاً يعملون بصفة مسؤول شعب في مقر وزارة الشباب والرياضة ، اذ قام الباحثان بإعداد استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية على وفق الإجراءات العلمية والذي تضمن أربعة ابعاد هي ( رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ، ورشاقة التكنولوجيا ) وبقواع ( ٢٣ ) عبارة موزعة ( ٥ ، ٦ ، ٥ ، ٧ ) عبارة على التوالي ولتحقيق هدف البحث عولجت البيانات احصائيا البرنامج الاحصائي (SPSS) وهي النسبة المئوية والوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط ومعادلة الفاكرونباخ ، وقد استنتج الباحثان ان وزارة الشباب والرياضة العراقية تتمتع برشاقة تنظيمية جيدة من خلال ظهور اغلب ابعادها بمستوى مرتفع من وجهة نظر مسؤولي الشعب فيها باستثناء بعد رشاقة الممارسة التي ظهرت بمستوى متوسط .

الكلمات المفتاحية : الرشاقة التنظيمية ، وزارة الشباب والرياضة العراقية ، مسؤول شعب.

## Evaluating the organizational agility of the Iraqi Ministry of Youth and Sports from the point of view of its division directors

Khalil Ibrahim Aboudi Al-Sanjari

College of Physical Education & Sports Sciences /  
University of Mosul  
khaleel.aboody@gmail.com

Riyad Ahmed Ismail Al-Eshreif

College of Physical Education & Sports Sciences /  
University of Mosul  
d.rhayad@uomosul.edu.iq

Received Date (01/05/2023)

Accepted Date (22/06/2023)

DOI: (10.33899/rjss.2023.18294017)

### ABSTRACT

The research aims to identify the level of organizational agility enjoyed by The Ministry of Youth and Sports from the point of view of its division directors, and the researchers used the descriptive scanning method, The study sample included (167) employees working as a divisional official at the headquarters of the Ministry of Youth and Sports The researchers prepared a questionnaire to measure organizational agility according to scientific procedures, which included four dimensions: (sensing agility, decision-making agility, practice agility, technology agility) And by (23) phrases distributed (5, 6, 5, 7) phrases, respectively, and to achieve the goal of the

research, the data was treated statistically by the statistical program (SPSS), which is the percentage and the arithmetic mean. And the simple correlation coefficient and the Alfacronbach equation, the researchers concluded that the Iraqi Ministry of Youth and Sports enjoys good organizational agility through the emergence of most of its dimensions at a high level from the point of view of its people's officials, except for the dimension of agility in practice, which appeared at a medium level.

**Keywords :** organizational agility, Iraqi Ministry of Youth and Sports, Division directors.

#### ١ - التعريف بالبحث :

#### ١-١ المقدمة وأهمية البحث :

يحتل الشباب مكانة مهمة في بناء المجتمع وتقدم الأمم فهم الأمل والمستقبل المنشود في قيادتها واستدامة تطورها، فضلاً عن كونهم أساس استمرارية الحياة الإنسانية وانعكاس لمظاهر النشاط والحركة والقوة والصحة فيها من خلال ما يؤديه من أعمال ويمارسونه من أنشطة متنوعة تعد الرياضة واحدة منها وأكثرها تأثيراً في بناء شخصياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

لذا أخذت الدول المتقدمة الى التميز والتفوق وتوجه مزيداً من الاهتمام لهذه الشريحة الفاعلة كمورد استراتيجي نوعي بإدارة وتنظيم أنشطتها المتنوعة للحصول على المخرجات المرغوبة عبر تشكيل مؤسسات حكومية واهلية تعمل على وفق قوانين وأنظمة نافذة ، وتشكل وزارة الشباب والرياضة في العراق احدى اهم المؤسسات الرسمية الراعية للأنشطة الشبابية والداعمة للنهوض بواقع ونتائج الحركة الرياضية بما تضمنه من ملاكات بشرية متخصصة وما تمتلكه من موارد مالية ومادية وتكنولوجية .

وتعد وزارة الشباب والرياضة احدى المنظمات التي تواجه في تنفيذ برامجها وفعاليتها الرياضية العديد من العوامل المؤثرة والمتنوعة والمفاجئة الامر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات وسياسات للتعامل المرن والاستجابة السريعة لإحداث حالة التكيف وتجاوز العقبات واستيعاب التغيرات واستمرارية العمل لإكمال الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المنشودة ، وهو ما يطلق عليه في الإدارة الحديثة مصطلح الرشاقة التنظيمية التي تعد على وفق ما ذكره (المصري) بمثابة اتجاه او مدخل لزيادة القدرة الادراكية للمنظمات ، وتساعدها على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات(المصري ٢٠١٦ ، ٢٨٠ ) .

ومن الطبيعي ان مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الرياضية يتأثر بما توفره من معارف ومعلومات تنظيمية وأساليب إدارية وخبرات عملية وإمكانات مادية وتقنيات وبرامج تكنولوجية وموارد مالية حتى تكون ذات استجابة موضوعية للتغيرات البيئية .

عليه تبرز أهمية الدراسة في تعميق ادراك الملاكات المتقدمة في وزارة الشباب والرياضة العراقية لمفهوم ومضامين الرشاقة التنظيمية ، وكذلك توضيح اليات التطبيق الفعال لأبعادها وبشكل يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة . فضلاً عن ان الدراسة الحالية تعد من الدراسات السببية التي تناولت قياس مستوى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها وزارة الشباب والرياضة العراقية .

