

الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد

* م.د/ سالي سعيد عبده حسن الديب

مقدمة ومشكلة البحث

تمارس المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل التغيرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية الهائلة فضلاً عن المنافسة الشديدة لتلك المنظمات وعدم إستقرارها داخلياً وذلك نتيجة عوامل متعددة منها الجودة والإعتماد من اجل التطوير المستمر وتحقيق التميز في كافة المجالات، وان نجاح اي منظمة مرهون بقدرتها على البقاء والاستمرار وان تتوافر لديها جميع مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الغير متوقعة والاستجابة في مواجهة المواقف المتغيرة من اجل الاستمرارية في الحفاظ على الصدارة في مجال اعمالها .

لذلك فإن إستخدام الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد تجدى نفعاً، الأمر الذي جعل تلك المنظمات ان تتوجه الى استخدام اساليب ادارية اكثر حداثة لكي تتمكن من مواجهة هذه التغيرات ومن تلك الاساليب الادارية الحديثة الرشاقة الاستراتيجية او الخفة الاستراتيجية كما يسميها بعض الباحثين فهي مفتاح النجاح في بيئة اعمال سريعة التغيير حيث تعتبر من اهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، لما لها من قدرة كبيرة على مواجهة التحديات والتغيرات لتحقيق التميز، فهي تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظرا للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة وانفتاح الاسواق العالمية بشكل كبير .

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الادارة الاستراتيجية فهي ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة حتى تمتلك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين، حيث انها قادرة على دعم قيادة التغيرات المفاجأة التي تشهدها البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص في سوق مضطرب من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات واعادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ اجراءات حازمة وازالة العوائق امام التغيير وتوئلهما لإيجاد طرق مبتكرة لتنافس بها في اي ظرف من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها، كما تساهم في صياغة رؤية استراتيجية تعبر بها المنظمة للمستقبل كيفما يريد. (٤ : ١٢) (٩ : ٣) (٢٠ : ٦)

فمن أهم اسباب حاجة المنظمات للرشاقة ان التخطيط الاستراتيجي التقليدي لم يعد يجدي نفعا في المنظمات نظرا للتغير السريع الذي يحدث في العالم ، فقد اصبح من الضروري على المنظمات إعادة تشكيل نفسها ، حيث انه ليس كافيا فعل نفس الشئ مرارا وتكرارا أو حتى تحسينه ، كما انه مطلوب من المدراء التنفيذيين أن يكون أدائهم عالي بسبب التغير السريع في البيئة، ونظرا للتطور التكنولوجي في العالم اصبح المفتاح الحقيقي لتجاوز الهجوم التي تتعرض له المنظمات هو الرشاقة الاستراتيجية. (٣٣: ٣٠-٣١)

كما أن حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بأى نشاط اقتصادي من السمات الملازمة للمنظمات اليوم، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة، والتكنولوجيا المتطورة، وهنا تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة هذا التغير السريع، اذا انها مطلوبة في جانبين الاول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الاساسية وتحديد قدراتها، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها وضوح وتحديد المنظمات النظيرة لها وبالتالي فانها تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها. (٩: ٥٥)(٢٥: ٣٦)

فالمنظمة الرشيقة تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات ، والافراد والعمليات داخل المنظمة فالرشاقة هنا تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الذبائن في الاسواق التنافسية ، كما ان المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية فهي تفكر بشكل ابعد من كيفية التعامل مع التغيرات لاستغلال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة. (٢٣: ١٩)

وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق رشاقته الاستراتيجية لا بد من تطبيق بعض المحددات منها **التخطيط** فهو من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد الى اين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل الى ما تريد؟ فإن هذه الجوانب هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الاعمال وان نتائج بحوث عديدة تشير أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم هي أفضل في أدائها على كافة المستويات، وخاصة الاداء المالي من تلك المنظمات التي لا تعطي اهتماما كافيا للعملية التخطيطية، لذلك فإن إدارات منظمات الاعمال المعاصرة تستخدم التخطيط لتحسين الاداء وتطوير العمل. (١٢: ٣٩)

حيث يعتبر التخطيط جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة فهو طريقة تفكير واسلوب منظم لتطبيق افضل الوسائل المعرفية من اجل توجيه عملية التغيير الراهنة وضبطها بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة متفق عليها. (٦: ٦٤)

أما التنظيم فهو يرتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل وتقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الانشطة لغرض أن تكون المنظمة فعالة في تحقيق أهدافها ، والعملية التنظيمية مرتبطة بثلاثة عناصر مهمة : الأول منها يتكون من ايجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على انجاز الانشطة ، والوصول الى الاهداف المحددة من خلال توزيع الادوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة ، أما العنصر الثاني فيتعلق بتصميم واعادة تصميم المنظمة لتكون اكثر قدرة على التكيف مع معطيات البيئة واحتياجاتها والعنصر الثالث متعلق بثقافة المنظمة. (١٢: ٣٩)

كما أن الأفراد تعتبر محدد اساسي ضمن محددات الرشاقة الاستراتيجية، فال مورد البشري مفردة مهمة للمنظمة ، فالوصول على الموارد البشرية الكفو والخيرة والمدرية من البيئة الخارجية يعد عامل مهم لنجاح منظمة الاعمال ، فال مورد البشري هو اثن الموارد للمنافسة ، حيث لا يمكن تقليد المعرفة الضمنية لدى هذه الموارد البشرية ، فيجب على المنظمة أن تمتلك القدرة على تحقيق جذب فعال ، والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية ، والتي تستلزمها طبيعة الاداء الفعال لانشطة المنظمة. (١٢: ٤٠)

وتعتبر التكنولوجيا عنصراً هاماً في المنظمات ، حيث أصبحت التكنولوجيا مورداً استراتيجياً تعتمد عليه في مواجهة ظروف المنافسة ، خاصة في ظل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات مستمرة وسريعة ، حيث تتعامل المنظمات مع كمية هائلة من المعلومات وتخزينها لاستعمالها بسهولة وذلك من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا التي أصبحت احدى دعائم المنظمة حيث تستخدمها في معظم وظائفها وانشطتها ، الأمر الذي أدى الى تحقيق العديد من الاهداف، فضلاً عن تخفيض التكاليف ، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

فهناك مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس رشاقة المنظمات في مواجهة التغيير البيئي التي تمارس المنظمات فيها الأعمال من خلال التكنولوجيا على اعتبارها أداة مرنة تساهم في تحقيق الرشاقة للمنظمات، ومن هذه الخصائص: الاستجابة السريعة

للتغيير في الطلب المتجمع من قبل الزبائن، وتخصيص المنتجات لزبائن محددين أو تقسيمات سوقية معينة، ورد الفعل المناسب لأي سلع أو خدمات جديدة يطرحها المنافسين. (٣٦: ٥٥) كما أن الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلول مثلى فى عالم ملئ بالتحديات فرضته نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغير التقنى بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وفى هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية فى المنظمات الحديثة. (١٧: ٥٧)

ومن محددات الرشاقة الاستراتيجية أيضا هى القدرة على استغلال الفرص حيث يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. (١٢: ٢٥٣) فالتحليل الخارجي يكشف الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة، التي يعتمدها المدراء فى صياغة الإستراتيجيات من أجل استغلال الفرص، والتقليل من أثر التهديدات ومحاولة تجنبها والهدف من التحليل هو القدرة على استغلال أكبر قدر ممكن من الفرص وتجنب التهديدات. (٢٦: ٨٦)

وتعتبر كليات التربية الرياضية ضمن مؤسسات التعليم العالي والتي تسعى إلى الإعتقاد الأكاديمي بهدف ضمان جودتها وإصدار الأحكام التي تؤكد وجود نوعية من البرامج التي تقي بمعايير الإعتقاد الأكاديمي من حيث الحفاظ على المستوي العلمي والتطوير المستمر ومواكبة الجديد في بيئة العمل الخارجية بكل ما يحدث بها من تغيرات، وكذلك ضمان مستوي ذو جودة عالية للخريجين بحيث يصبح للمؤسسة رسالة محددة وأهداف واضحة وسياسات عادلة بعيدة عن التمييز بين الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس في الحقوق والواجبات ومقررات تزود الطلاب بثقافة واسعة وتنمي قدراتهم على التفكير والتقويم وفهم النظريات الأساسية ومتطلبات المهنة وواجباتهم والاستفادة من التغيرات العالمية المعاصرة.

مما يساعد كليات التربية الرياضية على البقاء والتطوير والتحسين المستمر من خلال التقويم الذاتي والقيام بوضع استراتيجيات المراجعة الدورية لبرامجها التعليمية وإمكاناتها المادية والبشرية لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين ويتم ذلك من خلال تقويم نوعية برامج إعداد أعضاء هيئة التدريس بصورة دورية ومستمرة ، او المنافسة

بين كليات التربية الرياضية علي مستوي ج.م.ع أو تميز الخريج عن مثيله من حيث المهارات والمعارف والمعلومات والتطبيق. (٨: ٢٢)

ومما سبق يتضح أن الرشاقة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق التميز المستمر في ظل ظروف بيئية متغيرة وعلى الرغم من سعي جميع كليات التربية الرياضية بلوائحها الداخلية المختلفة وأهدافها الاستراتيجية للحصول على الجودة والإعتماد إلا أن هناك بعض الكليات تم اعتمادها من قبل مركز ضمان الجودة والإعتماد.

ولكى تحصل كليات التربية الرياضية المقدمة للاعتماد على الجودة وكذلك الكليات التي حصلت على الجودة وتم اعتمادها والتي تقوم بعملية التطوير المستمر من اجل تجديد الإعتماد والحصول على الجودة للمرة الثانية واعتمادها نهائيا يجب ان تستخدم اساليب ادارية حديثة حتى تستطيع الحفاظ على مكانتها وتميزها في ظل ظروف سوق العمل الخارجي الذي يخضع للتغيرات البيئية السريعة ومن انسب هذه الاساليب هو اسلوب الرشاقة الاستراتيجية.

حيث أصبحت الجودة الآن مطلب أساسي في التعليم الجامعي ، فهي عملية بنائية تهدف الى تحسين نوعية التعليم والطريقة التي يتم بها انجاز الاعمال فهي تركز على احتياجات الطلبة للحصول على مخرجات عالية الكفاءة من خلال تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم ووضوح الخطة الإستراتيجية لتحسين العملية التعليمية والخدمات المقدمة .

