

## الرشاقة الإستراتيجية وفعاليتها في أداء إدارات رعاية الشباب بكميات التربية الرياضية في ضوء معايير الجودة والإعتماد

\* د/ فتحي توفيق فتحي

### مقدمة ومشكلة البحث:

تُعد التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات سبباً في جعل حالة عدم التأكد عالية جداً على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والتكنولوجي حتى على مستوى الأفراد واحتياجاتهم داخل المنظمة مما دفعها إلى الاستجابة السريعة لهذه التغيرات لكي تحافظ على بقائها وتتمكن من المنافسة وتحديد حلفائها، فالمؤسسات التي تبحث عن النجاح في الوقت الحالي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية مفتاحاً لها في ظل البيئة سريعة التغيير، وكلما كانت مرونة الاستجابة لها من قبل المؤسسات سريعة كانت إمكانية تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة أكثر دقة وأسهل وصولاً، حيث أشار "مصطفى المعاضيدي ٢٠٠٨م" إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تُعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وديمومتها، وكذلك إجراء التغييرات في عملياتها وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المؤسسات إعتماد خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها مدخلاً بديلاً للتعامل مع المتغيرات المتسارعة. (٢٤: ٢٠)

وبهذا نجد أن الرشاقة الإستراتيجية باتت ضرورة للمؤسسات في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات وكذلك سرعة تزايد التغيرات في البيئة المحيطة لها. كما أن ازدياد حدة المنافسة يزيد من دفع المؤسسات إلى ترشيح الفرص الأفضل وسرعة اقتناصها. كما أن بعض المؤسسات ومن خلال كفاءتها فإنها ستميز في مرحلة ما، وتكون متفوقة على الآخرين، ولكي تحافظ على هذا التفوق والتميز عليها أن تتخذ من الرشاقة الإستراتيجية وسيلة ذات فعالية للدخول في عالم المستقبل، أما في حالة عدم نهجها لهذا الطريق فستصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت،

\* أستاذ مساعد بقسم أصول التربية الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية- جامعة مدينة السادات.

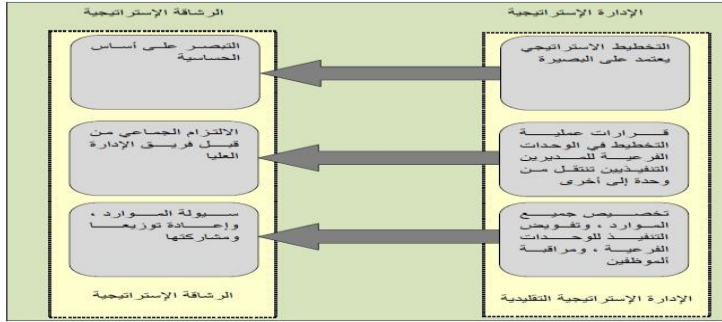
وإذا لم تكن مترقبة للمتغيرات التي تحيطها واستغلال الفرص المناسبة لاقتناسها لكي تساعدنا في المحافظة على مستوى الرشاقة الإستراتيجية لديها (Kettunen 2010)(٣٨: ١١٢) كما أشار كل من (Doz & Kosonen)(٣٤: ١٩) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية ستعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على أن تكون دائما في استعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة والتغيير المستمر يجعل من فرصة المنافسة أكبر في هذه البيئة العالمية ذات الطبيعة الديناميكية، وان هذه التغييرات يمكن استثمارها من قبل المؤسسات التي تمتلك الرشاقة من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغييرات. ومع زيادة الرشاقة و المرونة سوف تزداد فرص الابتكار، كذلك فإن عدم وجود الرشاقة لا يؤدي فقط إلى خسائر حقيقية كبيرة ولكن أيضا يتسبب في فرص ضائعة (Fartash. k.& Davoudi. S., 2012). (٣٥: ٥٧)

وهذا لا يعني أن الإستراتيجية غير موجودة في عمليات المنظمة لكنها تعد بديلة للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها (santala، 2009)(٤٧) وهو ما يتضح من خلال شكل (١) والذي يوضح مكونات بناء المنظمة الكفاء.



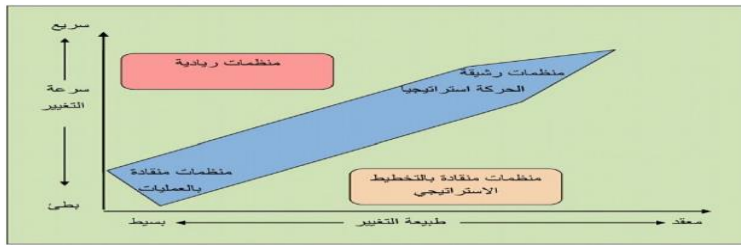
شكل (١) مكونات بناء المنظمة التي تتمتع بالكفاءة الأدائية (المنظمة الكفاء) (٤٧: ١٩)

ويوضح الشكل (٢) الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية (الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية وبين الإدارة أو التخطيط الإستراتيجي كما أشار إليه كل من *Fartash. k.& Davoudi. S.*, (2012)(٣٥):



شكل (٢) الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية (٣٥: ٥٧)

وبالتالي نجد أن الفرق أصبح واضحا بين الرشاقة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فالرشاقة الإستراتيجية أصبحت ضرورة في الوقت الحالي وفق البيئة التي تعيش فيها المؤسسات. والشكل التالي (شكل ٣) يوضح العلاقة بين التغير ومقدار سرعته وطبيعته وما هو موقع الرشاقة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات.