١-٢ مشكلة البحث :

يعد العمل في المجال الرياضي بمختلف صنوفه من اكثر الاعمال القابلة للتطور وظهور إمكانيات الابداع والابتكار فيه سواء في النواحي الإدارية أم التدريبية أم الخططية أم الفنية أم البدنية أم التكنولوجية ، ومن المؤكد ان ذلك يتضمن كما ونوعا من المعارف والمعلومات التي لا يمكن لأي إدارة منظمة رياضية ان تتجاهلها كفرص متنوعة للتعلم اذا ارادت النمو والمنافسة والتفوق .

وتشكل وزارة الشباب والرياضة احدى المؤسسات الحكومية التي يمكنها احداث التغييرات بحكم ما تقدمه من خدمات رياضية وشبابية ينبغي تحسين جودتها واستمرارية متابعة مستجدات تطورها وأساليب ادارتها وتنظيم برامجها المتنوعة لتحقيق الأهداف المرجوة ، ومن خلال عمل احد باحثي الدراسة الحالية كموظف في وزارة الشباب والرياضة لاحظ ان هذه الوزارة تواجه تحديات كبيرة ومعوقات عمل متنوعة وضغوط متعددة المصادر والأسباب منها تضخم حجم العمل الإداري في الوزارة وطبيعة الإجراءات الرسمية المتبعة في تنفيذه ، مع وجود توسع كبير جدا في عدد الأنشطة والفعاليات والمهرجانات والتجمعات الشبابية والرياضية ، وهو ما يمكن ان يؤثر على أداء مهام ملاكات الوزارة بفاعلية، فضلا عن انعكاس ذلك على مجمل مفاصل الأداء التنظيمي وتعزيز إمكانيات استيعاب التغييرات واستشعار الظروف المؤثرة فيه والتعامل معها باستجابات مرنة وملائمة لاسيما وان وزارة الشباب والرياضة تواجه ظروف عمل متغيرة وبيئة داخلية وخارجية مليئة بالأحداث والتطورات والضغوط والمفاجآت .

هذا الواقع يفرض على الوزارة تبني العمل على وفق مدخل الرشاقة التنظيمية كأسلوب لاستشعار التغييرات والتكيف معها وهو ما يحتاج ان يتم في ضوء اليات وإجراءات منظمة على وفق ثقافة يدرکها القادة والعاملون فيها ، اذ تشير (الزامل والدوسري ) "الى ان الرشاقة التنظيمية تعد متطلب أساسي في تعامل أي منظمة نظرا لديناميكية عملها فهي ضرورية لمواكبة الاحداث والمفاجات والمثيرات اليومية في العمل ، وبالتالي فان الرشاقة التنظيمية يجب ان تكون بمثابة ثقافة يفهمها ويلتزم بها كافة العاملين" (الزامل والدوسري ، ٢٠٢١ ، ٧٦٢) .

ونظرا لغموض مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة العراقية لعدم وجود دراسات (وعلى حد علم الباحثان) تناولت هذا الموضوع الإداري في المجال الرياضي في العراق وفي وزارة الشباب والرياضة خاصة .

لذا فان مشكلة البحث تتركز في التساؤل الآتي :

- هل تتمتع وزارة الشباب والرياضة برشاقة تنظيمية تعينها على استشعار المتغيرات والاستجابة لها والتكيف معها ؟

١-٣ هدفا البحث :

يهدف البحث الى :

١- اعداد استبيان للرشاقة التنظيمية لدى وزارة الشباب والرياضة .

٢- التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر مسؤولي الشعب فيها.

#### ٤-١ مجالات البحث :

١-٤-١ المجال البشري : مسؤولو الشعب العاملون في الدوائر العامة في مقر وزارة الشباب والرياضة العراقية

٢-٤-١ المجال المكاني : الشعب التابعة للدوائر العامة في مقر وزارة الشباب والرياضة العراقية في العاصمة بغداد.

٣-٤-١ المجال الزمني: ابتداءً من ٢٠٢٢/١٢/٢٠ الى ٢٠٢٣/٤/٤ .

#### ٥-١ تحديد المصطلحات :

##### ١-٥-١ الرشاقة التنظيمية

تعرف بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية ، على ان يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل وبما يدعم وضعها التنافسي (العجري، ٢٠١٧، ٥٤) .

كما عرف (Swafford et al) الرشاقة التنظيمية "بأنها القدرة على استخدام موارد المنظمة في الاستجابة بطريقة استباقية وتفاعلية بالإضافة الى تكيفها ومرونتها مع التغيرات وظروف العمل وتلبية متطلبات المستفيدين " (Swafford et al . 2006).

وهي كذلك " التحكم في التغيرات المتواصلة والسريعة في البيئات المعقدة والاستجابة لها " .

(Darvishmotevali & Tajeddini ,2019,74)

ويعرف الباحثان الرشاقة التنظيمية بانها قدرة الوزارة على الاستجابة السريعة والاستباقية المناسبة للتغيرات في ظروف العمل والتعامل بمرونة مع تلك التغيرات من خلال تطوير قدرات المنظمة باستثمار جميع الإمكانيات وإعادة تنظيم الموارد والعمليات والوقت وبما يحقق فاعلية الأداء .

#### ٢-٢ الدراسات السابقة :

١-٢ دراسة (الدره، ٢٠٢٢) بعنوان (واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية واثرا في تحقيق الرشاقة التنظيمية) .

وكان من اهداف الدراسة التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الفلسطينية ، وكذلك التعرف على طبيعة ومقدار العلاقة والاثر بين الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية والرشاقة التنظيمية في هذه المؤسسات ، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، وضمت عينة الدراسة (٢٦٨) من العاملين بصفة رئيس ونائب رئيس ومدير وعضو مجلس إدارة وامين عام واداري في مؤسسات المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الفلسطينية واللجنة

البارالمبية والأندية والاتحادات الرياضية والمؤسسات الرياضية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين (قطاع غزة) ، واستخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وتضمن استبيان الرشاقة التنظيمية ابعاد ( رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة) وعولجت البيانات احصائيا من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية واختبار (ت) لعينة واحدة وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد استنتج الباحثان عدة استنتاجات منها ان تقدير عينة الدراسة للرشاقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الفلسطينية في قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة مع وجود علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية للجدارات الرقمية في الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية الفلسطينية.