ولكي تتحقق الجودة يجب أن يعمل كل جزء في المنظومة التعليمية بشكل صحيح مع الأجزاء الأخرى ، فكل شخص وكل عمل له تأثير وهو يؤثر بدوره علي الأنشطة التعليمية المختلفة وتحقيق التكامل مما يستلزم وضع سياسات تتضمن خطاً " وبرامج تتناسب مع رسالة المؤسسة التعليمية ، ويتضمن تحديد برنامج زمني يتميز بالمرونة يتيح إمكانية إدخال التعديلات الضرورية مع تقييم سير هذا البرنامج وملاحظة ما يتحقق من نتائج إيجابية. (١: ٤٠)

ومن خلال ما سبق يتضح اهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كاسلوب من الاساليب الادارية الحديثة بكليات التربية الرياضية التي تطبق الجودة في العملية التعليمية الخاصة بها وتهتم بعملية التحسين المستمر في ظل التغيرات البيئية المحيطة ، ومن هنا تبلورت فكرة ومشكلة البحث باجراء هذه الدراسة كمحاولة علمية جادة لتحليل درجة الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد .

أهمية البحث:

أولاً: الجانب العلمي: ويتمثل في تناول متغير يعد من المفاهيم الادارية الحديثة الذي تم تناوله بشكل قليل في الدراسات السابقة في مجال الادارة الرياضية على حد علم الباحثة لذلك فان البحث يعد محاولة لإضافة جديدة ونوعية.

ثانياً: الجانب العملي: ويتمثل في تقديم معلومات دقيقة وموضوعية عن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من منظور الجودة والإعتماد مما يساهم في بقاء كليات التربية الرياضية ويجعلها في الصدارة بشكل مستمر بسبب الخفة في اجراء التعديلات اللازمة في الخطة الاستراتيجية لتوفير الاحتياجات اللازمة الحالية والمستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة تحليل الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية في ضوء الجودة والإعتماد وذلك من خلال تحديد:

١. واقع الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
٢. واقع الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
٣. واقع رشاقة الموارد البشرية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
٤. واقع الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
٥. رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
٦. القدرة على استغلال الفرص باستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
٧. الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.

تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟
- ٢- ما واقع الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟
- ٣- ما واقع رشاقة الموارد البشرية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

- ٤- ما واقع الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟
- ٥- ما واقع رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟
- ٦- ما واقع القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟
- ٧- ما الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

- الرشاقة الاستراتيجية:

هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من اجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر. (١٥:١٦٧)

وتعرف الباحثة الرشاقة الإستراتيجية إجرائياً بأنها فن التكيف والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تتعرض لها المنظمة من خلال مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تتخذها في تكوين بدائل للبقاء والإستمرار في ظل ظروف بيئية متقلبة واستغلال الفرص المتاحة فتميز المنظمة بخفة استراتيجية من أجل الإرتقاء والتطور في ظل وجود المنافسين.

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

تم إستخدام المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق هدف وتساؤلات البحث.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

إشتمل مجتمع وعينة البحث على كليات التربية الرياضية الحاصلة على جودة الإعتماد للعام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية وتكونت العينة الأساسية من عدد (١٢٠) عضو هيئة تدريس بواقع (٣٠) عضو هيئة تدريس من عدد (٤) كليات، هي: (كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة المنصورة).

وبلغ قوام عينة الدراسة الإستطلاعية (٣٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية.

وبالتالى بلغ إجمالي العينة الأساسية والإستطلاعية (١٥٠) عضو هيئة تدريس، كما هو موضح بجدول (٢):

جدول (٢) التوصيف الإحصائي لعينه البحث

التوصيف	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	الإجمالي
١. تربية رياضية جزيرة	٣٠	٨	٣٨
٢. تربية رياضية هرم	٣٠	٧	٣٧
٣. تربية رياضية إسكندرية	٣٠	٧	٣٧
٤. تربية رياضية منصوره	٣٠	٨	٣٨
الإجمالي	١٢٠	٣٠	١٥٠

يوضح جدول (٢) توزيع عينة البحث الأساسية والإستطلاعية والتي بلغ حجمها (١٥٠) عضو هيئة تدريس بواقع (١٢٠) لعينة الدراسة الأساسية و (٣٠) لعينة الدراسة الإستطلاعية.

ثالثاً: وسائل وأدوات جمع البحث:

أ- المقابلة الشخصية: حيث تم إجراء المقابلات الشخصية مع الخبراء فى مجال التربية الرياضية (مرفق ١) بهدف جمع البيانات التى يمكن الإستفادة منها فى بناء الإستبيان.

ب- فحص وتحليل المحتوى والوثائق: حيث تم الإطلاع على المراجع والدراسات المرتبطة بموضوع البحث بهدف التعرف على المحاور والعبارات التى يمكن الإستعانة بها فى بناء الإستبيان.

ج- الإستبيان:

خطوات بناء إستبيان الرشاقة الإستراتيجية: (إعداد الباحثة) (مرفق ٢)

١- تحديد الهدف من الإستبيان:

تم تحديد الهدف من الإستبيان تبعاً لهدف وتساؤلات البحث، حيث كان الهدف من الإستبيان هو "تحليل الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية وفقاً لوثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة الإعتماد من الهيئة القومية لجودة التعليم" (مرفق ٣).

٢- المصادر والمراجع العلمية الخاصة بالإستبيان:

حيث تم بناء الإستبيان بعد الإطلاع على المصادر والمراجع العلمية .

٣- تحديد محاور الإستبيان:

من خلال القيام ببعض المقابلات الشخصية والمسح المرجعى للدراسات المرتبطة والكتب والمراجع العلمية المذكورة فى البند السابق، ومن خلال الإطلاع على وثيقة المستويات المعيارية

لضمان جودة وإعتماد مؤسسات التعليم الجامعي (٣٧)(مرفق ٣) تمكنت للباحثة من التوصل إلى (٦) محاور رئيسية مكونة للإستبيان، هي:

- المحور الأول : الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.
 المحور الثاني : الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.
 المحور الثالث : رشاقة الموارد البشرية (الافراد) بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
 المحور الرابع : الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد .
 المحور الخامس : رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.
 المحور السادس : القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.

٤- صياغة عبارات كل محور من محاور الإستبيان:

تم صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان وذلك بعد الإطلاع على المراجع العلمية المُشار إليها بالبند رقم (٢) حيث بلغ عدد العبارات (٥٧) عبارة ، كما هو موضح بمُرفق (٢).

والجدول التالي يوضّح عدد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الإستبيان:

جدول (٣) عدد عبارات كل محور من محاور إستبيان البيئة المدرسية

م	محاور الإستبيان	عدد العبارات
١	الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	١١ عبارة
٢	الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٩ عبارات
٣	رشاقة الموارد البشرية (الافراد) بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	١١ عبارة
٤	الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	٩ عبارات
٥	رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	٨ عبارات
٦	القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	٩ عبارات
الإجمالي		٥٧ عبارة

يتضح من جدول (٣) أنه قد تم توزيع عبارات الإستبيان البالغ عددها ٥٧ عبارة على محاور الإستبيان البالغ عددها (٦) محاور .

٥- تحديد نوع التقييم:

تم تحديد نوع التقييم الخاص بالإستبيان حيث إشتمل التقييم على ميزان تقدير ثلاثي ، كما هو موضّح بجدول (٤) التالي:

جدول (٤) ميزان تقييم عبارات الإستبيان

التقييم	الدرجة
---------	--------

٣	نعم
٢	إلى حد ما
١	لا

يتضح من جدول (٤) أن ميزان التقدير إحتوى على (٣) مستويات بدرجات (٣، ٢، ١) على التوالي.

٦- الصورة المبدئية للإستبيان (إستطلاع رأى الخبراء):

بعد صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان (مُرفق ٢) وفق معايير الجودة (مُرفق ٣) والتي بلغت (٥٧) عبارة قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على السادة الخبراء بكليات التربية الرياضية (مُرفق ١) بهدف إبداء الرأى حول كل من: مدى مناسبة العبارات المقترحة أسفل كل محور، إعادة صياغة أية عبارة من عبارات الإستبيان ، إضافة ما يروونه مناسباً من عبارات، حذف ما يروونه غير مناسب من عبارات، مدى مناسبة ميزان التقييم الذى إشتمل عليه الإستبيان.

٧- صورة الإستبيان بعد إستطلاع رأى الخبراء:

بعد عرض الإستبيان فى صورته المبدئية على الخبراء تم حساب نسبة إتفاق الخبراء على كل عبارة من العبارات حيث وافق الخبراء على جميع عبارات الإستبيان بالإضافة إلى قيام السادة الخبراء بإضافة عدد عبارتين وذلك بالمحور الأول والثانى، وبالنسبة لميزان التقييم فقد وافق الخبراء على ميزان التقدير الثلاثى والذى تراوحت درجاته من (١ : ٣) درجات، وبالتالي تم التوصل إلى صورة الإستبيان بعد إستطلاع رأى الخبراء حيث بلغ عدد العبارات (٥٩) عبارة، كما هو موضح بمُرفق (٢) وجدول (٥).

جدول (٥) صورة الإستبيان بعد إستطلاع رأى الخبراء

م	محاور الإستبيان	عدد العبارات
١	الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	١٢ عبارة
٢	الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	١٠ عبارات
٣	رشاقة الموارد البشرية (الافراد) بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	١١ عبارة
٤	الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	٩ عبارات
٥	رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	٨ عبارات
٦	القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.	٩ عبارات
	الإجمالى	٥٩ عبارة

يتضح من جدول (٥) أن إجمالى عبارات الإستبيان بعد إستطلاع رأى الخبراء قد بلغ (٥٩) عبارة.

٨- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان أولاً: صدق الاستبيان

• **صدق المحكمين:** حيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) بهدف الحكم على صلاحية الإستبيان ومدى مناسبة ميزان التقييم، وهو ما تم توضيحه سابقاً بجدول (٥) ومرفق (٢)، بالإضافة إلى إتفاق المحكمين على ميزان التقدير الثلاثي بدرجات (١، ٢، ٣) وبالتالي ووفقاً للإجراءات السابقة الخاصة بالمحكمين تم التأكد من صلاحية الإستبيان.