شكل (٣)

موقع الرشاقة الإستراتيجية من المتغيرات الأخرى بالاعتماد على طبيعة التغير وسرعته (٢٩: ٥)

من خلال الشكل (٣) يمكن أن نلاحظ بوضوح أن التغيير السريع وطبيعة هذا التغيير لها دور كبير في دفع المنظمة إلى العمل بالرشاقة الإستراتيجية، فعندما يكون التغيير بسيطة وخطبة وذا سرعة بطيئة فان اهتمام المنظمة ينصب على الأداء التشغيلي والنشاطات والعمليات داخل المنظمة، وفي حالة تعقيد التغير وتباطؤ سرعته فهنا نجد أن المنظمة تتخذ من التخطيط الاستراتيجي التقليدي سبيل لها، أي إن الانتقال من الأداء التشغيلي على الأمد القصير الأجل إلى الشيوء بالمستقبل، ولكن عندما يزداد التغير مع احتفائه بالبساطة فهنا نجد أن المنظمة سيكون توجهها نحو الاستثمار المشترك، أما عندما يكون التغير سريعاً ومعقداً بطبيعته فهنا نجد أن المنظمة لا تمثل سوى سبيل اللجوء نحو الرشاقة الإستراتيجية لتحرك بمرونة حتى تتمكن من المحافظة على استمراريتها وديمومتها.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل الرشاقة الإستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية في ضوء الجودة والإعتماد وذلك من خلال تحديد كل من (الرشاقة التخطيطية، الرشاقة التنظيمية، رشاقة الموارد البشرية، الرشاقة التكنولوجية، رشاقة الإبداع، القدرة على إستغلال الفرص باستخدام الرشاقة الإستراتيجية) بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع الرشاقة التخطيطية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد؟
- ٢- ما واقع الرشاقة التنظيمية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد؟
- ٣- ما واقع رشاقة الموارد البشرية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد؟

- ٤- ما واقع الرشاقة التكنولوجية بإدارات رعاية الشباب بلكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد؟
- ٥- ما واقع رشاقة الإبداع بإدارات رعاية الشباب بلكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد؟
- ٦- ما واقع القدرة على استغلال الفرص باستخدام الرشاقة الاستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بلكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد؟

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق هدف وتساؤلات البحث.

#### مجتمع وعينة البحث:

إشتمل مجتمع وعينة البحث العاملين في إدارات رعاية الشباب ببعض كليات التربية الرياضية الحاصلة على الإعتماد عام ٢٠١٩/٢٠٢٠م والممثلة في كليات التربية الرياضية، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بتلك الإدارات والبالغ قوامها (١٢٠) فرداً بواقع (٣٠) فرد من كل كلية من الكليات قيد الدراسة. وبلغ قوام عينة الدراسة الإستطلاعية (٣٠) عضو موظف بإدارات رعاية الشباب من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية. وبالتالي بلغ إجمالي العينة الأساسية والإستطلاعية (١٥٠) عضو موظف بإدارات رعاية الشباب

#### وسائل وأدوات جمع البحث:

#### الاستبيان:

#### ١- تحديد الهدف من الإستبيان:

تم تحديد الهدف من الإستبيان تبعاً لهدف وتساؤلات البحث، حيث كان الهدف من الإستبيان هو "تحليل الرشاقة الإستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بلكليات التربية الرياضية وفقاً لوثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة الإعتماد من الهيئة القومية للجودة والإعتماد" (مرفق ٣).

## ٢- المصادر والمراجع العلمية الخاصة بالإستبيان:

حيث تم بناء الاستبيان بعد الاطلاع على المصادر والمراجع رقم (٢-١٣، ١٥-٢٧).

## ٣- تحديد محاور الإستبيان:

من خلال القيام ببعض المقابلات الشخصية والمسح المرجعي للدراسات المرتبطة والكتب والمراجع العلمية المذكورة في البند السابق، ومن خلال الإطلاع على وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة وإعتماد المؤسسات الإدارية بكليات التربية الرياضية (٥٣)(مرفق ٣) أمكن للباحث التوصل إلى (٦) محاور رئيسية مكونة للإستبيان، كما هو موضح بمرفق (٢).

## ٤- صياغة عبارات كل محور من محاور الإستبيان:

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

## ٥- الصورة المبدئية للإستبيان (إستطلاع رأى الخبراء):

بعد صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان (مرفق ٢) وفق معايير الجودة (مرفق ٣) والتي بلغت (٥٧) عبارة قام الباحث بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على السادة الخبراء (مرفق 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.

## ٦- 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 بمرفق (٢).

## ٧- صدق الإستبيان:

حيث تم إيجاد صدق الإستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور الذى تنتمى إليه، وكذلك بين درجة مجموع المحور والدرجة الكلية للإستبيان وذلك على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ قوامها (٣٠) عضو موظف بإدارات رعاية الشباب، كما هو موضح بمرفق (٣).

#### ٨- ثبات الإستبيان:

حيث قام الباحث بحساب معامل الثبات بإستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة الإستطلاعية، كما هو موضح بمرفق (٣).