٢-٢ دراسة (الزامل والدوسري ، ٢٠٢١) بعنوان (الرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها )

كان من اهداف الدراسة التعرف على واقع تطبيق جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن للرشاقة التنظيمية ، وتم استخدام المنهج الوصفي بدراسته المسحية ، وضمت عينة الدراسة (١٠٠) عاملة في جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن في مدينة الرياض ، واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي عولجت احصائيا من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والارتباط البسيط ، وأشارت نتائج الدراسة ان واقع الرشاقة التنظيمية في الجامعة المبحوثة جاء مرتفعا وتبين ان إدارة الجامعة تشجع مشاركة القيادات في وضع الأهداف الاستراتيجية ، وان الجامعة كذلك تتبنى سياسات استباقية لأخذ زمام المبادرة .

٣-٢ دراسة (النشيلي ، ٢٠٢٠) بعنوان (دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ) .

يهدف البحث الى فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الصناعات الكيماوية (باكين) ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وضمت عينته (٣٠٢) عاملا في هذه الشركة ، وصممت الباحثة استبيانين للرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي كوسيلة لجمع البيانات وتضمن استبيان الرشاقة التنظيمية ثلاثة ابعاد وهي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ) وعولجت البيانات احصائيا من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والارتباط البسيط .

وتوصلت الباحثة الى العديد من النتائج أهمها تؤثر ابعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار) تأثيرا ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة ، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين ( رشاقة الممارسة ) والالتزام التنظيمي .

٤-٢ دراسة (العابدي ، ٢٠١٢) بعنوان (الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين)

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،

وضمنت عينة الدراسة (١٠٠) موظف في (٥) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق ، وصمم الباحث استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية على وفق ثلاثة ابعاد هي (رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة) وقد عولجت البيانات احصائيا من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل الانحدار البسيط ، وقد توصلت الدراسة الى ان الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على ابعاد الاستغراق الوظيفي (الاستغراق المعرفي ، والاستغراق الشعوري ، والاستغراق الجسدي) كما انها تعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات محل الدراسة .

٣- إجراءات البحث :

٣-١ منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته وطبيعة البحث .

٣-٢ مجتمع البحث وعيناته :

تكون مجتمع البحث من (١٦٧) موظفا يعملون بصفة مسؤول شعبة في وزارة الشباب والرياضة في العراق ، وقد حصل الباحثان على هذه الإحصائية بموجب كتاب تسهيل المهمة.

وتم تقسيم مجتمع البحث الى ثلاث عينات ، حيث شملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (١٠) من مسؤولي شعب الوزارة والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم استبعادهم من عيني الاعداد والتطبيق .

كما شملت عينة الاعداد (١٠٧) مسؤول شعبة في وزارة الشباب والرياضة اختيروا بطريقة عشوائية وهم يمثلون (٦٤%) من مجتمع البحث الكلي، وقد استطاع الباحثان الحصول على (١٠٤) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهي تمثل نسبة (٦٢,٢٨%) من مجتمع البحث ، اما في ما يخص عينة التطبيق فقد تضمنت ما تبقى من مجتمع البحث من مسؤولي شعب وزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٥٠) وهم يمثلون (٣٤%) من مجتمع البحث الكلي وقد استطاع الباحثان الحصول على (٤٨) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية وهي تمثل (٢٨,٧٤%) من مجتمع البحث .

٣-٣ أداة البحث :

استخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بأهداف البحث ، حيث تطلبت الدراسة الحالية اعداد استبيان لقياس الرشاقة التنظيمية في وزارة الشباب والرياضة العراقية على وفق الإجراءات العلمية اللازمة .

٣-٣-١ تحديد ابعاد استبيان الرشاقة التنظيمية :

قام الباحثان بمراجعة الادبيات المتنوعة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، وقد استجمعا تحليل المحتوى لأبعاد هذه الدراسات في الجدول (١)

الجدول (١) يبين تحليل المحتوى لأبعاد استبيان الرشاقة التنظيمية حسب رأي الدراسات

الابعاد	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ	رشاقة التطبيق	تمكين ومشاركة	ثقافة الابتكار	رشاقة التكنولوجيا	المرونة التنظيمية	السرعة في	الرشاقة الاستراتيجية	رشاقة القدرة على
---------	-----------------	-------------	---------------	---------------	----------------	-------------------	-------------------	-----------	----------------------	------------------

الدراسات	القرار	(الممارسة)	العاملين				الاداء	التعلم
الدباغ ، ٢٠١٧	✓	✓						
فرح واخران، ٢٠١٩	✓	✓						
النشيلي ، ٢٠٢٠	✓	✓						
الذبياني، ٢٠٢٠	✓	✓						
الوهيبي وبن شعيل، ٢٠٢٠	✓	✓		✓			✓	✓
سيد عمر، ٢٠٢٠	✓		✓	✓	✓	✓		
الزامل و الدوسري، ٢٠٢١	✓	✓						
الاقرع وعاشور ، ٢٠٢٢	✓							
الدره، ٢٠٢٢	✓	✓						
العدد	٩	٧	١	٢	١	١	١	١
النسبة المئوية	%١٠٠	%٧٧	%١١	%٢٢	%١١	%١١	%١١	%١١

يتضح من جدول (١) والمتعلق بتحليل محتوى الدراسات المتعلقة بابعاد الرشاقة التنظيمية وجود نسبة اتفاق (١٠٠%) في بعدي (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار)، كما حصل بعد (رشاقة التطبيق) على نسبة (٧٧%)، وكذلك حصل بعد (رشاقة التكنولوجيا) على نسبة اتفاق قدرها (٢٢%)، وأخيرا حصلت ابعاد (تمكين ومشاركة العاملين، وثقافة الابتكار، والمرونة التنظيمية، والسرعة في الأداء، والرشاقة الاستراتيجية، ورشاقة القدرة على التعلم) على نسب اتفاق قدرها (١١%).

