

## الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتميز الأداء المؤسسي بكلية التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية

د/ ايمان سعيد نصير زيدان

أولاً: مقدمة الدراسة :

أن تداعيات العولمة التي أدت إلى منافسات واسعة النطاق وزيادة التطور التكنولوجي بالإضافة إلى التغييرات المستمرة في احتياجات المجتمع وتوقعاتهم كل ذلك جعل من قدرة المنظمة على العمل بسرعة وفاعلية الاستجابة لمثل هذه التغييرات المتتالية في بيئة العمل مفتاح رئيسي للنجاح في مثل هذه البيئة، إذ برزت خفة الرشاقة الإستراتيجية كمصطلح جديد وكواحدة من الوسائل المستخدمة للتعامل مع التغييرات ومواجهة المخاطر لتوجيه المنظمات نحو بناء رؤيه داخلية تمكنها من الحصول على القدرات اللازمة للمنافسة بالإضافة إلى الرؤية الخارجية التي تساعدهم على اغتنام الفرص التي أحدثتها التغييرات فالقدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة ليست سهلة.

لأن المنظمات تركز فقط على النجاح السابق. وتحاول المحافظة عليه بطرائق وأساليب العمل السابقة (بالإستراتيجية القديمة) ظنا منها بأن هذه الأساليب هي أساس النجاح في كل وقت، بغض النظر عما إذا كانت لا تزال ذات صلة بالظروف الحالية أم لا، ويعتبر العالم **Carl Long** من أوائل من تحدث عن الرشاقة الإستراتيجية والذي وضع عدة محاور وأبعاد لقياس هذه الرشاقة، وقد عرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعبئة والإستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء. (رامي إبراهيم ، ٢٠١٩ : ١٣ - ١٤)

فالتحديات المعاصرة توفر تحديات جديدة ومميزة لبقاء المنظمة ونجاحها. توفر الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة فرصة لتكون مرنة وتتكيف وتستجيب بسرعة للتناوبات ولتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر. (Mohammad F. Ahammad , &All ، ٢٠٢٠ : ٣)

دراسة **وجيه العلى Wajeeh Elali (2021)** ينظر العديد من الباحثين والمحللين إلى الرشاقة الإستراتيجية باعتبارها ابتكاراً تم تطويره حديثاً دراسة النموذج الإداري الذي تتبناه المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق المنافسين في ظل ظروف عدم الاستقرار البيئي أثناء لكوفيد-١٩، هدفت الدراسة للتعريف بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية وإظهار خصائصه الأساسية وأهميته وتبنيها من قبل مختلف المنظمات لتحقيق التميز والاستدامة، وتوصلت النتائج لتوفر المرونة الإستراتيجية وسيلة قابلة للتطبيق لتسخير الإنجازات العلمية والتكنولوجية غير الخطية بهدف الاستفادة من كل من الاضطراب في معنويات المستهلك وسلوكه والانهيال سلاسل التوريد. علاوة على ذلك، يسلط المقال الضوء على التفاعل بين المرونة الاستراتيجية والشركة الأداء ويؤكد الحاجة إلى إنشاء منظمات رشيقة من شأنها أن تزدهر في بيئة متقلبة وغير مؤكدة عالم.

ويشير كل من دوز، كوسونين **Doz & Kosonen (٢٠٠٨)** ، سنتالا ماريت ، **Santala** ،

**Maarit (٢٠٠٩)** إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تعطي المنظمة 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 . وهذا لا يعني أن الإستراتيجية غير موجودة في عمليات المؤسسة لكنها تعد بديل للتخطيط الإستراتيجي التقليدي ،بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها .

( santala، ٢٠٠٩ : ٣٨ ) ( Doz & Kosonen، ٢٠٠٨ : ٩ )