#### ٩- صورة الإستبيان بعد حساب المعاملات العلمية:

فى ضوء ما أسفرت عنه الخطوات السابقة والتى 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 موظف بإدارات رعاية الشباب وذلك فى الفترة من ١/١٢/٢٠١٩م إلى ٨/١/٢٠٢٠م

#### المعالجات الإحصائية:

تم إستخدام المعالجات الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS حيث تم إستخدام ما يلى: المتوسط الحسابى، الإنحراف المعيارى، التكرارات، النسب المئوية، كإ. وإرتضى الباحث مستوى دلالة (٠.٠٥) لقبول ومناقشة النتائج.

#### عرض ومناقشة النتائج:

بالنسبة للتساؤل الأول والذى ينص على: ما واقع الرشاقة التخطيطية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ نتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

#### جدول (١)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول (الرشاقة التخطيطية بإدارات رعاية الشباب) ن=١٢٠

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا	إلى حد ما	نعم	العبارات
				ك	ك	ك	
٢	٢٦.٣٦	%٩٤.٧٢	٣٤١	٠	١٩	١٠١	١
٦	٢٦.٢١	%٩٠.٢٨	٣٢٥	١٠	١٥	٩٥	٢
٣	٢٦.٤١	%٩٤.٤٤	٣٤٠	٢	١٦	١٠٢	٣
١٠	٢٧.٨٤	%٨٣.٣٣	٣٠٠	٢٠	٢٠	٨٠	٤
١٢	٢٥.٩٥	%٨٠.٥٦	٢٩٠	٢٤	٢٢	٧٤	٥
٥	٢٩.٨٤	%٩١.١١	٣٢٨	٨	١٦	٩٦	٦
١١	٢٧.٦٤	%٨١.٦٧	٢٩٤	٢٦	١٤	٨٠	٧
١	٢٦.٦٣	%٩٩.١٧	٣٥٧	٠	٣	١١٧	٨
٤	٢٥.٦٦	%٩٢.٢٢	٣٣٢	١١	٦	١٠٣	٩
٨	٢٢.٣١	%٨٧.٢٢	٣١٤	١٤	١٨	٨٨	١٠
٩	٢٦.٦١	%٨٥.٥٦	٣٠٨	١٦	٢٠	٨٤	١١
٧	٢٥.٧٤	%٨٨.٠٦	٣١٧	١٤	١٥	٩١	١٢
	٢٥.٦٩	%٨٩.٠٣	٣٨٤٦	١٤٥	١٨٤	١١١١	إجمالي المحور

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٩٩١

يوضح جدول (١) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التخطيطية بإدارات رعاية الشباب حيث كانت كا<sup>٢</sup> ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات، وحصلت جميع العبارات علي أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٩.١٧٪ : ٨٠.٥٦٪)

ويرى الباحث أن هذه النتائج تشير إلى توافر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أقسام وإدارات وأفراد إدارات رعاية الشباب بالكلية من خلال التعريف بماهية وأهداف ومقومات ومبادئ التخطيط الإستراتيجي، وهذا من وجهة نظر الباحث يأتي من خلال إستخدام وسائل مثل: الدورات الإدارية 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 "ظاهر الغالبي، وائل إدريس ٢٠٠٧م" (١٤) إلى أن توافر الرشاقة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير العمل ويدل على إستخدام



المنظمات لعملية التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم وبالتالي تحديد إتجاه المنظمات وماذا تريد أن تحقق.

كما يعزو الباحث توافر الرشاقة التخطيطية إلى إهتمام إدارات رعاية الشباب بالكليات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية بالخطط الإستراتيجية بالجامعة سواء داخل إدارات رعاية الشباب بالكليات 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 الخارجى، ويتفق ما سبق مع ما أشار إليه "Ruth, I" (٢٠٠٨م) (٤٦) فى أنه من الضرورى مواكبة التغيرات التى تحدث فى العالم وإعادة تشكيل المنظمات أو المؤسسات وبالتالي ضرورة توافر الرشاقة التخطيطية لمواكبة المستقبل.

كما يشير الباحث إلى أن توافر الرشاقة التخطيطية من منظور الجودة والإعتماد يدل على وجود وتحديد لنقاط القوة والضعف بإدارات رعاية الشباب بالكليات وهذا يدل على وجود خطط لإدارة الأزمات، ويتفق ما سبق مع دراسة (أحمد عيسى ٢٠١٤م) (٢) فى أن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسات يساعد على النهوض بالإدارات الإدارية ومعرفة التهديدات التى يمكن أن تتعرض لها المؤسسات (الكليات ومن ضمنها إدارات رعاية الشباب بها) وبالتالي يشير بذلك إلى التخطيط الاستراتيجى المسبق للمؤسسات والمنظمات. وما سبق يتفق مع دراسة "أشرف جاب الله ٢٠١١م" (٤) فى أن الأهداف الخاصة بالمؤسسات يجب أن تكون في ضوء فلسفة الإدارة الجامعية والسياسة العامة للدولة وأن تكون بمواصفات واقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها.