ثم قام الباحثان بعرض ما توصلا اليه في استبيان لاستطلاع آراء المحكمين البالغ عددهم (١٥) محكما والواردة أسماؤهم في الملحق (١) للتحقق من صلاحية الابعاد، وبعد تحليل آراء السادة الخبراء واستخراج قيمة (٢٦) تبين ان الابعاد التي اقترحها الباحثان للدراسة الحالية وفي ضوء الدراسات السابقة

اتفق الخبراء على صلاحيتها واستخدامها في استبيان الرشاقة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة وهذه الابعاد هي ( رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ، ورشاقة التكنولوجيا ) اذ بلغت قيم مستوى المعنوية ( ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ) على التوالي وهي اقل من مستوى ( ٠,٠٥ ) والجدول (٢) يبين ذلك .

الجدول (٢) يبين قيم (كا) لتحديد ابعاد الرشاقة التنظيمية حسب آراء الخبراء

ت	ابعاد الرشاقة التنظيمية	عدد الموافقين	عدد غير الموافقين	قيمة كاي ٢	مستوى المعنوية
١.	رشاقة الاستشعار	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
٢.	رشاقة اتخاذ القرار	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
٣.	رشاقة التطبيق	١٤	١	١١,٢٦٧	٠,٠٠١
٤.	رشاقة التكنولوجيا	١٣	٢	٨,٠٦٧	٠,٠٠٥

### ٣-٣-٢ صياغة عبارات استبيان الرشاقة التنظيمية :

استند الباحثان في صياغة عبارات استبيان الرشاقة التنظيمية على الادبيات ذات العلاقة بابعاد هذا المفهوم والموضحة في الجدول (١) جدول تحليل المحتوى ، اذ اشتملت الصورة الأولية للاستبيان على (٢٨) عبارة موزعة على ابعاد (رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ، ورشاقة التكنولوجيا) وبواقع (٧) عبارات لكل بعد ، كما تم تحديد البدائل المقترحة للإجابة وهي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً، ابدا) وتحمل الاوزان الآتية وعلى التوالي (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١)

### ٣-٣-٣ صدق المحتوى :

يوضح (أبو النصر) صدق المحتوى بأنه " هو مدى تمثيل ابعاد وفقرات أداة جمع البيانات تمثيلاً جيداً للموضوع المراد قياسه ، وهذا يتطلب من الباحث تحديد الموضوع او المجال المراد قياسه تحديداً جيداً ومن ثم تحديد ابعاده والفقرات التي تغطي كل بعد " (أبو النصر ، ٢٠٠٨ ، ١٨٣) .

لذا توصل الباحثان الى صدق المحتوى لاستبيان الرشاقة التنظيمية من خلال مراجعة المصادر والادبيات المتوفرة والمتعلقة بهذا المفهوم والتي ساعدته في تحديد ابعاده وتحليل مضامينها الأمر الذي مكنه من صياغة العبارات الخاصة بكل بعد من هذه الابعاد، فضلاً عن وضع تعريف لكل منها بعد تشكيل صورة واضحة وشاملة عن الموضوع .

### ٣-٣-٤ الصدق الظاهري :

تم عرض الصورة الأولية لاستبيان الرشاقة التنظيمية على مجموعة المحكمين الواردين في الملحق (١) لبيان صلاحية العبارات وبدائل الإجابة واوزانها ، وبعد جمع آراء السادة المحكمين وتقريغها وتحليلها تم استخراج قيمة (كا) لتطابق آراء المحكمين حول العبارات ، وبموجب هذا الاجراء الاحصائي يتبين من الجدول (٣) الإبقاء على (٢٣) عبارة اذ تقاربت قيم مستوى دلالة (كا) لها ما بين (٠,٠٠٠ -

(٠,٠٢٠) وهي اصغر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) ولمصلحة تكرار الإجابة (تصلح) ، بينما تم حذف (٥) عبارات نظرا لحصولها على مستوى الدلالة (كا) اكبر من (٠,٠٥) ، اذ تم حذف العبارتين (٢) (٥) من بعد رشاقة الاستشعار، بينما تم حذف العبارة (٤) من بعد رشاقة اتخاذ القرار، وكذلك حذفت العبارتين (٧,٢) من بعد رشاقة الممارسة.

الجدول (٣) يبين اتفاق السادة المحكمين على عبارات استبيان ابعاد الرشاقة التنظيمية

الايبعاد	العبارات	الموافقون	الغير موافقون	قيمة كاي ٢	المعنوية
رشاقة الاستشعار	١	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٢	١٠	٥	١,٦٦٧	٠,١٧٦
	٣	١٣	٢	٨,٠٦٧	٠,٠٠٥
	٤	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٥	١١	٤	٣,٢٦٧	٠,٠٧١
	٦	١٤	١	١١,٢٦٧	٠,٠٠١
	٧	١٤	١	١١,٢٦٧	٠,٠٠١
رشاقة اتخاذ القرار	١	١٤	١	١١,٢٦٧	٠,٠٠١
	٢	١٤	١	١١,٢٦٧	٠,٠٠١
	٣	١٤	١	١١,٢٦٧	٠,٠٠١
	٤	١١	٤	٣,٢٦٧	٠,٠٧١
	٥	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٦	١٢	٣	٥,٤٠٠	٠,٠٢٠
	٧	١٢	٣	٥,٤٠٠	٠,٠٢٠
رشاقة الممارسة	١	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٢	١١	٤	٣,٢٦٧	٠,٠٧١
	٣	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٤	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٥	١٣	٢	٨,٠٦٧	٠,٠٠٥
	٦	١٥	صفر	١٥	٠,٠٠٠
	٧	١١	٤	٣,٢٦٧	٠,٠٧١