• **صدق الإتساق الداخلي:** حيث تم إيجاد صدق الإستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة مجموع المحور والدرجة الكلية للإستبيان وذلك على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ قوامها (٣٠) عضو هيئة تدريس، كما هو موضح بجدولي (٦، ٧):

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور ن=٣٠

رقم العبارة	التخطيط	التنظيم	الموارد البشرية	التكنولوجيا	الإبداع	إستغلال الفرص
١	٠,٤٧٢	٠,٥٤٥	٠,٤٧٨	٠,٦٣١	٠,٦٣٤	٠,٤٢٥
٢	٠,٦٩٤	٠,٦٣٦	٠,٣٧٤	٠,٤١٢	٠,٥٣٥	٠,٤٦٣
٣	٠,٦٣٥	٠,٨٢٦	٠,٥٧٧	٠,٤٣٣	٠,٥٣٢	٠,٤٧٧
٤	٠,٤١٦	٠,٦٢١	٠,٨٣٣	٠,٤٢٤	٠,٦٧٧	٠,٥٧٤
٥	٠,٤٣٨	٠,٦٣٦	٠,٦٣٣	٠,٦٥٦	٠,٥٤٣	٠,٦٧٢
٦	٠,٤٢٩	٠,٧٦٧	٠,٦٣٥	٠,٨٢٣	٠,٤٣٥	٠,٥٧١
٧	٠,٤٦٤	٠,٥٩٣	٠,٧١٧	٠,٦٢٨	٠,٤٥٣	٠,٤٩٥
٨	٠,٤٧٤	٠,٧١٠	٠,٥٦٣	٠,٦٣٥	٠,٥٣٩	٠,٤٤٧
٩	٠,٥٦٩	٠,٦٣٥	٠,٧١٩	٠,٨٤٧		٠,٥٦٤
١٠	٠,٦٧٨	٠,٨٦٤	٠,٦٣٩			
١١	٠,٥٧٤		٠,٨٦٤			
١٢	٠,٤٩٧					

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط دال إحصائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تمثلها تلك العبارة عند مستوى (٠,٠٥) مما يُشير إلى صدق الإستبيان.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة مجموع المحور والدرجة الكلية للإستبيان ن=٣٠

رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط
الأول	الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٠,٦٦٨
الثاني	الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٠,٦٥٢
الثالث	رشاقة الموارد البشرية (الأفراد) بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٠,٧٤٧
الرابع	الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٠,٧٣٢
الخامس	رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٠,٧٤٩
السادس	القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد.	٠,٦٩٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول (٧) وجود ارتباط دال إحصائي بين مجموع المحور والدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يدل على صدق تمثيل المحاور للاستبيان.

ثانياً: ثبات الإستبيان

حيث قامت الباحثة بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة الإستطلاعية، كما هو موضح بجدول (٨):

جدول (٨) معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية ن=٣٠

معامل الثبات الكلي	معامل الثبات النصفى	العبارات الزوجية		العبارات الفردية		المتغيرات
		ع ±	س	ع ±	س	
* ٠,٨٩٢	* ٠,٨٠٥	٧,٠٥	٦٠,٧٧	٦,٩٨	٥٩,٣٦	الإجمالى

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول (٨) وجود ارتباط دال إحصائي بين العبارات الفردية والزوجية للإستبيان عند مستوى (٠,٠٥) وبالتالي ثبات الإستبيان.

٩- صورة الإستبيان بعد حساب المعاملات العلمية:

فى ضوء ما أسفرت عنه الخطوات السابقة والتي تضمنت كل من (عرض الإستبيان على الخبراء ، وحساب المعاملات العلمية) تم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبيان، حيث بلغ عدد العبارات (٥٩) عبارة ، كما هو موضح بمرفق (٢).

١٠- تطبيق الإستبيان على عينة الدراسة الأساسية:

بعد التوصل إلى الصورة النهائية للإستبيان.. تم التطبيق الميدانى للإستبيان على عينة الدراسة الأساسية البالغ عددها (١٢٠) عضو هيئة تدريس وذلك فى الفترة من ٢٠١٨/١٢/١م إلى ٢٠١٩/٢/٣٠م.

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS حيث تم استخدام ما يلى: المتوسط الحسابى، الإنحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية، كإ. وإرتضت الباحثة مستوى دلالة (٠,٠٥) لقبول ومناقشة النتائج.

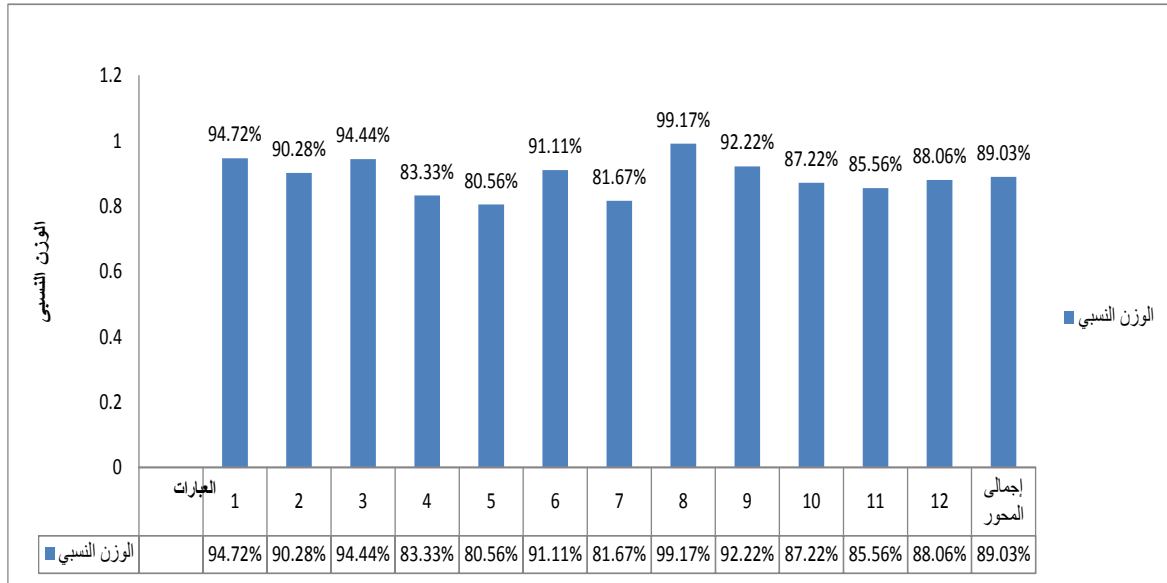
خامساً: عرض ومناقشة النتائج:

التساؤل الأول والذى ينص على: ما واقع الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

جدول (٩) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا ٢ والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد) ن=١٢٠

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١	مشاركة جميع الأقسام العلمية بالكلية في وضع الخطة الإستراتيجية	١٠١	١٩	٠	٣٤١	%٩٤,٧٢	٢٦,٣٦	٢
٢	يتم الرجوع إلى الاقسام العلمية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية	٩٥	١٥	١٠	٣٢٥	%٩٠,٢٨	٢٦,٢١	٦
٣	تقوم الكلية بعملية التخطيط لاستمرار تطوير أداؤها في المستقبل	١٠٢	١٦	٢	٣٤٠	%٩٤,٤٤	٢٦,٤١	٣
٤	يوجد حوار إستراتيجي تتقاسم فيه الأفكار والافتراضات حول سوق العمل الخارجي وكل ما يطرأ عليه من تغيرات	٨٠	٢٠	٢٠	٣٠٠	%٨٣,٣٣	٢٧,٨٤	١٠
٥	يساعد التخطيط الإستراتيجي في ضوء تحليل البيئة الخارجية على تحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تتعرض لها الكلية	٧٤	٢٢	٢٤	٢٩٠	%٨٠,٥٦	٢٥,٩٥	١٢
٦	يساعد التخطيط الإستراتيجي في ضوء تحليل البيئة الداخلية على تحديد نقاط القوة والضعف للكلية	٩٦	١٦	٨	٣٢٨	%٩١,١١	٢٩,٨٤	٥
٧	يوجد خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محددة، وفقاً للمتغيرات التي تتعرض لها الكلية	٨٠	١٤	٢٦	٢٩٤	%٨١,٦٧	٢٧,٦٤	١١
٨	تتميز الأهداف التي تضعها الكلية بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين	١١٧	٣	٠	٣٥٧	%٩٩,١٧	٢٦,٦٣	١
٩	تتفق سياسات الكلية مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي	١٠٣	٦	١١	٣٣٢	%٩٢,٢٢	٢٥,٦٦	٤
١٠	تتوفر بالكلية خطط لإدارة الأزمات	٨٨	١٨	١٤	٣١٤	%٨٧,٢٢	٢٢,٣١	٨
١١	يتم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج الكلية للمساهمة في وضع الخطة	٨٤	٢٠	١٦	٣٠٨	%٨٥,٥٦	٢٦,٦١	٩
١٢	يتم الاستفادة من الخبرات والتجارب الدولية لدعم أنشطة وخطط وبرامج الكلية	٩١	١٥	١٤	٣١٧	%٨٨,٠٦	٢٥,٧٤	٧
	إجمالي المحور	١١١١	١٨٤	١٤٥	٣٨٤٦	%٨٩,٠٣	٢٥,٦٩	

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (١) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات محور الرشاقة التخطيطية

يوضح جدول (٩) وشكل (١) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التخطيطية حيث كانت كا ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات، وحصلت جميع العبارات علي أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٩,١٧٪ : ٨٠,٥٦٪) وأشارت هذه العبارات من حيث ترتيبها التنازلي إلى:

العبارة رقم (٨) تشير إلي تميز الأهداف التي تضعها الكليات بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين حيث حصلت علي نسبة (٩٩,١٧٪)، والعبارة رقم (١) تشير إلي مشاركة جميع الأقسام العلمية بالكليات في وضع الخطة الإستراتيجية حيث حصلت علي نسبة (٩٤,٧٢٪)، والعبارة رقم (٣) تشير إلي قيام الكليات بعملية التخطيط لاستمرار تطوير أدائها في المستقبل حيث حصلت علي نسبة (٩٤,٤٤٪)، والعبارة رقم (٩) تشير إلي إتفاق سياسات الكليات مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي حيث حصلت علي نسبة (٩٢,٢٢٪)، والعبارة رقم (٦) تشير إلي أن التخطيط الإستراتيجي في ضوء تحليل البيئة الداخلية يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف للكلية حيث حصلت علي نسبة (٩١,١١٪)، والعبارة رقم (١٠) تشير إلي أن الكليات تتوافر بها خطط لإدارة الأزمات حيث حصلت علي نسبة (٨٧,٢٢٪).

وتشير الباحثة هذه النتائج إلى توافر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أقسام وإدارات وأفراد الكليات من خلال التعريف بماهية وأهداف ومقومات ومبادئ التخطيط الإستراتيجي، وهذا من وجهة نظر الباحثة يأتي من خلال إستخدام وسائل مثل: المحاضرات أو ورش العمل أو منشورات أو مطويات أو كتيبات وهو ما يشير في النهاية إلى توافر التخطيط الإستراتيجي

بشكل علمي ومنهجي، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه كل من "طاهر الغالبي، وائل إدريس ٢٠٠٧م" (١٢) إلى أن توافر الرشاقة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير العمل ويدل على استخدام المنظمات لعملية التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم وبالتالي تحديد اتجاه المنظمات وماذا تريد أن تحقق.

كما تعزو الباحثة توافر الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية إلى إهتمام تلك الكليات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية بالخطط الإستراتيجية بالجامعة سواء داخل الكليات من خلال مشاركة جميع الأقسام العلمية أو من خلال الجامعة بوجه عام وهو ما يؤدي إلى تطوير الأداء نظراً للتغير السريع الذي يحدث في البيئة المحيطة وكذلك إتفاق ومسايرة متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي، وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه "Ruth, I ٢٠٠٨م" (٣٣) في أنه من الضروري مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم وإعادة تشكيل المنظمات أو المؤسسات (كمؤسسات التعليم على سبيل المثال) وبالتالي ضرورة توافر الرشاقة التخطيطية لمواكبة المستقبل.