كما أشارت نتائج دراسة "فتحي حفيظة ٢٠١٧م" (١٨) فى أن الأهداف الموضوعية بالمؤسسات أو المنظمات تراعى رغبات المستفيدين، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية فى أن سياسات إدارات رعاية الشباب بالكليات تتفق مع متطلبات المستفيدين فى سوق العمل الخارجى، حيث تحقق ذلك بنسبة مئوية بلغت ٩٢.٢٢٪ من إستجابات عينة البحث وفقاً لما أشارت إليه العبارة رقم (٩) بمحور الرشاقة الإستراتيجية.

بالنسبة للتساؤل الثاني والذي ينص على: ما واقع الرشاقة التنظيمية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

### جدول (٢)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني (الرشاقة التنظيمية بإدارات رعاية الشباب) ن=١٢٠

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا		نعم ك	العبارات
				ك	ك		
١	٢٦.٣٣	%٩٨.٦١	٣٥٥	١	٣	١١٦	١
٤	٢٤.٢١	%٩٤.٤٤	٣٤٠	٥	١٠	١٠٥	٢
٦	٢٦.٥٢	%٩١.٦٧	٣٣٠	٦	١٨	٩٦	٣
٧	٢٤.٨٨	%٨٧.٥٠	٣١٥	١٣	١٩	٨٨	٤
١٠	٣٠.٥٦	%٨٥.٠٠	٣٠٦	١٩	١٦	٨٥	٥
٨	٢٩.٦٣	%٨٦.٣٩	٣١١	١٥	١٩	٨٦	٦
٢	٢٩.٤٨	%٩٨.٠٦	٣٥٣	٢	٣	١١٥	٧
٥	٢٨.٤٥	%٩٢.٧٨	٣٣٤	٧	١٢	١٠١	٨
٨م	٢٧.٢١	%٨٦.٣٩	٣١١	١٩	١١	٩٠	٩
٣	٢٦.٤٤	%٩٧.٧٨	٣٥٢	٢	٤	١١٤	١٠
	٢٨.٦٠	%٩١.٨٦	٣٣٠.٧	٨٩	١١٥	٩٩٦	إجمالي المحور

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يوضح جدول (٢) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التنظيمية بإدارات رعاية الشباب أن قيمة كا<sup>٢</sup> 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٪)

ويعزو الباحث 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 موظف بإدارات رعاية الشباب في الكلية، وكذلك لمشاركة الأعضاء الموظفين في إتخاذ القرارات وهذا

يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل، بالإضافة إلى أن الرشاقة التنظيمية وتوافرها بإدارات رعاية الشباب بالكليات يشير إلى تميز الأنظمة والقوانين المنظمة لسير العمل بإدارات رعاية الشباب بالكليات وبأنها واضحة ومعلنة لكافة الأعضاء الموظفين.

وبالتالي يشير الباحث على أن واقع الرشاقة التنظيمية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية له هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والوضوح وهذا يتفق مع دراسة كل من (Onyeria and Akanbi ٢٠١٢م) (٤٣)، (طارق رضوان ٢٠١٤م) (١٣) في وجود تميز تنظيمي نظراً لمرونة ووضوح الهيكل التنظيمي.

كما يتفق ما سبق مع دراسة (علا الأنباري ٢٠١٥م) (١٦) في وجود تسلسل للقرارات وأن المؤسسات تتمتع بكفاءة وإستجابة سريعة ومرونة. بالإضافة إلى أن النتائج السابقة تشير إلى سرعة في إنجاز العمل بالأقسام الإدارية بالكليات وكذلك التواصل مع الإدارة العليا عن طريق رئيس القسم الإداري ووجود توصيف وظيفي لجميع المناصب في إدارات رعاية الشباب بالكليات وهذا يتفق مع دراسة كل من (فتحي حفيظة ٢٠١٧م) (١٨)، (علا الأنباري ٢٠١٥م) (١٦) 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.

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

### جدول (٣)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (رشاقة الموارد البشرية بإدارات رعاية الشباب) ن=١٢٠

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	المجموع التقديري	إلى		العبارات	
				لا	نعم		
				ك	ك		
٩	٢٦.٥٥	%٨٤.٧٢	٣٠٥	١٥	٢٥	٨٠	١
٢	٢٩.٦٥	%٩٦.٦٧	٣٤٨	٤	٤	١١٢	٢
٥	٢٨.١٢	%٩١.٩٤	٣٣١	٥	١٩	٩٦	٣
٤	٢٧.١٢	%٩٣.٨٩	٣٣٨	٦	١٠	١٠٤	٤
١٠	٢٩.٦٧	%٨٤.٤٤	٣٠٤	٢٠	١٦	٨٤	٥
٨	٢٦.٧٦	%٨٦.٣٩	٣١١	١٨	١٣	٨٩	٦
١١	٢٧.٨٩	%٦٧.٧٨	٢٤٤	٥٦	٤	٦٠	٧
١	٢٤.٩٨	%٩٧.٥٠	٣٥١	٣	٣	١١٤	٨
٧	٢٤.٥٦	%٨٨.٦١	٣١٩	١٢	١٧	٩١	٩
٦	٢٧.٣٦	%٨٩.٧٢	٣٢٣	١٢	١٣	٩٥	١٠
٣	٢٣.٦٣	%٩٦.٣٩	٣٤٧	٢	٩	١٠٩	١١
	٢٣.١٢	%٨٨.٩١	٣٥٢١	١٥٣	١٣٣	١٠٣٤	إجمالي المحور

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يوضح جدول (٣) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور رشاقة الموارد البشرية بإدارات رعاية الشباب أن كا<sup>٢</sup> ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت على أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٧.٥٠٪ : ٨٤.٤٤٪) فيما عدا العبارة رقم ٧ (حيث حصلت على ٦٧.٧٨٪).