٠,٠٢٠	٥,٤٠٠	٣	١٢	١	رشاقة التكنولوجيا
٠,٠٠٠	١٥	صفر	١٥	٢	
٠,٠٠٥	٨,٠٦٧	٢	١٣	٣	
٠,٠٠١	١١,٢٦٧	١	١٤	٤	
٠,٠٢٠	٥,٤٠٠	٣	١٢	٥	
٠,٠٠٠	١٥	صفر	١٥	٦	
٠,٠٠٥	٨,٠٦٧	٢	١٣	٧	

كما اجمع المحكمون على صلاحية نموذج بدائل الإجابة المقترح من الباحثان وصلاحية اوزانها .  
٣-٣-٥ الدراسة الاستطلاعية :

لغرض الشروع بتوزيع استبيان ابعاد الرشاقة التنظيمية على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة (١٠) موظفين من مسؤولي شعب وزارة الشباب والرياضة قام الباحثان بتنظيم العبارات التي نالت اتفاق المحكمين على صلاحيتها على وفق التسلسل المنتظم وكما مبين في الجدول (٤) والواردة صيغتها في الملحق (٢).

#### جدول (٤) يبين التسلسل المنتظم لعبارات ابعاد الرشاقة التنظيمية

ت	البعد	عدد العبارات	تسلسل العبارات
١	رشاقة الاستشعار	٥	١ - ٥
٢	رشاقة اتخاذ القرار	٦	٦ - ١١
٣	رشاقة الممارسة	٥	١٢ - ١٦
٤	رشاقة التكنولوجيا	٧	١٧ - ٢٣

وقد تم تطبيق هذا الاجراء بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠٢٢ وقد تبين للباحثين ان العبارات وتعليمات الإجابة واضحة ومفهومة لدى هذه العينة كما اقتربت مدة اجابتهم عن الاستبيان (١٠-١٤) دقيقة .  
٣-٣-٦ صدق الاتساق الداخلي :

لغرض التحقق من تجانس الاستبيان ارتأى الباحثان استخراج قيم الارتباط البسيط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي اليه ، وكذلك إيجاد معامل الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبيان وعلى استمارات عينة الاعداد البالغة (١٠٤) استمارة والمتضمنة (٢٣) عبارة . والذين تم توزيعها عليهم للمدة من (٢٦ / ١٢ / ٢٠٢٢) ولغاية (١٠ / ١ / ٢٠٢٣) والجدول (٥) يبين نتائج معاملات الارتباط .

#### الجدول (٥) يبين نتائج الاتساق الداخلي لعبارات استبيان ابعاد الرشاقة التنظيمية

ت	ارتباط درجة العبارة مع الدرجة الكلية للبعد	مستوى الدلالة (Sig)	ارتباط درجة العبارة مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة (Sig)

	للاستبيان			
٠,٠٠٠	٠,٦٤١	٠,٠٠٠	٠,٧٩٢	-١
٠,٠٠٠	٠,٦٧٧	٠,٠٠٠	٠,٨٢٧	-٢
٠,٠٠٠	٠,٧٠٥	٠,٠٠٠	٠,٨٠٦	-٣
٠,٠٠٠	٠,٧١٤	٠,٠٠٠	٠,٨٥٢	-٤
٠,٠٠٠	٠,٦٨٠	٠,٠٠٠	٠,٨٢١	-٥
٠,٠٠٠	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠	٠,٨٣٥	-٦
٠,٠٠٠	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	٠,٨٠٨	-٧
٠,٠٠٠	٠,٦٢٨	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	-٨
٠,٠٠٠	٠,٧٦٦	٠,٠٠٠	٠,٧٨١	-٩
٠,٠٠٠	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	٠,٧٦٩	-١٠
٠,٠٠٠	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠	٠,٧٠٧	-١١
٠,٠٠٠	٠,٧١٢	٠,٠٠٠	٠,٧٩١	-١٢
٠,٠٠٠	٠,٧٨٨	٠,٠٠٠	٠,٨٣٠	-١٣
٠,٠٠٠	٠,٧٠٠	٠,٠٠٠	٠,٨٠٧	-١٤
٠,٠٠٠	٠,٧٥٧	٠,٠٠٠	٠,٨٤٧	-١٥
٠,٠٠٠	٠,٨٢٦	٠,٠٠٠	٠,٨٤٨	-١٦
٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٠,٠٠٠	٠,٧٢٦	-١٧
٠,٠٠٠	٠,٦٩٧	٠,٠٠٠	٠,٨١٨	-١٨
٠,٠٠٠	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	٠,٨٠٧	-١٩
٠,٠٠٠	٠,٦١٤	٠,٠٠٠	٠,٧٢٧	-٢٠
٠,٠٠٠	٠,٥٥٩	٠,٠٠٠	٠,٦٨٠	-٢١
٠,٠٠٠	٠,٦٦٦	٠,٠٠٠	٠,٧٣١	-٢٢
٠,٠٠٠	٠,٤٩١	٠,٠٠٠	٠,٦٧٤	-٢٣

يتبين من الجدول (٥) ان كافة عبارات استبيان ابعاد الرشاقة التنظيمية قد حصلت على معاملات ارتباط معنوية بين قيمتها والدرجة الكلية للبعد وللإستبيان ، اذ بلغت قيم ارتباطها مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين ( ٠,٦٧٤ - ٠,٨٥٢ ) ، كما بلغت قيم ارتباطها مع الدرجة الكلية للإستبيان ما بين ( ٠,٤٩١ - ٠,٨٢٦ ) ، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig) للعبارات مع الدرجة الكلية للبعد و للإستبيان

(٠,٠٠٠) مما يدل على انها متسقة داخليا وتتماشى مع المفهوم الذي يقيسه البعد الذي تنتمي اليه والاستبيان ككل .