كما تشير الباحثة إلى أن توافر الرشاقة التخطيطية من منظور الجودة والإعتماد يدل على تحديد لنقاط القوة والضعف للكلية وهذا يدل على وجود خطط لإدارة الأزمات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أحمد عيسى ٢٠١٤م) (٢) في أن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسات يساعد على النهوض بعملية التعليم والتعلم ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات (الكليات) وبالتالي يشير بذلك إلى التخطيط الاستراتيجي المسبق للمؤسسات والمنظمات.

ومن هنا يتضح توافر التخطيط الإستراتيجي من خلال مشاركة جميع الأقسام العلمية بالكليات في وضع الخطة الإستراتيجية مع الرجوع إلى الأقسام العلمية للحصول على البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية وبالتالي ضمان إستمرار تطوير أداء الكليات في المستقبل، بالإضافة إلى توافر الحوار الإستراتيجي الذي تتقاسم فيه الأفكار والافتراضات حول سوق العمل الخارجي وكذلك تحليل البيئة الداخلية مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف للكلية، وما سبق يكون ناتجاً عن أن الأهداف التي تضعها الكليات تتميز بمواصفات محددة وواقعية ويمكن تحقيقها وبالتالي توافرها مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي، وبالتالي توافر التخطيط الإستراتيجي أو الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "أشرف جاب الله ٢٠١١م" (٣) في أن الأهداف الخاصة

بالمؤسسات يجب أن تكون في ضوء فلسفة الجامعة والسياسة العامة للدولة وأن تكون بمواصفات واقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها.

وتتفق هذه النتائج أيضا مع نتائج دراسة (عادل حسن، محمد فتحي ٢٠٠٨) (١٣) في ان القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مراكز الشباب يؤدي بدوره إلى عدم جودة الأداء الإداري.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (ضحى سعيد ٢٠١٠م) (١٠) يجب فصل أهداف النشاط الرياضي عن الأهداف العامة لمراكز الشباب، ووجود سياسات معلنة لتطوير النشاط الرياضي بمراكز الشباب ، الميزانية المخصصة لممارسة النشاط الرياضي يجب ان تتناسب مع حجم المجتمع المحيط.

كما تتفق أيضا مع نتائج دراسة "فتحي حفيظة ٢٠١٧م" (١٦) في أن الأهداف الموضوعية بالمؤسسات أو المنظمات تراعى رغبات المستفيدين، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في أن سياسات الكليات تتفق مع متطلبات المستفيدين في سوق العمل الخارجي، حيث تحقق ذلك بنسبة مئوية بلغت ٩٢,٢٢٪ من إستجابات عينة البحث وفقاً لما أشارت إليه العبارة رقم (٩) بمحور الرشاقة الإستراتيجية ، وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على ما واقع الرشاقة التخطيطية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

التساؤل الثاني والذي ينص على: ما واقع الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من

منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

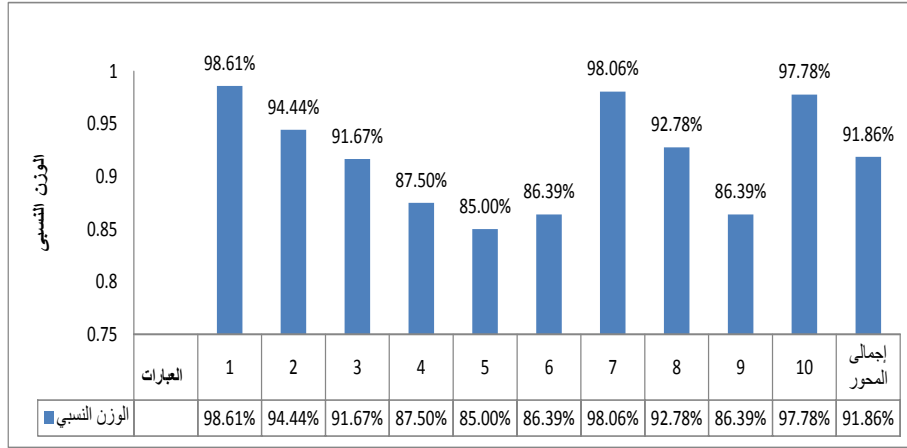
جدول (١٠) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور

الثاني (الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد) ن=١٢٠

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	٢	الترتيب
١	يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالوضوح	١١٦	٣	١	٣٥٥	%٩٨,٦١	٢٦,٣٣	١
٢	يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة	١٠٥	١٠	٥	٣٤٠	%٩٤,٤٤	٢٤,٢١	٤
٣	يتم تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات اتخاذ القرار	٩٦	١٨	٦	٣٣٠	%٩١,٦٧	٢٦,٥٢	٦
٤	هناك وضوح في تحديد المهام والمسئوليات لكل عضو هيئة تدريس في الكلية	٨٨	١٩	١٣	٣١٥	%٨٧,٥٠	٢٤,٨٨	٧
٥	يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات	٨٥	١٦	١٩	٣٠٦	%٨٥,٠٠	٣٠,٥٦	١٠
٦	توجد سرعة في إنجاز العمل بالأقسام العلمية	٨٦	١٩	١٥	٣١١	%٨٦,٣٩	٢٩,٦٣	٨
٧	يوجد توصيف وظيفي لجميع المناصب في الكلية	١١٥	٣	٢	٣٥٣	%٩٨,٠٦	٢٩,٤٨	٢
٨	التنسيق بين الاختصاصات والمهام الموكلة لكل قسم علمي داخل الكلية	١٠١	١٢	٧	٣٣٤	%٩٢,٧٨	٢٨,٤٥	٥

٩	٩٠	١١	١٩	٣١١	٪٨٦,٣٩	٢٧,٢١	م٨	
١٠	١١٤	٤	٢	٣٥٢	٪٩٧,٧٨	٢٦,٤٤	٣	
إجمالي المحور							٢٨,٦٠	٪٩١,٨٦

قيمة ٢٨ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (٢) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات محور الرشاقة التنظيمية

يوضح جدول (١٠) وشكل (٢) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التنظيمية أن قيمة كا^٢ ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت علي أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٨,٦١٪ : ٨٥,٠٠٪) وأشارت هذه العبارات من حيث ترتيبها التنازلي إلى: العبارة رقم (١) يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالوضوح حيث حصلت علي نسبة (٩٨,٦١٪)، والعبارة رقم (٧) يوجد توصيف وظيفي لجميع المناصب في الكليات حيث حصلت علي نسبة (٩٨,٠٦٪)، والعبارة رقم (١٠) يتم التواصل مع الإدارة العليا عن طريق رئيس القسم العلمي حيث حصلت علي نسبة (٩٧,٧٨٪)، والعبارة رقم (٢) يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة حيث حصلت علي نسبة (٩٤,٤٤٪)، والعبارة رقم (٨) التنسيق بين الاختصاصات والمهام الموكلة لكل قسم علمي داخل الكليات حيث حصلت علي نسبة (٩٢,٧٨٪)، والعبارة رقم (٣) يتم تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات اتخاذ القرار حيث حصلت علي نسبة (٩١,٦٧٪).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تمتع المؤسسات بالرشاقة التنظيمية يرجع إلى وضوح الهيكل التنظيمي وإتسامه بالمرونة وكذلك لإتخاذ القرارات بصورة تسلسلية مع تحديد المهام والمسئوليات لكل عضو هيئة تدريس في الكلية، وكذلك لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل، بالإضافة إلى أن الرشاقة التنظيمية وتوافرها بالكليات

يشير إلى تميز الأنظمة والقوانين المنظمة لسير العمل بالكليات وبأنها واضحة ومعلنة لكافة أعضاء هيئة التدريس.

وبالتالي تشير الباحثة على أن واقع الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية له هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والوضوح وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من (Onyeria and Akanbi) (٢٠١٢م) (٣١)، (طارق رضوان ٢٠١٤م) (١١) في وجود تميز تنظيمي نظراً لمرونة ووضوح الهيكل التنظيمي.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (علا الأنباري ٢٠١٥م) (١٤) في وجود تسلسل للقرارات وأن المؤسسات تتمتع بكفاءة وإستجابة سريعة ومرونة.

بالإضافة إلى أن النتائج السابقة تشير إلى سرعة في إنجاز العمل بالأقسام العلمية وكذلك التواصل مع الإدارة العليا عن طريق رئيس القسم العلمي ووجود توصيف وظيفي لجميع المناصب في الكليات وهذا يتفق مع دراسة كل من (فتحي حفيظة ٢٠١٧م) (١٦)، (علا الأنباري ٢٠١٥م) (١٤) والتي أشارت نتائج دراستهما إلى أن الهيكل التنظيمي يمكن تعديله بما يواكب تطور أنشطة المؤسسة (المرونة)، ووجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف مع وضوح الهيكل التنظيمي لجميع العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حيدر عبدالله ٢٠١٨م) (٥) في ان وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي، وان الحساسية الاستراتيجية والمقرات الجوهرية يؤثران بتحقيق التفوق التنظيمي.

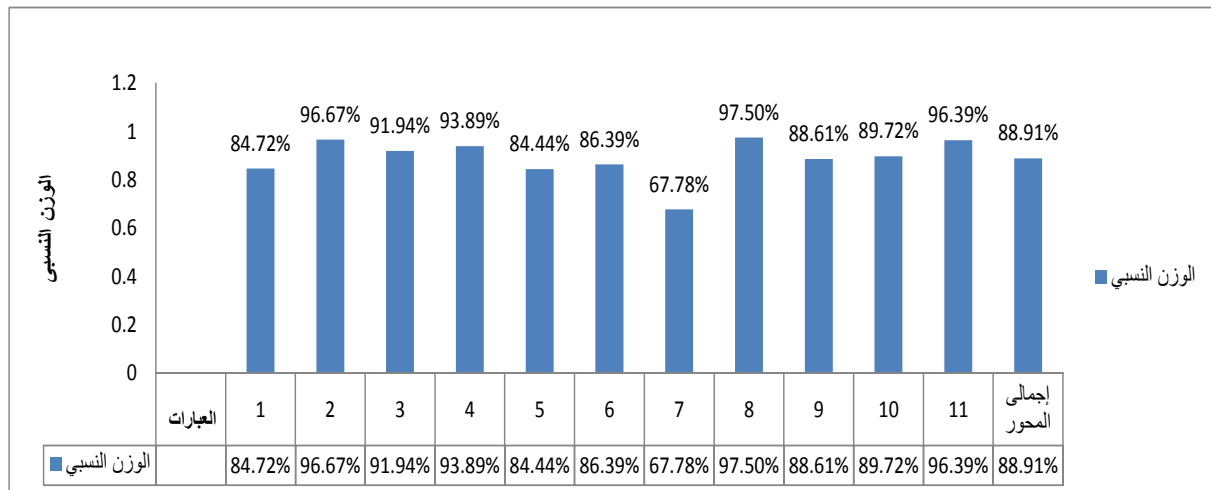
وبالتالي يتضح من خلال ما سبق أن واقع الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية قيد البحث يتسم بأن الهيكل التنظيمي للكليات بالوضوح والمرونة، وأنه يوجد توصيف وظيفي لجميع المناصب في الكليات، كما توجد سرعة في إنجاز العمل بالأقسام العلمية، بالإضافة إلى تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات إتخاذ القرار مع وجود التنسيق بين الإختصاصات والمهام الموكلة لكل قسم علمي داخل الكليات، بالإضافة إلى التواصل مع الإدارة العليا عن طريق رئيس القسم، وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على ما واقع الرشاقة التنظيمية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد ؟