ويعزو الباحث توافر رشاقة الموارد البشرية إلى حرص الهيئة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين على أدائهم وإطلاع الأعضاء الموظفين على نتائج تقييمهم بشكل دوري وتشجيع الكليات للأعضاء الموظفين على تقديم مقترحات وأفكار جديدة تجاه مختلف موضوعات العمل، وهذا يتفق مع دراسة (Attafar et al ٢٠١٢م) (٣٠) 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 إدارات رعاية الشباب بالكلية تعتمد على برامج منتظمة لتدريب الأعضاء الموظفين وتطويرهم لإكتساب المهارات اللازمة للعملية الإدارية مما يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى الأداء لدى الأعضاء الموظفين، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Onyema and Akanbi) (٢٠١٢م) (٤٣) في وجود برامج منتظمة لتدريب الأفراد مع توافر نظام تقييم لبيان الدرجات المختلفة لكفاءة الأداء.

بالنسبة للتساؤل الرابع والذي ينص على: ما واقع الرشاقة التكنولوجية بإدارات رعاية الشباب بكلية التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ نتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

#### جدول (٤)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الرابع (الرشاقة التكنولوجية بإدارات رعاية الشباب) ن = ١٢٠

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا	إلى حد ما	نعم	العبارات
				ك	ك	ك	
٧	٣٠.٦٤	٪٨٥.٢٨	٣٠٧	١٩	١٥	٨٦	١
٤	٢٩.٨٥	٪٩٥.٠٠	٣٤٢	٧	٤	١٠٩	٢
٩	٢٨.٦٤	٪٦٤.٤٤	٢٣٢	٥٨	١٢	٥٠	٣
٥	٢٧.٣٢	٪٩٠.٠٠	٣٢٤	١٢	١٢	٩٦	٤
٢	٢٧.٥٩	٪٩٨.٦١	٣٥٥	١	٣	١١٦	٥
٣	٢٤.١٩	٪٩٧.٥٠	٣٥١	٢	٥	١١٣	٦
٦	٢٧.٦٦	٪٨٩.٤٤	٣٢٢	٨	٢٢	٩٠	٧
١	٢٨.٩٣	٪٩٩.٧٢	٣٥٩	٠	١	١١٩	٨
٨	٢٨.٦١	٪٨٤.٤٤	٣٠٤	٨	٤٠	٧٢	٩
	٢٧.٦٧	٪٨٩.٣٨	٢٨٩٦	١١٥	١١٤	٨٥١	إجمالي المحور

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يوضح جدول (٤) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التكنولوجية بإدارات رعاية الشباب أن كا<sup>٢</sup> ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت على أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٩.٧٢٪ : ٨٤.٤٤٪) فيما عدا العبارة رقم ٣ (حيث حصلت على ٦٤.٤٤٪)

ويوضح الباحث أن توافر الرشاقة التكنولوجية يرجع إلي إنجاز سرعة العمل لتوافر التكنولوجيا بإدارات رعاية الشباب بالكلليات وكذلك وجود نظام معلومات يربط إدارات رعاية الشباب بالكلليات مع سوق العمل الخارجي، وأيضاً فإن الرشاقة التكنولوجية يُستدل على وجودها بإدارات رعاية الشباب بالكلليات من خلال الإعلان عن الندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل إدارة وذلك عبر الوسائل التكنولوجية المتعددة، وأيضاً تدل النتائج السابقة على أن إدارات رعاية الشباب بالكلليات تستخدم قدرات تقنية المعلومات من أجل الإستعداد للتغيير ومواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.

وهذه النتائج السابقة تتفق مع دراسة (Kettunen ٢٠١٠م) (٣٨) والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية وبين تقنية المعلومات وتوافرها، وأن توافر الأنظمة الإلكترونية بالإدارات الإدارية 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 أو الجامعة)، والعبارة رقم ٥ (تسهل التكنولوجيا التي تستخدمها إدارات رعاية الشباب بالكلليات في إنجاز سرعة العمل).

بالنسبة للساؤل الخامس والذي ينص على: ما واقع رشاقة الإبداع بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ نتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

#### جدول (٥)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس (رشاقة الإبداع بإدارات رعاية الشباب) ن=١٢٠

م	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المجموع التقديري	الوزن النسبي	ك	الترتيب
١	٩٠	١٦	١٤	٣١٦	%٨٧.٧٨	٢٥.٦٣	٦
٢	١١٢	٧	١	٣٥١	%٩٧.٥٠	٢٤.٣٢	٣
٣	٧٨	٣٥	٧	٣١١	%٨٦.٣٩	٢٦.٨٧	٨