### ٣-٧ ثبات الاستبيان :

استخدم الباحثان استمارات عينة الاعداد وبالبلغة (١٠٤) استمارة والمتضمنة (٢٣) عبارة لاستخراج ثبات الاستبيان من خلال

معامل الفايرونيباخ ، والذي بلغت قيمته ( ٠,٩٥ ) مما يدل على تمتع الاستبيان بقيمة ثبات جيدة.

### ٣-٨ وصف استبيان الرشاقة التنظيمية بصيغته النهائية :

استقر استبيان ابعاد الرشاقة التنظيمية على (٢٣) عبارة موزعة بشكل متسلسل منتظم على اربعة ابعاد هي (رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ، ورشاقة التكنولوجيا) وبواقع (٥ ، ٦ ، ٥ ، ٧ ) على التوالي كما موضح في الملحق (٢) وفيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في ( دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، ابدا ) وتحمل الاوزان الاتية ( ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ) على التوالي .

### ٣-٤ التطبيق النهائي للاستبيان :

قام الباحثان بتطبيق الاستبيان خلال المدة من (٢٠٢٣/١/١٥) ولغاية (٢٠٢٣/١/١٩) على عينة التطبيق البالغ عدد افرادها (٥٠) موظفا من مسؤولي الشعب في وزارة الشباب والرياضة ، وقد حصل الباحثان على (٤٨) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

### ٣-٥ الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الوسائل الإحصائية الاتية (النسبة المئوية ، والوسط الحسابي ، ومعامل الارتباط البسيط ، معادلة الفايرونيباخ ) اذ تم استخراج هذه البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) كما تم تحديد مستوى الإجابة للعبارة او للبعد او للكلي على وفق النسبة المئوية الموضحة في جدول المستويات الآتية:

الجدول (٦) يبين مستويات الاجابة

النسبة المئوية	دون ٥٠%	٥٠% -	٦٠% -	٧٠% -	٨٠% فما فوق
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

(الداودي، ٢٠٢٢، ١٠٥)

### ٤-٤ عرض النتائج ومناقشتها :

٤-١ عرض نتائج الهدف الأول الذي ينص على ( اعداد استبيان للرشاقة التنظيمية لدى وزارة الشباب والرياضة العراقية )

حقق الباحثان هذا الهدف عبر التوصل الى الصيغة النهائية لاستبيان الرشاقة التنظيمية لدى وزارة الشباب والرياضة العراقية والمرفقة في الملحق (٢) ، من خلال تطبيق الإجراءات العلمية الواردة في الباب الثالث.

٤-٢ عرض نتائج الهدف الثاني الذي ينص على ( التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر مسؤولي الشعب فيها ) ومناقشتها ، وقد توصل الباحثان الى النتائج الآتية :

الجدول (٧) يبين الأوساط الحسابية والنسب المئوية ومستويات ابعاد استبيان الرشاقة التنظيمية

ت	الابعاد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
١-	رشاقة الاستشعار	١٧,٧٩١	٧١,١٦%	مرتفع
٢-	رشاقة اتخاذ القرار	٢١,٥٦٢	٧١,٨٦%	مرتفع
٣-	رشاقة الممارسة	١٧,٣١٢	٦٩,٢٤%	متوسط
٤-	رشاقة التكنولوجيا	٢٦,٨٧٥	٧٦,٧٧%	مرتفع
	الكلية للاستبيان	٨٣,٥٤١	٧٢,٦٤%	مرتفع

يبين الجدول (٧) ان اغلب ابعاد الرشاقة التنظيمية لوزارة الشباب والرياضة كانت من وجهة نظر مسؤولي الشعب فيها بمستوى (مرتفع)، وبنسب مئوية بلغت (٧١,١٦% ، ٧١,٨٦% ، ٧٦,٧٧% ) ، واوساط حسابية (١٧,٧٩١ ، ٢١,٥٦٢ ، ٢٦,٨٧٥) على التوالي ، باستثناء بعد (رشاقة الممارسة) الذي حصل على مستوى (متوسط) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩,٢٤%) ووسط حسابي قدره (١٧,٣١٢) ، وهو ما انعكس على النتيجة الكلية للرشاقة التنظيمية والتي ظهرت بمستوى (مرتفع)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٢,٦٤%) ووسط حسابي (٨٣,٥٤١) .