للتساؤل الثالث والذي ينص على: ما واقع رشاقة الموارد البشرية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد ؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

جدول (١١) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما^٢ والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (رشاقة الموارد البشرية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد) ن=١٢٠

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	ك ^٢	الترتيب						
									١	الكلية لديها القدرة على استقطاب الكوادر العلمية الكفاء	٨٠	٢٥	١٥	٣٠٥
٢	تعتمد الكلية على برامج منتظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة للعملية التعليمية	١١٢	٤	٤	٣٤٨	%٩٦,٦٧	٢٩,٦٥	٢						
٣	تستند الكلية في تعيين معاوني أعضاء هيئة التدريس على أساس التفاضل والكفاءة	٩٦	١٩	٥	٣٣١	%٩١,٩٤	٢٨,١٢	٥						
٤	تحدد الكلية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية	١٠٤	١٠	٦	٣٣٨	%٩٣,٨٩	٢٧,١٢	٤						
٥	تحدد الكلية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية	٨٤	١٦	٢٠	٣٠٤	%٨٤,٤٤	٢٩,٦٧	١٠						
٦	تحرص الهيئة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين على أدائهم	٨٩	١٣	١٨	٣١١	%٨٦,٣٩	٢٦,٧٦	٨						
٧	يوجد نظام الحوافز والمكافآت في الكلية	٦٠	٤	٥٦	٢٤٤	%٦٧,٧٨	٢٧,٨٩	١١						
٨	تحرص الكلية على التقييم الدوري الشامل لأعضاء هيئة التدريس	١١٤	٣	٣	٣٥١	%٩٧,٥٠	٢٤,٩٨	١						
٩	يطلع أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم بشكل دوري	٩١	١٧	١٢	٣١٩	%٨٨,٦١	٢٤,٥٦	٧						
١٠	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس	٩٥	١٣	١٢	٣٢٣	%٨٩,٧٢	٢٧,٣٦	٦						
١١	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحات وافكار جديدة تجاه مختلف موضوعات العمل	١٠٩	٩	٢	٣٤٧	%٩٦,٣٩	٢٣,٦٣	٣						
إجمالي المحور								١٠٣٤	١٣٣	١٥٣	٣٥٢١	%٨٨,٩١	٢٣,١٢	

قيمة ك^٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (٣) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات محور رشاقة الموارد البشرية

يوضح جدول (١١) وشكل (٣) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور رشاقة الموارد البشرية أن كا^٢ ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت علي أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٧,٥٠٪ : ٨٤,٤٤٪) فيما عدا العبارة رقم ٧ (حيث حصلت على ٦٧,٧٨٪) وأشارت العبارات من حيث ترتيبها التنازلي إلى:

العبارة رقم (٨) تشير إلي حرص الكليات على التقييم الدوري الشامل لأعضاء هيئة التدريس حيث حصلت علي نسبة (٩٧,٥٠٪)، والعبارة رقم (٢) تشير إلي أن الكليات تعتمد على برامج منتظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة للعملية التعليمية حيث حصلت علي نسبة (٩٦,٦٧٪)، والعبارة رقم (١١) تشير إلي أن الكليات تشجع أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحات وافكار جديدة تجاه مختلف موضوعات العمل حيث حصلت علي نسبة (٩٦,٣٩٪)، والعبارة رقم (٤) تشير إلي أن الكليات تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية حيث حصلت علي نسبة (٩٣,٨٩٪)، والعبارة رقم (٣) تستند الكليات في تعيين معاوني أعضاء هيئة التدريس على أساس التنافس والكفاءة حيث حصلت علي نسبة (٩١,٩٤٪)، والعبارة رقم (١٠) يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس حيث حصلت علي نسبة (٨٩,٧٢٪).

وتعزو الباحثة توافر رشاقة الموارد البشرية إلى حرص الهيئة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين على أدائهم وإطلاع أعضاء هيئة التدريس على نتائج تقييمهم بشكل دوري وتشجيع الكليات لأعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحات وأفكار جديدة تجاه مختلف موضوعات العمل، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Attafar et al ٢٠١٢م) (٢٤) والتي أشارت إلى أن تنفيذ إستراتيجية الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات له علاقة معنوية برقابة العاملين الذاتية وبالتقييم الدوري كل فترة بانتظام، وبتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات.

كما أشارت النتائج إلى أن الكليات تعتمد على برامج منتظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة للعملية التعليمية مما يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Onyema and Akanbi ٢٠١٢م) (٣١) في وجود برامج منتظمة لتدريب الأفراد مع توافر نظام تقييم لبيان الدرجات المختلفة لكفاءة الأداء.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (هبة عمرو ٢٠١٦م) (٢١) في أن للرشاقة الإستراتيجية لها أثر إيجابي في إبراز الميزة التنافسية، مع إسقاط العاملين وفقاً للكفاءة وهو

ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في إستناد الكليات في تعيين معاونى أعضاء هيئة التدريس على أساس التنافس والكفاءة.

- وتتفق ايضا مع نتائج دراسة (Santala ٢٠٠٩م) (٣٤) في انه توجد علاقة بين المتغيرات التي تركز على تطوير الرشاقة وخصائص العمل ورشاقة مكان العمل ، وتتفق ايضا مع نتائج دراسة (زياد حميد ٢٠١٤م) (٧) ضعف الإمكانيات البشرية يعد سبباً رئيسياً في ضعف فاعلية المنشأة الرياضية.

ومن هنا يظهر واقع رشاقة الموارد البشرية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد في إعتماد الكليات على إستقطاب الكوادر العلمية الكفاء، وكذلك الإعتماد على برامج منتظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم لإكتساب المهارات اللازمة للعملية التعليمية وبالتالي تنمية الرقابة الذاتية للعاملين على أدائهم، بالإضافة إلى إتاحة الكليات لأعضاء هيئة التدريس الإطلاع على نتائج تقييمهم بشكل دورى وهذا يساعد على رفع مستوى أدائهم (أداء أعضاء هيئة التدريس) وأخيراً أشار واقع رشاقة الموارد البشرية بالكليات إلى أنها -الكليات- تشجع أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحات وأفكار جديدة تجاه مختلف موضوعات العمل. وبهذا تتم الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على ما واقع رشاقة الموارد البشرية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

التساؤل الرابع والذي ينص على: ما واقع الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من

منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

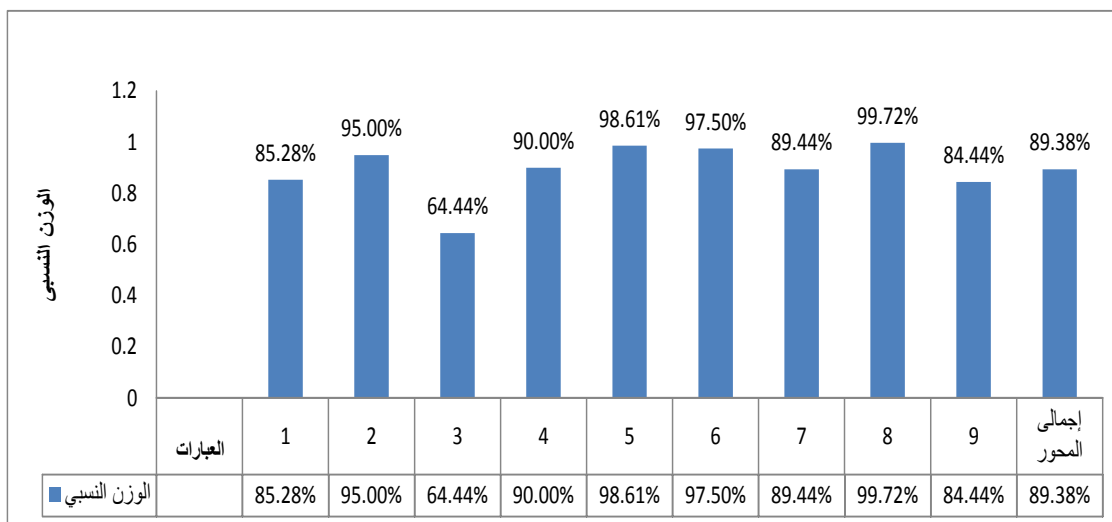
جدول (١٢) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما^١ والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور

الرابع (الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد) ن=١٢٠

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	ن	الترتيب
١	تحرص الكلية على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	٨٦	١٥	١٩	٣٠٧	٪٨٥,٢٨	٣٠,٦٤	٧
٢	تستخدم الكلية قدرات تقنية المعلومات من أجل الاستعداد للتغيير	١٠٩	٤	٧	٣٤٢	٪٩٥,٠٠	٢٩,٨٥	٤
٣	تمتاز الكلية بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية	٥٠	١٢	٥٨	٢٢٢	٪٦٤,٤٤	٢٨,٦٤	٩
٤	تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات مواجهة الكلية للتنافس السريع في بيئة العمل	٩٦	١٢	١٢	٣٢٤	٪٩٠,٠٠	٢٧,٣٢	٥
٥	تسهم التكنولوجيا التي تستخدمها الكلية في إنجاز سرعة العمل	١١٦	٣	١	٣٥٥	٪٩٨,٦١	٢٧,٥٩	٢
٦	يتم استخدام التكنولوجيا اثناء المحاضرات لعرض المادة العلمية	١١٣	٥	٢	٣٥١	٪٩٧,٥٠	٢٤,١٩	٣

٦	٢٧,٦٦	%٨٩,٤٤	٣٢٢	٨	٢٢	٩٠	يوجد نظام إلكتروني لإجراء كافة عمليات الاستبيانات حول الندوات والدورات وورش العمل التي تعقد في الكلية
١	٢٨,٩٣	%٩٩,٧٢	٣٥٩	٠	١	١١٩	يتم الاعلان عن المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل قسم علمي
٨	٢٨,٦١	%٨٤,٤٤	٣٠٤	٨	٤٠	٧٢	يوجد نظام معلومات يربط الكلية مع سوق العمل الخارجي
	٢٧,٦٧	%٨٩,٣٨	٢٨٩٦	١١٥	١١٤	٨٥١	إجمالي المحور

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة = ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (٤) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات محور الرشاقة التكنولوجية

يوضح جدول (١٢) وشكل (٤) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التكنولوجية أن كا^٢ ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت علي أكثر من ٧٥% حيث تراوحت النسبة بين (٩٩,٧٢% : ٨٤,٤٤%) فيما عدا العبارة رقم ٣ (حيث حصلت على ٦٤,٤٤%) وأشارت العبارات من حيث ترتيبها التنازلي إلى:

العبارة رقم (٨) يتم الاعلان عن المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل قسم علمي حيث حصلت علي نسبة (٩٩,٧٢%)، والعبارة رقم (٥) تسهم التكنولوجيا التي تستخدمها الكليات في إنجاز سرعة العمل حيث حصلت علي نسبة (٩٨,٦١%)، والعبارة رقم (٦) يتم استخدام التكنولوجيا اثناء المحاضرات لعرض المادة العلمية حيث حصلت علي نسبة (٩٧,٥٠%)، والعبارة رقم (٢) تستخدم الكليات قدرات تقنية المعلومات من أجل الاستعداد للتغيير حيث حصلت علي نسبة (٩٥,٠٠%)، والعبارة رقم (٤) تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات مواجهة الكليات للتنافس السريع في بيئة العمل حيث حصلت علي نسبة (٩٠,٠٠%)، والعبارة

رقم (٧) يوجد نظام الكتروني لإجراء كافة عمليات الاستبيانات حول الندوات والدورات وورش العمل التي تعقد في الكليات حيث حصلت علي نسبة (٨٩,٤٤٪).