#### تابع جدول (٥)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الخامس (رشاقة الإبداع بإدارات رعاية الشباب) ن=١٢٠

م	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع التقديري	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>	الترتيب
٤	١١٨	٢	٠	٣٥٨	%٩٩.٤٤	٢٩.٦٥	١
٥	١٠٩	٥	٦	٣٤٣	%٩٥.٢٨	٢٧.٢١	٤
٦	٨٩	١٧	١٤	٣١٥	%٨٧.٥٠	٢٢.٧٧	٧
٧	١١٣	٧	٠	٣٥٣	%٩٨.٠٦	٢٦.٢٢	٢
٨	٩٧	٧	١٦	٣٢١	%٨٩.١٧	٢٥.٦١	٥
إجمالي المحور	٨٠٦	٩٦	٥٨	٢٦٦٨	%٩٢.٦٤	٢٤.٣٢	

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يوضح جدول (٥) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول محور رشاقة الإبداع بإدارات رعاية الشباب أن كا<sup>٢</sup> 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٪)

وهذا يشير إلى أن إدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية قيد البحث تتبنى الأفكار الابتكارية التي يقدمها الأعضاء الموظفون وكذلك تمتع إدارات رعاية الشباب بالكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وأيضاً إهتمام إدارات رعاية الشباب بالكلية بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة للأعضاء الموظفين تتميز عن ما يقدمه المنافسون، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارات رعاية الشباب بالكلية تساعد على سرعة تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء الموظفين وتنويعها، وكذلك إبتكار إدارات رعاية الشباب بالكلية خدمات جديدة بإستمرار، وهذا يتفق مع دراسة (Lewis ٢٠١١م) (٤٠) في أن الأفكار الابتكارية تساعد على التطور والتقدم الإداري مع تبنى الأفكار الابتكارية وتوفير الدعم اللازم لها وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية والتي أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارات رعاية الشباب بالكلية تساعد على سرعة تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء الموظفين وتنويعها كما تتفق النتائج مع ما أظهرته

نتائج الدراسة الحالية فى تبني الكليات وإدارات رعاية الشباب بوجه عام للأفكار الإبتكارية التى يقدمها الموظفون، وتمتع إدارات رعاية الشباب بالكليات بثقافة تنظيمية تساعد الأعضاء الموظفين على تحقيق الكفاءة الأدائية وبالتالي الإبداع الوظيفى.

بالنسبة للتساؤل السادس والذى ينص على: ما واقع القدرة على إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

### جدول (٦)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور السادس (إستغلال الفرص بإستخدام الرشاقة الإستراتيجية بإدارات رعاية الشباب) ن=١٢٠

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا	الى حد ما	نعم	العبارات
				ك	ك	ك	
٧	٢٤.٢٣	%٨٢.٥٠	٢٩٧	١٤	٣٥	٧١	١
٨	٢٩.٧٧	%٨٣.٨٩	٣٠٢	٢٢	١٤	٨٤	٢
٢	٢٨.٦٣٣	%٩٥.٢٨	٣٤٣	٦	٥	١٠٩	٣
٤	٣٠.٦٩	%٩٠.٥٦	٣٢٦	٨	١٨	٩٤	٤
٥	٢٩.٥٥	%٨٦.٩٤	٣١٣	١٥	١٧	٨٨	٥
٩	٢٤.٨٧	%٣٣.٨٩	١٢٢	١١٨	٢	٠	٦
٦	٢٦.٧٤	%٨٦.٦٧	٣١٢	٢٠	٨	٩٢	٧
٣	٢١.٦٣	%٩١.٦٧	٣٣٠	١٢	٦	١٠٢	٨
١	٢٣.٣٥	%٩٨.٦١	٣٥٥	٠	٥	١١٥	٩
	٢٤.٦٣	%٨٣.٣٣	٢٧٠٠	٢١٥	١١٠	٧٥٥	إجمالى المحور

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٩٩١

يوضح جدول (٦) التوصيف الإحصائى لإستجابات عينة البحث حول محور الرشاقة التكنولوجية بإدارات رعاية الشباب أن كا<sup>٢</sup> ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور، وجاءت العبارات فى ترتيب تنازلي وفقاً للجدول حيث يتضح أن جميع العبارات حصلت على أكثر من ٧٥٪ حيث تراوحت النسبة بين (٩٨.٦١٪ : ٨٣.٨٩٪) فيما عدا العبارة رقم ٦ (حيث حصلت على ٣٣.٨٩٪)



ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن إدارات رعاية الشباب بالكلديات قيد البحث تمتلك خطة إستراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية، وكذلك إستغلال الفرص جميعها الموجودة فى المجال الإدارى، وأيضاً القدرة على تحليل بيئة العمل الداخلية لإكتشاف نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى القدرة على تحليل التهديدات الخارجية الناتجة من البيئة المحيطة وبالتالي الإستعداد لها، وأيضاً فإن إدارات رعاية الشباب بالكلديات توفر دورات تدريبية للأعضاء الموظفين بها، وأيضاً توفير التنقلات الخارجية للإستفادة من خبراتهم الإدارية.

ويتفق ما سبق مع ما أشار إليه (Oyeddiyo ٢٠١٢م) (٤٤) فى وجود خطة للتعامل وإستغلال الفرص المتاحة وبالتالي ضمان المنافسة بإستمرار، وأن الأداء الإدارى التنافسى يستمد قوته من تبادل الخبرات داخلياً وخارجياً، وكذلك يتفق مع النتائج التى أشارت إلى القدرة على إكتشاف نقاط الضعف والقوة مما يسهم فى المنافسة فى المجال الإدارى، مع دراسة أية مخاطر داخلية أو خارجية يمكن أن تتعرض لها الإدارات أو المؤسسات بوجه عام.