وبالنسبة لنتائج بعد رشاقة الاستشعار فيمكن ان تعزى الى ان من اهداف الوزارة العمل على تلبية احتياجات الشباب وتقديم الخدمات الرياضية لهم وهو ما يتطلب أساسا تحديد هذه الاحتياجات والخدمات بشكل مسبق للعمل على ادارتها وتقديمها بشكل مناسب ، كما ان هذا الاستشعار مرتفع كون الوزارة مؤسسة خدمية وذات اتصال مباشر بالمستفيدين والجهات ذات العلاقة مما يتيح التعرف على واقع مستوى هذه الخدمات وتشخيص الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ خططها الموضوعية الامر الذي يساهم في الحصول على تفهم افضل للعوامل المؤثرة على عملها وادراك التغييرات المصاحبة والاستفادة من ذلك في خطط العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

وتعزى نتائج بعد (رشاقة اتخاذ القرار) الى تراكم خبرة العاملين في الوزارة وخاصة بعد احداث جائحة كورونا والضغوطات و الازمات المتنوعة والمرافقة لها وكذلك ما واجهته الوزارة من صعوبات وتلكؤ في تنفيذ مشاريعها وخططها بسبب الظروف الاقتصادية جعلها تكتسب تجارب ومعلومات إضافية مع خبراتها السابقة مما وفر لها مرونة التخطيط واعانها على التحرك والتصرف لتعزيز قدراتها وتنويع

إمكاناتها وهو ما مكنها من اعتماد أساليب مختلفة ومصادر متعددة تؤهلها لبرمجة قراراتها بصورة افضل ، وبهذا الخصوص تذكر (عمر) ان المنظمة الرشيقية تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها ، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير هي سرعة اتخاذ القرار ، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار ، والاستجابة السريعة للتغيير .

وفيما يخص النتائج المرتفعة لبعث رشاقة الممارسة فانها تعزى الى تطبيق الوزارة لبعض مضامين مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل يتناسب مع قدراتها ويستثمر إمكاناتها ويتوافق ويستجيب بفاعلية مع المستجدات في الوقت المناسب من خلال مرونة تنظيمية هيكلية ، كذلك يتلائم هذا التطبيق مع التطلعات في تطوير وتحسين أنظمة العمل عبر تبسيط إجراءاته وهو ما يمكن ان يطلق عليه الرشاقة التطبيقية والتي تمثل المخرجات المنظورة للرشاقة التنظيمية والمتوخاة منها .

اما بعد رشاقة التكنولوجيا فتعزى نتائجها الإيجابية الى اننا نعيش في عصر إدارة المعلومات والتقنيات التكنولوجية واللذان تتطوران بشكل سريع ومذهل في كافة جوانبهما وتشكلان قواعد أساسية للتطور والتقدم، فضلا عن إدارة شؤون وأنشطة اية مؤسسة ومنها وزارة الشباب والرياضة التي تتيح لها إمكاناتها البشرية والمادية والمالية الحصول على هذه القدرات التكنولوجية وتعزيز فرص الاستفادة منها سواء في تنظيم مواردها البشرية وعقد الاجتماعات وإقامة التجمعات العلمية الكترونيا ومواكبة المتطلبات الدولية للعمل والتعاون المشترك وتبادل المعلومات عن بعد بأساليب فعالة ومتطورة تعكس جودة عمل الوزارة وسمعتها التنظيمية .

وفي العودة الى نتائج الرشاقة التنظيمية بشكل عام والتي ظهرت بمستوى (مرتفع) في الجدول (٦) فبالإضافة الى ما سبق في مناقشة ابعاد الرشاقة التنظيمية ، فان ما يدفع وزارة الشباب والرياضة الى تطبيقه هو الضغوطات والتحولات والتطورات المتلاحقة التي تحدث في بيئة عملها داخل العراق ومن خلال ما وصلت اليه نظيراتها من تقدم وتميز يفرض عليها استمرارية مراجعة عملياتها وتطوير استراتيجياتها لتحقيق الاستجابة السريعة واحداث التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب .

#### ٥- الاستنتاجات والتوصيات :

##### ٥-١ الاستنتاجات :

١- التوصل الى استبيان الرشاقة التنظيمية لدى وزارة الشباب والرياضة العراقية من خلال التحقق من توفر الإجراءات العلمية في اعداده بالتطبيق على مسؤولي الشعب فيه .

٢- تتمتع وزارة الشباب والرياضة العراقية برشاقة تنظيمية مرتفعة من خلال ظهور (ابعاد رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة التكنولوجيا) بمستوى مرتفع فيما حصل بعد (رشاقة الممارسة) بمستوى متوسط وذلك من وجهة نظر مسؤولي الشعب فيها .

##### ٥-٢ التوصيات :

- ١- إمكانية تكييف استبيان الرشاقة التنظيمية المعد في هذه الدراسة على مؤسسات رياضية أخرى كاقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق واقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية .
- ٢- تستطيع وزارة الشباب والرياضة العراقية تعزيز رشاقتها التنظيمية من خلال تطوير واستحداث أساليب الادراك المسبق او السريع للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ، مع تنمية وتنويع مدخلات ومصادر عمليات اتخاذ القرار وديمومة تحسين اليات تطبيقها عبر مرونة استثمار مواردها، فضلا عن استمرار مسار التقدم التكنولوجي المتبع في الوزارة وذلك من خلال عقد ندوات علمية ودورات تدريبية لموظفيها وكل حسب مستوياته الإدارية ومهامه الوظيفية للوصول الى المستوى المثالي من الوعي بمضامين وابعاد مفهوم الرشاقة التنظيمية وأساليب تطبيقاتها الحديثة .

#### المصادر

- ١- أبو النصر ، مدحت (٢٠٠٨) : الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٢- الداودي ، محمد علي فياض محمود (٢٠٢٢) : القيادة المستدامة والنزاهة السلوكية لمديري مديريات الشباب والرياضة في العراق ودورها في التماسك التنظيمي من وجهة نظر ملاكات شعبها الرياضية ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة الموصل .
- ٣- الدر ، احمد خليل إبراهيم (٢٠٢٢) : واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية واثرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية ، (دراسة ميدانية على المؤسسات الرياضية الفلسطينية ) رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية والرياضة /جامعة الأقصى - فلسطين .
- ٤- الزامل ،مها عثمان والدوسري ، هيا بخيت (٢٠٢١) : الرشاقة التنظيمية في جامعة الاميرة نوره بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، المجلد (٢٩) العدد (٤) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- ٥- العابدي ، علي رزاق جواد (٢٠١٢) : الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (٢٤) .
- ٦- العجري ، دينا فاروق (٢٠١٧) : الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاء الاعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الازهر ، القاهرة .
- ٧- عمر ، دعاء سيد (٢٠٢٠) :تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي ، مجلة العلوم التربوية .
- ٨- المصري ، مروان وليد (٢٠١٦) : استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية لمحافظة غزة ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - جامعة عين شمس ،المجلد (٤٠) العدد (٢) .