وتوضح الباحثة أن توافر الرشاقة التكنولوجية يرجع إلي إنجاز سرعة العمل لتوافر التكنولوجيا بالكليات وكذلك وجود نظام معلومات يربط الكليات مع سوق العمل الخارجي، وأيضاً فإن الرشاقة التكنولوجية يُستدل على وجودها بالكليات من خلال الإعلان عن المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل قسم علمي وذلك عبر الوسائل التكنولوجية المتعددة، وأيضاً تدل النتائج السابقة على أن الكليات تستخدم قدرات تقنية المعلومات من أجل الإستعداد للتغيير ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Kettunen ٢٠١٠م) (٢٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية وبين تقنية المعلومات وتوافرها، وأن توافر الأنظمة الإلكترونية بالشركات يساعد على كفاءة الأداء وانتظام العمل، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في العبارات رقم ٧ (يوجد نظام الكتروني لإجراء كافة عمليات الاستبيانات حول الندوات والدورات وورش العمل التي تعقد في الكلية)، والعبارة رقم ٥ (تسهم التكنولوجيا التي تستخدمها الكلية في إنجاز سرعة العمل).

وتتفق ايضاً مع نتائج دراسة (Idris & Al – Rubaie ٢٠١٣) (٢٧) في ان وجود تأثير دال احصائي للتعلم الإستراتيجي لتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية على الرشاقة الإستراتيجية.

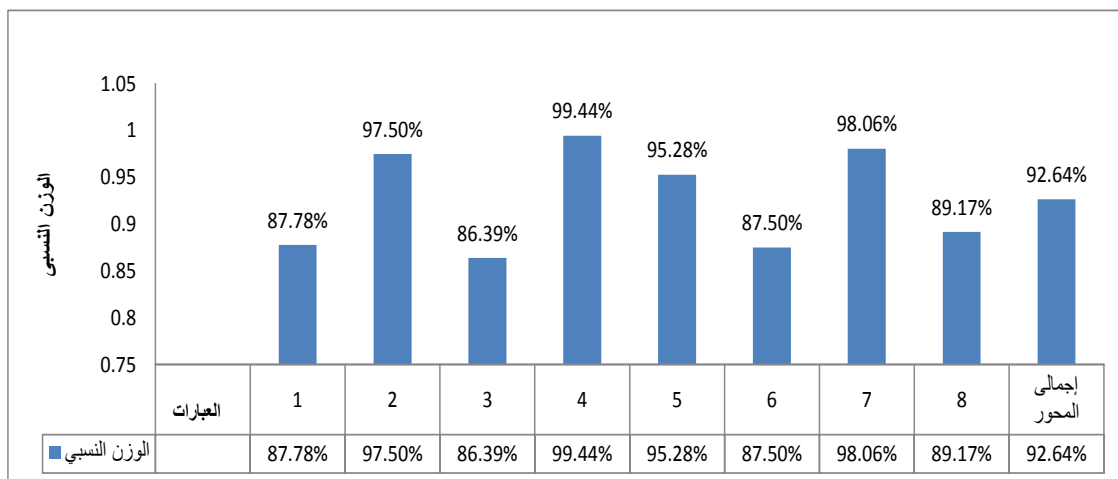
وبالتالي فإن واقع الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية يشير إلى حرص الكليات على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، وإستخدام الكليات قدرات تقنية المعلومات، وكذلك إسهام التكنولوجيا التي تستخدمها الكليات في إنجاز سرعة العمل وبالتالي يتم استخدام التكنولوجيا أثناء المحاضرات لعرض المادة العلمية بالإضافة إلى وجود نظام الكتروني لإجراء كافة عمليات الاستبيانات حول الندوات والدورات وورش العمل التي تُعقد في الكليات، والإعلان عن المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل قسم علمي وبهذا تتم الإجابة على التساؤل الرابع الذي ينص على ما واقع الرشاقة التكنولوجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

التساؤل الخامس والذي ينص على: ما واقع رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

جدول (١٣) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما^٢ والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس (رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد) ن=١٢٠

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	كأ	الترتيب					
									١	تتبنى الكلية الأفكار الإبتكارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس	٩٠	١٦	١٤
٢	تتمتع الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	١١٢	٧	١	٣٥١	%٩٧,٥٠	٢٤,٣٢	٣					
٣	تهتم الكلية بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة لسوق العمل تتميز عن ما تقدمه الكليات الأخرى	٧٨	٣٥	٧	٣١١	%٨٦,٣٩	٢٦,٨٧	٨					
٤	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكلية على سرعة تطوير الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتويعها	١١٨	٢	٠	٣٥٨	%٩٩,٤٤	٢٩,٦٥	١					
٥	تبتكر الكلية خدمات جديدة باستمرار	١٠٩	٥	٦	٣٤٣	%٩٥,٢٨	٢٧,٢١	٤					
٦	تتبنى الكلية الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون	٨٩	١٧	١٤	٣١٥	%٨٧,٥٠	٢٢,٧٧	٧					
٧	تتمتع الكلية بثقافة تنظيمية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الكفاءة الأداةية وبالتالي الإبداع الوظيفي (الإبداع في مجال البحث العلمي)	١١٣	٧	٠	٣٥٣	%٩٨,٠٦	٢٦,٢٢	٢					
٨	تهتم الكلية بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تتميز عن ما يقدمه المنافسون	٩٧	٧	١٦	٣٢١	%٨٩,١٧	٢٥,٦١	٥					
إجمالي المحور								٨٠,٦	٩٦	٥٨	٢٦٦٨	%٩٢,٦٤	٢٤,٣٢

قيمة ٢٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (٥) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات محور رشاقة الإبداع

يوضح جدول (١٣) وشكل (٥) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور رشاقة الإبداع أن كما^٢ ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت علي أكثر من ٧٥٪ حيث

تراوحت النسبة بين (٩٩,٤٤٪ : ٨٦,٣٩٪) وأشارت هذه العبارات من حيث ترتيبها التنازلي إلى: العبارة رقم (٤) تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكلية على سرعة تطوير الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتوزيعها حيث حصلت علي نسبة (٩٩,٤٤٪)، والعبارة رقم (٧) تتمتع الكلية بثقافة تنظيمية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الكفاءة الأدائية وبالتالي الإبداع الوظيفي (الإبداع في مجال البحث العلمي) حيث حصلت علي نسبة (٩٨,٠٦٪)، والعبارة رقم (٢) تتمتع الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة حيث حصلت علي نسبة (٩٧,٥٠٪)، والعبارة رقم (٥) تبتكر الكلية خدمات جديدة بإستمرار حيث حصلت علي نسبة (٩٥,٢٨٪)، والعبارة رقم (٨) تهتم الكلية بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تتميز عن ما يقدمه المنافسون حيث حصلت علي نسبة (٨٩,١٧٪)، والعبارة رقم (١) تتبنى الكلية الأفكار الإبتكارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس حيث حصلت علي نسبة (٨٧,٧٨٪).

وهذا يشير إلى أن كليات التربية الرياضية قيد البحث تتبنى الأفكار الإبتكارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس والموظفون وكذلك تمتع الكليات بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وأيضاً إهتمام الكليات بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس تتميز عن ما يقدمه المنافسون، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكليات تساعد على سرعة تطوير الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتوزيعها، وكذلك إبتكار الكليات خدمات جديدة بإستمرار، وهذا يتفق مع دراسة (Lewis ٢٠١١م) (٢٩) في أن الأفكار الإبتكارية تساعد على التطور والتقدم العلمي مع تبنى الأفكار الإبتكارية وتوفير الدعم اللازم لها وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية والتي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكليات تساعد على سرعة تطوير الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتوزيعها كما تتفق النتائج مع ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية في تبنى الكليات للأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون وأعضاء هيئة التدريس، وتمتع الكليات بثقافة تنظيمية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الكفاءة الأدائية وبالتالي الإبداع الوظيفي (الإبداع في مجال البحث العلمي).

وهذه النتائج ايضا تتفق مع نتائج دراسة (محمد السيد ٢٠١٤م) (١٩) في ان ضرورة ثقل مهارات وقدرات العاملين وتنقيف الأعضاء بالمنشأة الترويجية لتطوير الافكار الابتكارية والابداعية، وضرورة وجود نصوص تشريعية بالقوانين واللوائح المنظمة لعمل المنشآت الترويجية تشجع فرص التمويل الذاتي لتبني الافكار الابتكارية .

ومن هنا تظهر أهمية رشاقة الإبداع في تبني الكليات الأفكار الإبتكارية والتمتع بالثقافة التنظيمية وتطوير الخدمات المقدمة لسوق العمل وسرعة تطويرها بناءً على توافر التكنولوجيا، وكذلك الإستمرار والحرص على الإبتكار بصورة دائمة وبالتالي الإجابة على التساؤل الخامس للبحث.. ما واقع رشاقة الإبداع بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.