بالنسبة للتساؤل السابع والذى ينص على: ما الدرجة الكلية للرشاقة الإستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بكلديات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد؟ تتضح الإجابة من خلال عرض ومناقشة النتائج التالية:

#### جدول (٧)

التكرار والمجموع التقديري والوزن النسبي وكما<sup>٢</sup> والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات الإستبيان ككل (الدرجة الكلية للإستبيان) ن = ١٢٠

الترتيب	ك <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	المجموع التقديري	نعم			المحاور
				لا ك	إلى حد ما ك	نعم ك	
٤	٢٢.١٩	%٨٩.٠٣	٣٨٤٦	١٤٥	١٨٤	١١١١	١
٢	٢٣.٢٨	%٩١.٨٦	٣٣٠٧	٨٩	١١٥	٩٩٦	٢
٥	٢٢.٣٦	%٨٨.٩١	٣٥٢١	١٥٣	١٣٣	١٠٣٤	٣
٣	٢٥.٦٤	%٨٩.٣٨	٢٨٩٦	١١٥	١١٤	٨٥١	٤
١	٢٦.٦٧	%٩٢.٦٤	٢٦٦٨	٥٨	٩٦	٨٠٦	٥
٦	٢٧.٩٥	%٨٣.٣٣	٢٧٠٠	٢١٥	١١٠	٧٥٥	٦
	٢٤.٣٦	%٨٩.١٦	١٨٩٣٨	٧٧٥	٧٥٢	٥٥٥٣	إجمالى الإستبيان

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٩٩١

يوضح جدول (٧) التوصيف الإحصائي لإستجابات عينة البحث حول الدرجة الكلية للإستبيان أن قيمة كاس ذات دلالة إحصائية لجميع محاور، وجاءت المحاور في ترتيب تنازلي وفقاً للجدول كالتالى:

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٪.

ويرى الباحث أن نتائج الإستبيان الحالى (الرشاقة الاستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية) يرجع إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة للمؤسسات فى المجال الإدارى، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه كل من (Audran ٢٠١٠م) (٣١)، (Lunenburg ٢٠١٩م) (٤١) فى أن الثقافة التنظيمية عادةً ما تمنح للأفراد حس التعريف، وتقوية ولائهم لها، وتعزيز قيمهم، والعمل كنظام رقابى فى تعديل السلوك، وأن المعتقدات والمعايير المشتركة يكون لها تأثير على طريقة التفكير وشعور وسلوك الأفراد فى مكان العمل.

وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن الرشاقة الإستراتيجية بإدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية تأتى من خلال التطوير التنظيمى بتحليل

وتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في فعالية إدارات رعاية الشباب بالكليات، الأمر الذي يؤثر على أداء الأفراد في مكان العمل أو المؤسسة.

### الإستخلاصات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ومناقشة النتائج.. تم التوصل إلى الإستخلاصات التالية لدى الأعضاء الموظفين:

#### (١) محور واقع الرشاقة التخطيطية:

- تتميز الأهداف التي تضعها إدارات رعاية الشباب بالكليات بمواصفات محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين.

#### (٢) محور واقع الرشاقة التنظيمية:

- يتسم الهيكل التنظيمي في المجال الإداري (إدارات رعاية الشباب بالكليات) بالوضوح.

#### (٣) محور واقع رشاقة الموارد البشرية:

- تحرص إدارات رعاية الشباب بالكليات على التقييم الدورى الشامل للأعضاء الموظفين.

#### (٤) محور واقع الرشاقة التكنولوجية:

- يتم الاعلان عن الندوات وورش العمل والدورات المنعقدة في كل قسم إدارى.

#### (٥) محور واقع رشاقة الإبداع:

- تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارات رعاية الشباب بالكليات على سرعة تطوير الخدمات المقدمة للأعضاء الموظفين وجميع العاملين بالكلية وتنويعها.

#### (٦) محور واقع القدرة على إستغلال الفرص:

- توفر الكليات دورات تدريبية لإدارات رعاية الشباب.

### التوصيات:

- قيام إدارات رعاية الشباب بالكليات بتوضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية لكافة العاملين بها.

- العمل على تبني الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون.
- إهتمام الكليات بتقديم وتوفير دورات وندوات للموظفين بإدارات رعاية الشباب بالكليات.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية

- ١- أحلام الباز حسن (٢٠٠٨م): الإعتماد المهني للمعلم، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
- ٢- أحمد عيسي عبدالله (٢٠١٤م): "التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري للاتحاد المصري لكرة القدم" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- ٣- أحمد فاروق أبو عايد (٢٠٠٩م): "تخطيط استراتيجي لمستقبل الصحافة الرياضية المصرية لمواجهة مشكلات كرة القدم الإدارية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية.
- ٤- 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.
- ٥- إيمان سالم الصانع (٢٠١٨م): "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى الفاعلية التنظيمية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٦- حيدر طه عبدالله، عراك عبود عمير (٢٠١٨م): "دور الرشاقة الاستراتيجية فى تحقيق التفوق التنظيمى" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.