٩- مغاوري ، هالة امين (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد (٣) العدد (١٠).

١٠- النشيلي ، دنيا حلمي (٢٠٢٠) : دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (٤١) العدد (٣) ، أيلول ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، مصر .

11- Darvishmotevali , M. , Tajeddini , K. , (2019). **Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran**: Tajeddini, K., Ratten, V., Merkle, T.(Eds.), Tourism, Hospitality, and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons.

13- Swafford P.M., Ghosh S. & Murthy N. (2006): **"The antecedents of Supply chain agility of a firm**: Scale development and model Testing, Journal of Operations Management, Vol .24 Iss. 2.

#### الملحق (١) السادة المحكمين

ت	اللقب	الاسم	الكلية	الجامعة	الاختصاص
١	أ . د	وليد خالد همام النعمة	التربية الاساسية	الموصل	إدارة رياضية
٢	أ . د	عدي غانم محمود الكواز	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية
٣	أ . د	خالد اسود لايع	التربية البدنية وعلوم الرياضة	المتشى	ادارة رياضية
٤	أ . د	محمد فاضل مصلىح	التربية الأساسية	ديالى	إدارة رياضية
٥	أ . د	عثمان محمود شحاذة	التربية البدنية وعلوم الرياضة	ديالى	إدارة رياضية
٦	أ . د	عوزير سعدي إسماعيل	التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين	إدارة رياضية
٧	أ . د	شاهين رمزي رفيق	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كركوك	إدارة رياضية
٨	أ.م.د	خالد محمود عزيز	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية
٩	أ.م.د	محمد ذاكر سالم	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية
١٠	أ.م.د	محمد احمد صابر	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كركوك	إدارة رياضية
١١	أ.م.د	بثينة حسين علي	التربية البدنية وعلوم الرياضة	الموصل	إدارة رياضية
١٢	أ.م.د	ثابت احسان حمودات	تربية بنات	الموصل	إدارة رياضية
١٣	أ.م.د	إبراهيم فيصل خلف	التربية البدنية وعلوم الرياضة	تكريت	إدارة رياضية
١٤	أ.م.د	هونر صابر محمود	التربية البدنية وعلوم الرياضة	كويه	إدارة رياضية
١٥	أ.م.د	احمد رعد إبراهيم	التربية الأساسية	الموصل	إدارة رياضية

الملحق (٢) الصيغة النهائية لاستبيان الرشاقة التنظيمية

ت	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١-	تمتلك الوزارة القدرة على استشعار الاحتياجات المتجددة للشباب والرياضيين .					
٢-	تهتم الوزارة بتقييم أداء عمل أقسامها وشعبها لتحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ خططها .					
٣-	تستشعر الوزارة الازمات التي قد تواجهها بشكل مبكر .					
٤-	تمتاز الوزارة بسرعة تحديد المتغيرات الحاصلة في بيئة عملها .					
٥-	تتواصل الوزارة مع المؤسسات والهيئات المحلية ذات العلاقة للتنسيق والدعم .					
٦-	تضع الوزارة خطط عمل مرنة لتنفيذ برامجها وانشطتها.					
٧-	تعتمد الوزارة مصادر متنوعة لمتطلبات تنفيذ قراراتها.					
٨-	تستفيد الوزارة من الأفكار المتميزة المطروحة من الموظفين في صنع قراراتها.					
٩-	تستطيع الوزارة اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب .					
١٠-	تمتلك الوزارة القدرة على توظيف المعلومات المهمة في صنع قراراتها .					
١١-	تستعد الوزارة لمواجهة الازمات بأساليب متعددة .					
١٢-	تعتمد الوزارة هيكلًا تنظيميًا مرنا للتعامل مع المستجدات.					
١٣-	تحرص الوزارة على تبسيط إجراءات العمل لتحسين كفاءتها الإدارية .					
١٤-	تهتم الوزارة بإنجاز مشاريعها وفق التوقيتات المحددة .					
١٥-	تمتلك الوزارة فاعلية إعادة تنظيم مواردها لاستدامة انشطتها.					
١٦-	تعيد الوزارة النظر في تقديم خدماتها وفق البيات حديثة .					
١٧-	تعتمد الوزارة على تطبيق الامتة الإدارية في تنفيذ اعمالها .					
١٨-	تستند الوزارة على قاعدة بيانات الكترونية في تنظيم شؤون مواردها البشرية .					

					تمتلك الوزارة ملاكات متخصصة في التكنولوجيا الحديثة تتلائم مع حجم احتياجاتها التنظيمية .	١٩-
					تدعم الوزارة مشاركة موظفيها في الدورات التكنولوجية التطويرية بما يتناسب مع مهامهم الوظيفية .	٢٠-
					تستخدم الوزارة برامج الكترونية متنوعة لعقد الاجتماعات والندوات و ورش العمل تتناسب مع ظروف العمل المستجدة .	٢١-
					تتواصل الوزارة مع الجهات المستفيدة من خدماتها عبر تقنيات اتصال حديثة متنوعة .	٢٢-
					تحرص الوزارة على تحديث قدراتها التكنولوجية بما يتواءم مع المتطلبات الدولية .	٢٣-