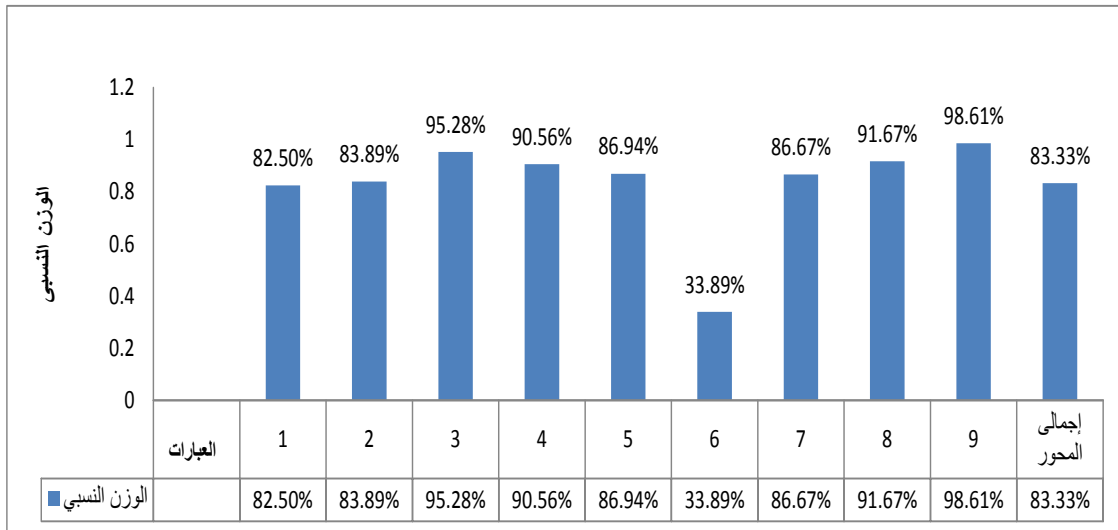
التساؤل السادس والذي ينص على: ما واقع القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد ؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

جدول (١٤) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما^٢ والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور السادس (إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد)

ن=١٢٠

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	ك ^٢	الترتيب					
١	تمتلك الكلية المقدرة على استغلال الفرص جميعها الموجودة في السوق	٧١	٣٥	١٤	٢٩٧	%٨٢,٥٠	٢٤,٢٣	٧					
٢	تمتلك الكلية خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	٨٤	١٤	٢٢	٣٠٢	%٨٣,٨٩	٢٩,٧٧	٨					
٣	لدى الكلية القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف	١٠٩	٥	٦	٣٤٣	%٩٥,٢٨	٢٨,٦٣٣	٢					
٤	لدى الكلية القدرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة والاستعداد لها	٩٤	١٨	٨	٣٢٦	%٩٠,٥٦	٣٠,٦٩	٤					
٥	تعقد الكلية اتفاقيات مع جهات مناظرة محليا ودوليا لتبادل الخبرات	٨٨	١٧	١٥	٣١٣	%٨٦,٩٤	٢٩,٥٥	٥					
٦	تقدم الكلية منح دراسية لطالبات مرحلة البكالوريوس	٠	٢	١١٨	١٢٢	%٣٣,٨٩	٢٤,٨٧	٩					
٧	تقدم الكلية منح دراسية لمرحلة الدراسات العليا ومرحلة ما بعد الدكتوراه	٩٢	٨	٢٠	٣١٢	%٨٦,٦٧	٢٦,٧٤	٦					
٨	توفر الكلية الانتدابات الخارجية للاستفادة من خبراتهم العلمية والإدارية	١٠٢	٦	١٢	٣٣٠	%٩١,٦٧	٢١,٦٣	٣					
٩	توفر الكلية دورات تدريبية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بالاتفاق مع الأكاديميات المتعلقة بالتخصص	١١٥	٥	٠	٣٥٥	%٩٨,٦١	٢٣,٣٥	١					
إجمالي المحور								٧٥٥	١١٠	٢١٥	٢٧٠٠	%٨٣,٣٣	٢٤,٦٣

قيمة ك^٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (٦) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات محور إستغلال الفرص

يوضح جدول (١٤) وشكل (٦) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التكنولوجية أن كلاً ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت علي أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٨,٦١٪ : ٨٣,٨٩٪) فيما عدا العبارة رقم ٦ (حيث حصلت على ٣٣,٨٩٪) وأشارت العبارات من حيث ترتيبها التنازلي إلى:

العبارة رقم (٩) توفر الكلية دورات تدريبية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بالاتفاق مع الأكاديميات المتعلقة بالتخصص حيث حصلت علي نسبة (٩٨,٦١٪)، والعبارة رقم (٣) لدى الكلية القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف حيث حصلت علي نسبة (٩٥,٢٨٪)، والعبارة رقم (٨) توفر الكلية الانتدابات الخارجية للاستفادة من خبراتهم العلمية والإدارية حيث حصلت علي نسبة (٩١,٦٧٪)، والعبارة رقم (٤) لدى الكلية القدرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة والاستعداد لها حيث حصلت علي نسبة (٩٠,٥٦٪)، والعبارة رقم (٥) تعقد الكلية اتفاقيات مع جهات مناظرة محليا ودوليا لتبادل الخبرات حيث حصلت علي نسبة (٨٦,٩٤٪)، والعبارة رقم (٧) تقدم الكلية منح دراسية لمرحلة الدراسات العليا ومرحلة ما بعد الدكتوراه حيث حصلت علي نسبة (٨٦,٦٧٪).

وتعزو الباحثة النتائج السابقة إلى أن الكليات قيد البحث تمتلك خطة إستراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وكذلك إستغلال الفرص جميعها الموجودة في السوق، وأيضاً القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى القدرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة وبالتالي

الإستعداد لها، وأيضاً فإن الكليات توفر دورات تدريبية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا، وأيضاً توفير الإندابات الخارجية للإستفادة من خبراتهم العلمية والإدارية.

ويتفق ما سبق مع ما أشار إليه (Oyeddiyo ٢٠١٢م) (٣٢) في وجود خطة للتعامل وإستغلال الفرص المتاحة وبالتالي ضمان المنافسة بإستمرار، وأن الأداء التنافسي يستمد قوته من تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً، وكذلك يتفق مع النتائج التي أشارت إلى القدرة على إكتشاف نقاط الضعف والقوة مما يسهم في المنافسة بسوق العمل، مع دراسة أية مخاطر داخلية أو خارجية يمكن أن تتعرض لها المؤسسات بوجه عام .

وتتفق ايضاً مع نتائج دراسة (Sherehiy ٢٠٠٨) (٣٥) في استكشاف ظروف بيئة العمل في المنظمة الرشيقية وتأثير ذلك في أداء وتطوير العاملين، من خلال معرفة خصائص رشاقة مكان العمل واتجاهاته حيث انه وجود علاقة بين المتغيرات التي تركز على تطوير الرشاقة وخصائص العمل ورشاقة مكان العمل.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (هنادى احمد ٢٠٠٩) (٢٢) في ان مشاركة المشرفين للطلاب في وضع خطة عمل يساهم في تنفيذ أهداف التربية العملية ، العمل على صقل المشرف التربوي بدورات تدريبية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ، تطابق الدراسة الأكاديمية للطلاب في كلية التربية الرياضية مع الواقع الفعلي بالتدريس بالمدرسة.

وتتفق ايضاً مع نتائج دراسة (كوثر حميد ٢٠١٧م) (١٨) في ان وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغيري البحث على المستوي الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وإن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً مادياً معنوياً في البراعة التسويقية، وهذا يعني إن ما تقوم به الشركة من مشاركة المسؤولية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضوح رؤيتها، واتخاذها الإجراءات في الوقت المناسبة، من شأنه أن يساهم في تحقيق وتعزيز براعتها التسويقية من حيث قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة

وبالتالى يكون قد تمت الإجابة على التساؤل السادس الذي ينص على ما واقع القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

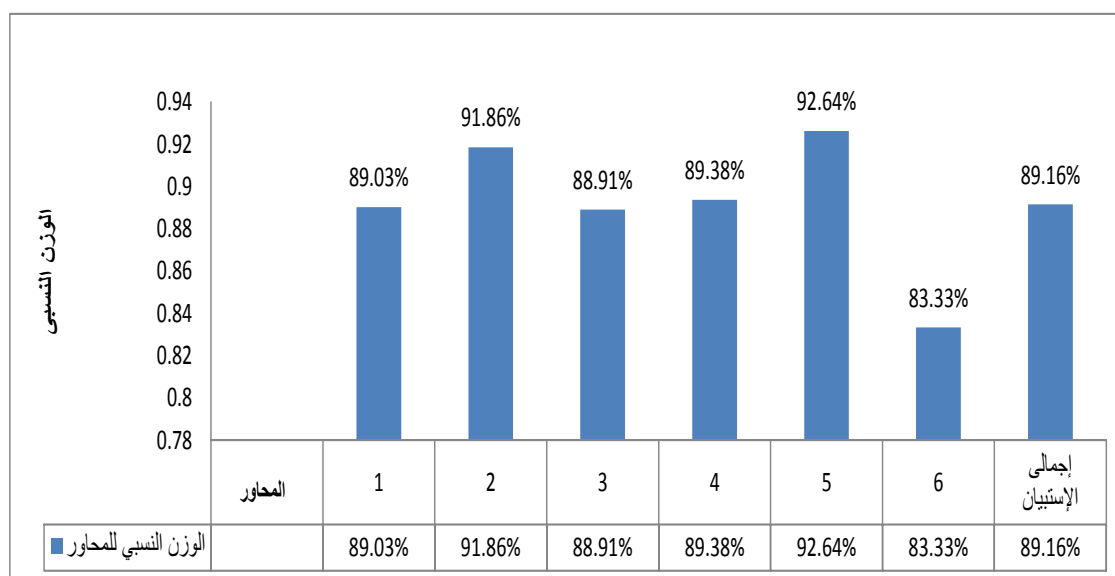
التساؤل السابع والذي ينص على: ما الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد ؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

جدول (١٥) التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا^٢ والترتيب لإستجابات عينة البحث

على عبارات الإستبيان ككل (الدرجة الكلية للإستبيان) ن=١٢٠

م	المحاور	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	كا ^٢	الترتيب
٢	التنظيم بكلية التربية الرياضية (الرشاقة التنظيمية)	٩٩٦	١١٥	٨٩	٣٣٠٧	%٩١,٨٦	٢٣,٢٨	٢
٣	الموارد البشرية (الأفراد) بكلية التربية الرياضية (رشاقة الموارد البشرية)	١٠٣٤	١٣٣	١٥٣	٣٥٢١	%٨٨,٩١	٢٢,٣٦	٥
٤	التكنولوجيا بكلية التربية الرياضية (الرشاقة التكنولوجية)	٨٥١	١١٤	١١٥	٢٨٩٦	%٨٩,٣٨	٢٥,٦٤	٣
٥	الإبداع بكلية التربية الرياضية (رشاقة الإبداع)	٨٠٦	٩٦	٥٨	٢٦٦٨	%٩٢,٦٤	٢٦,٦٧	١
٦	القدرة على استغلال الفرص (استغلال الفرص باستخدام الرشاقة الإستراتيجية)	٧٥٥	١١٠	٢١٥	٢٧٠٠	%٨٣,٣٣	٢٧,٩٥	٦
	إجمالي الإستبيان	٥٥٥٣	٧٥٢	٧٧٥	١٨٩٣٨	%٨٩,١٦	٢٤,٣٦	

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩١



شكل (٧) الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على إجمالي عبارات الإستبيان

يوضح جدول (١٥) وشكل (٧) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول الدرجة الكلية للإستبيان أن قيمة كا^٢ ذات دلالة إحصائية لجميع محاور، وجاءت المحاور في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول كالتالي:

١. محور: الإبداع بكلية التربية الرياضية (رشاقة الإبداع) بنسبة مئوية بلغت ٩٢,٦٤%.