- ٧- 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.
- ٨- 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.
- ٩- سالي سعيد الديب (٢٠١٤م): "تقويم برنامج الإدارة الرياضية فى ضوء بعض المعايير الحاكمة ومواصفات الخريج" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
- ١٠- سالي سعيد الديب (٢٠١٩م): "الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد" المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية بالهرم، جامعة حلوان.
- ١١- 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.
- ١٢- ضحي سعيد أبوزيد (٢٠١٠م): "تخطيط استراتيجي مقترح لإدارة النشاط الرياضي بمراكز شباب محافظة الغربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ١٣- طارق رضوان محمد (٢٠١٤م): "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي" كلية التجارة، جامعة طنطا.

- ١٤- **ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس (٢٠٠٧م):** الإدارة الإستراتيجية.. منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
- ١٥- **عادل حسن سيد، محمد فتحي محمد (٢٠١٣م):** "التخطيط الإستراتيجي كأداة لتحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية" بحث منشور، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- ١٦- **علا فاضل الأنباري (٢٠١٥م):** "محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق.
- ١٧- **على العابدي، هاشم الموسى (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.
- ١٨- **فتحي توفيق حفيظة (٢٠١٧م):** "إستخدام التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء رعاية الشباب" المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها.
- ١٩- **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.
- ٢٠- **كوثر حميد الموسوي (٢٠١٧م):** "الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية" كلية التجارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

٢١- ماجدة سلامة عبدالوهاب (٢٠١١م): "نموذج مقترح للتخطيط بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

٢٢- محمد السيد خميس (٢٠١٤م): "إستراتيجية لتطوير نظم التمويل الذاتي بالمنشآت الترويحية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.

٢٣- محمد أنور هنية (٢٠١٦م): "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢٤- مصطفى محمود المعاضيدى: الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات فى المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية ٢٠٠٨م.

٢٥- منال على المغربى (٢٠٠٩م): "إستراتيجية التسويق الرياضي كمصدر للتمويل الذاتي فى الاتحادات الرياضية الأولمبية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

٢٦- هبة محمد عمرو (٢٠١٦م): "الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الإتصالات والمعلومات العاملة فى فلسطين" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

٢٧- هنادى محمد أحمد (٢٠٠٩م): "إستراتيجية لتطوير الإشراف التربوي فى التربية العملية فى مجال التربية الرياضية لطلاب كلية

التربية الرياضية بجامعة السودان" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 28- **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.
- 29- **Arafa. Gamal Ahmed.(2013)** "Organizational Agility: How businesses can survive and thrive in fast changing markets". Based on study by Doz and Kosonen:PP. 5, 14
- 30- **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.
- 31- **Audran,R, (2010).** Strategic Agility A Winning Phenotype in Turbulent Envionments, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico Di Milano, School of systems Engineering, Italia.



- 32- **Carroll , Archie , B. , 2017** ( The Pyramid of corporate social responsibility : Towards the moral management of organizational stakeholders ) Business Horizons , July.
- 33- **David, F.R. (2011)**. Strategic Management :Concepts and cases,Upper saddle river,New Jersey.
- 34- **Doz, Yves & Kosonen, Mikko ,2008** (The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience), California Management Review.
- 35- **Fartash. k.& Davoudi. S., 2012** "The important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance", Master of Business Administration -management & Economics, University, Semnan, IRAN:P57
- 36- **Gunasekaran, A., Adeleye& E. O, SivayoganathanK. 2020** (Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives), European Journal of Operational Research.
- 37- **Idris,Wael Moh,d Subhi & Al-Rubaie,Methaq Taher Kadhim (2013)**. "Examining the impact of Straegic Learning on Strategic Agility", Journal of Managemet and Strategy, Vol.4, No2.
- 38- **Kettunen. O, (2010)**. "*Agile Product Development and Strategic Agility In Technology Firms*",

- Thesis Helsinki, University of Technology, , ESPOO, Finland.
- 39- Khoo, H.; Tan, K. (2002).** "Using The Australian, Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol.9, No.5: 203-216.
- 40- 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.
- 41- 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.
- 42- Ojha, Divesh, 2008** (Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance), A Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Management.

- 43- **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.
- 44- **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.
- 45- **Park ,young Ki , 2011:** (The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role information technologies), Doctor Dissertation.
- 46- **Ruth, I. (2008).** "Interview With Mikko Kosonen and Yves Doz" : Jounal of Strategic Direction.
- 47- **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.

- 48- **Sherehiy, Bohdana, (2008).** "Relationship between agility strategy, work organization and workforce" , *university of Louisville, U.S.A.*
- 49- **Sull, D, 2009** (How to thrive in turbulent markets), *Harvard Business Review*, February.
- 50- **Tallon, P. Patrick, (2007).** "Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility" ,*Information Technology management*, Vol.10, No 5.
- 51- **Thompson, Arthur A. ,Jr. & Strickland, A.J., Gamble, John E.,(2009)** "Crafting and executing: the quest for competitive advantage- concepts and cases" ,14 th ed. *McGraw Hill Higher Education* : PP.377
- 52- **Weill, Peter Subramani & Broad Bent, Marianne, 2016** (Building IT Infrastructure for Strategic Agility), *MIT Sloan Management Review*.  
<http://naqaae.eg/>