٢. محور: التنظيم بكلية التربية الرياضية (الرشاقة التنظيمية) بنسبة مئوية بلغت

٩١,٨٦%.

٣. محور: التكنولوجيا بكلية التربية الرياضية (الرشاقة التكنولوجية) بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٣٨٪.

٤. محور: التخطيط بكلية التربية الرياضية (الرشاقة التخطيطية) بنسبة مئوية بلغت ٨٩,٠٣٪.

٥. محور: الموارد البشرية (الأفراد) بكلية التربية الرياضية (رشاقة الموارد البشرية) بنسبة مئوية بلغت ٨٨,٩١٪.

٦. محور: القدرة على استغلال الفرص (إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية) بنسبة مئوية بلغت ٨٣,٣٣٪.

وجاء الإجمالي العام للإستبيان بنسبة مئوية ٨٩,١٦٪ وهذا يوضح أهمية إستبيان الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.

وتشير الباحثة وفقاً لرؤيتها وبناءً على النتائج السابقة إلى أن أهمية كل من الرشاقة التخطيطية والتنظيمية ورشاقة الموارد البشرية والرشاقة التكنولوجية ورشاقة الإبداع وإستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية يرجع إلى مختلف التجارب التي تؤول إلى أن المؤسسات (الكليات) هي السبيل الوحيد نحو التنمية والإزدهار، وأن تحقيق الكفاءة الأدائية لها ينبع من عمق الممارسات التنظيمية والأفكار وقيم التطوع والتغيير وبالتالي التأثير في الأداء التنظيمي والخطى بمساعدة التكنولوجيا التي لا غنى عنها في العصر الحالي.

كما ترى الباحثة أن نتائج الإستبيان الحالي (الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية) يرجع إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة للمؤسسات التعليمية، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (Lunenburg ٢٠١٩م) (٣٠) في أن الثقافة التنظيمية عادةً ما تمنح للأفراد حس التعريف، وتقوية ولائهم لها، وتعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابي في تعديل السلوك، وأن المعتقدات والمعايير المشتركة يكون لها تأثير على طريقة التفكير وشعور وسلوك الأفراد في مكان العمل.

وفي ضوء ذلك.. ترى الباحثة أن الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية تأتي من خلال التطوير التنظيمي بتحليل وتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في فعالية الكليات، الأمر الذي يؤثر على أداء الأفراد في مكان العمل أو المؤسسة التعليمية.

ومما سبق.. يمكن تفعيل الرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من خلال إستغلال الفرص وتدريب أو تأهيل العاملين حسب متطلبات خطط الكليات التنموية أو من خلال المرشحين ذوى القدرات والمهارات المتماشية وأهداف المؤسسات أو الكليات، وهو ما أظهرته

الإستبيان (الرشاقة التخطيطية والتنظيمية ورشاقة الموارد البشرية والرشاقة التكنولوجية ورشاقة الإبداع وإستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية) والتي بلغت ٨٩,١٦٪ وبهذا تتم الإجابة على التساؤل السابع والذي ينص على ما الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟

سادساً: الإستخلاصات والتوصيات:

- الإستخلاصات:

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ومناقشة النتائج.. تم التوصل إلى الإستخلاصات التالية لدى أعضاء هيئة التدريس:

(١) محور واقع الرشاقة التخطيطية:

- تتميز الأهداف التي تضعها الكليات بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين.
- تقوم الكليات بعملية التخطيط لاستمرار تطوير أدائها في المستقبل.
- مشاركة جميع الأقسام العلمية بالكليات في وضع الخطة الإستراتيجية.

(٢) محور واقع الرشاقة التنظيمية:

- يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالوضوح.
- يوجد توصيف وظيفي لجميع المناصب في الكليات.
- يتم التواصل مع الإدارة العليا عن طريق رئيس القسم العلمى.

(٣) محور واقع رشاقة الموارد البشرية:

- تحرص الكليات على التقييم الدورى الشامل لأعضاء هيئة التدريس.
- تعتمد الكليات على برامج منتظمة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة للعملية التعليمية.
- تشجع الكليات أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحات وافكار جديدة تجاه مختلف موضوعات العمل.

(٤) محور واقع الرشاقة التكنولوجية:

- يتم الإعلان عن المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل قسم علمى.
- تسهم التكنولوجيا التي تستخدمها الكليات في إنجاز سرعة العمل.
- يتم استخدام التكنولوجيا أثناء المحاضرات لعرض المادة العلمية.

(٥) محور واقع رشاقة الإبداع:

- تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكليات على سرعة تطوير الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتنويعها.

- تتمتع الكليات بثقافة تنظيمية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الكفاءة الأدائية وبالتالي الإبداع الوظيفي (الإبداع في مجال البحث العلمي).
- تتمتع الكليات بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
- (٦) محور واقع القدرة على إستغلال الفرص:
- توفر الكليات دورات تدريبية لمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا بالاتفاق مع الأكاديميات المتعلقة بالتخصص.
- لدى الكليات القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف.
- توفر الكليات الانتدابات الخارجية للاستفادة من خبراتهم العلمية والإدارية.
- التوصيات:

فى ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، وفى حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة.. توصى الباحثة بما يلي:

- قيام الكليات بتوضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية لكافة العاملين بها.
- العمل على تبنى الأفكار الإبتكارية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس والموظفون.
- الإهتمام بتقديم الكليات لمنح دراسية لمرحلة الدراسات العليا ومرحلة ما بعد الدكتوراه.
- العمل على وجود نظام إلكترونى لإجراء كافة عمليات الإستبيانات حول الندوات والدورات وورش العمل التي تعقد في جميع الكليات.
- توضيح الكليات للعاملين بها التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة والاستعداد لها.

المراجع:

١. أحلام الباز حسن (٢٠٠٨م): الإعتماد المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية.
٢. أحمد عيسى عبدالله (٢٠١٤م): "التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري للاتحاد المصري لكرة القدم" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
٣. أشرف جاب الله السيد (٢٠١١م): "إستراتيجية مقترحة للأنشطة الطلابية بإدارات رعاية الشباب في ضوء إدارة الوقت" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
٤. إيمان سالم الصانع (٢٠١٨م): "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى الفاعلية التنظيمية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٥. حيدر طه عبدالله، عراك عبود عمير (٢٠١٨م): "دور الرشاقة الإستراتيجية فى تحقيق التفوق التنظيمي" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.

٦. رماء محمد الحلايقة (٢٠١٥م): "أثر المناخ التنظيمي على التخطيط الاستراتيجي في شركات الحجر والرخام في محافظة بيت لحم" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل، فلسطين.
٧. زياد حميد عبد (٢٠١٤م): "التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري لزيادة فاعلية المنشأة الرياضية لجامعة النهرين بالعراق" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
٨. سالي سعيد الديب (٢٠١٤م): "تقويم برنامج الإدارة الرياضية في ضوء بعض المعايير الحاكمة ومواصفات الخريج" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
٩. صلاح الدين الكبيسي، أسماء نوري (٢٠١٣م): "تأثير مبادئ حلقة القرار (ooda) على خفة الحركة الاستراتيجية" - دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٠. ضحي سعيد أبو زيد (٢٠١٠م): "تخطيط استراتيجي مقترح لإدارة النشاط الرياضي بمرکز شباب محافظة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا.
١١. طارق رضوان محمد (٢٠١٤م): "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي" كلية التجارة، جامعة طنطا.
١٢. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس (٢٠٠٧م): الإدارة الإستراتيجية.. منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
١٣. عادل حسن سيد، محمد فتحي محمد (٢٠١٣م): "التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية" بحث منشور، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
١٤. علا فاضل الأنباري (٢٠١٥م): "محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق.
١٥. علي العابدی، هاشم الموسمی (٢٠١٤م): "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية" دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العراق.
١٦. فتحى توفيق حفيظة (٢٠١٧م): "إستخدام التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء رعاية الشباب" المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها.
١٧. فضل غازي المطيري، عبدالعزيز عبدالله (٢٠١٢م): "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٨. كوثر حميد الموسوى (٢٠١٧م): "الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية" كلية التجارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
١٩. محمد السيد خميس (٢٠١٤م): "إستراتيجية لتطوير نظم التمويل الذاتي بالمنشآت الترويحية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.
٢٠. محمد أنور هنية (٢٠١٦م): "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢١. هبة محمد عمرو (٢٠١٦م): "الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
٢٢. هنادى محمد أحمد (٢٠٠٩م): "إستراتيجية لتطوير الإشراف التربوي في التربية العملية في مجال التربية الرياضية لطلاب كلية التربية الرياضية بجامعة السودان" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

23. **Apicha, B. (2012).** Competitive Capabilities of the Logistics Industry. Effects on Corporate Image and Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 19-30.
24. **Attafar, Ali, Ghandehari, Mahsa and Momeni, Golnaz, (2012).** Study of Required Organizational Base For Implementations of Agility strategy in organization (case study: industrial Entekhab Group). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol.3, NO11:141-150.
25. **Audran, R. (2010).** Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Environments, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems Engineering, Italia.
26. **David, F.R. (2011).** Strategic Management : Concepts and cases, Upper saddle river, New Jersey.
27. **Idris, Wael Moh, d Subhi & Al-Rubaie, Methaq Taher Kadhim (2013).** "Examining the impact of Strategic Learning on Strategic Agility", *Journal of Management and Strategy*, Vol.4, No2.
28. **Kettunen. O. (2010).** "Agile Product Development and Strategic Agility In Technology Firms", Thesis Helsinki, University of Technology, , ESPOO, Finland.
29. **Lewis, Cynthia J. (2011),** "A Study of The Impact act of the workplace learning function on organization excellence by examining the workplace learning practices six Malcolm baldrige national award recipients " , University of San Diego, U.S.A.
30. **Lunenburg, F.C. (2019).** Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol 29, No 04, p.1.
31. **Onyema, E; Akanbi, A. (2012).** "The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing firms in Nigeria", *International Business and Economic Research Journal*, Vol. 11, No.2.
32. **Oyedijo, Ade, (2012).** "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication industry: An Empirical Investigation". *Business, American International Journal of Contemporary Research*, VOL.2 ,No.3.
33. **Ruth, I. (2008).** "Interview With Mikko Kosonen and Yves Doz" : *Journal of Strategic Direction*.
34. **Santala. M. (2009).** "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting", *Department of Marketing and Management*, Master degree ,Kalinin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland .
35. **Sherehiy, Bohdana, (2008).** "Relationship between agility strategy , work organization and workforce" , *university of Louisville, U.S.A.*
36. **Tallon, P. Patrick, (2007).** "Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility" , *Information Technology management*, Vol.10, No 5.
37. <http://naqaae.eg/>