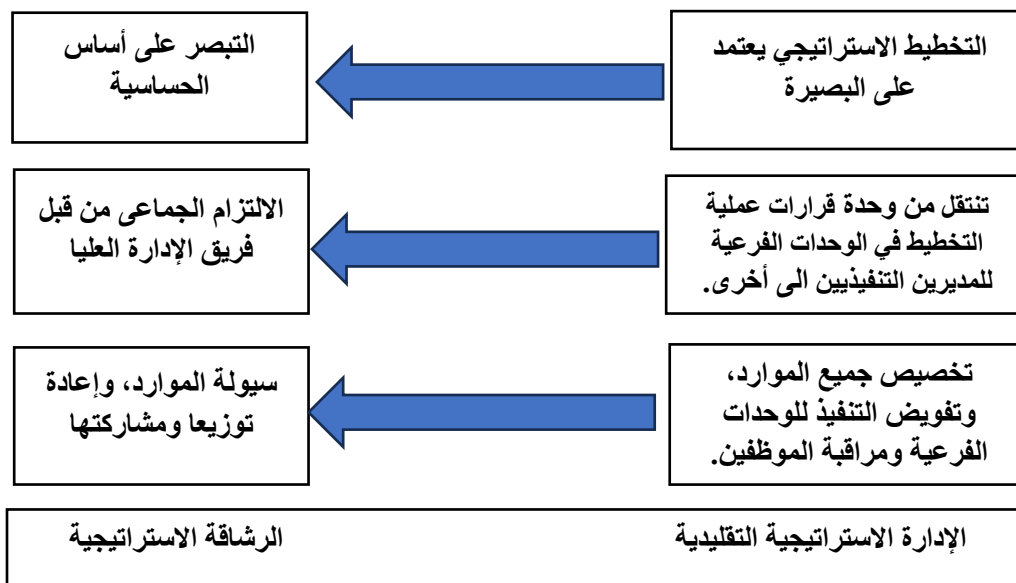
وذكرت ايمان لعرايجي، فريدة بوغازي (٢٠٢٠) انها "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر . (ايمان لعرايجي ، فريدة بوغازي، ٢٠٢٠ : ٣١٠ )

كما أوضح إسازدا وآخرون Esazadeh et al, (٢٠٢٠) بأن الرشاقة الإستراتيجية هي طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي .

(Esazadeh et al., 2020 : 103)

فالمؤسسات التي تبحث عن النجاح في الوقت الحالي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية مفتاحا لها في ظل البيئة سريعة التغيير وكلما كانت مرونة الإستجابة لها من قبل المؤسسات سريعة كانت إمكانية تحقيق الأهداف التي تطمح لها أكثر دقة وأسهل وصولا إذ أشار معن المعاضيدي (٢٠٠٨) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية باتت ضرورة للمؤسسات في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات وكذلك سرعة تزايد التغييرات في البيئة المحيطة لها ، فوجب الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية . (معن المعاضيدي، ٢٠٠٨ : ٢٤)

ويشير الشكل التالي الى الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية



شكل (١) الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية

- وتتمثل أهمية الرشاقة الإستراتيجية في الآتي :
- تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
  - تمكن الإستفادة من السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية لكنها بديل التخطيط الإستراتيجي.
  - تؤكد على التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة.
  - تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.
- (محمد راشد ، سامر عبد المجيد ، ٢٠٢٠: ٢٩)

وأشار **Taewoong & Chang-Sik (2020)** أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الحساسية الإستراتيجية: وهي الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال إستغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين .

-إختيار الأهداف الإستراتيجية : إن قرارات المؤسسة التي تكون مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية تعزز قدرتها على تعديل وتطوير إمكاناتها للإستفادة من الفرص المتاحة.

-وضوح الرؤية: الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه في المستقبل، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية.

-المسؤولية المشتركة : من المهم جدا أن تستند المسؤولية المشتركة للمؤسسة إلى درجة عالية من الثقة للمرؤوسين من خلال وجود أنظمة إتصال فعالة، ومشاركة الجميع في تقييم النتائج .

-القدرات الجوهرية: وتشير إلى الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المؤسسة نتيجة التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، ما يؤدي إلى الاحتراف الفعلي في أداء الأنشطة.

(٢٩: ٢٠٢٠، Taewoong & Chang-Sik)

- ومما سبق تستنتج الباحثة متطلبات الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي بكليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية كالتالي :
- ١ -الوضوح : وضوح الرؤية أمر في غاية الأهمية بدون صورة واضحة للهدف في لوحة الرؤية سيعمل الجميع بنوع من التخبط ولكل يجتهد بغير معنى، وبالتالي يصبح التوجه في غير مساره ويجعل المنظمة في حالة هشة في مواجهة التغيرات الطارئة.
  - ٢ - التركيز: إذا كان الوضوح في تحديد أسس النجاح يمثل نقطة البداية للرشاقة الإستراتيجية فمن الضروري الحفاظ على تركيز الموظف على الهدف الذي يمثل القوة الدافعة وراء الوصول إلى الغاية.

٣ - إتصال: لا يمكن للموظف أن يقتنع برؤية النجاح إذا لم يشعر بالإرتباط بالمنظمة ككل يبدأ تعزيز الإتصال بالحصول على رؤية قوية يمكن أن يؤمن بها الأشخاص ويشعرون بالرضا عنها وأشار بيرمانا **Permana, D** (٢٠١٧) أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها وقد لخص Audran الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية في الجدول (١)

#### جدول (١) الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي \ رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام والكفاءة	التكيف، والمسئولية، والاستقلالية

(Permana, D, ٢٠١٧: ١٢)

ونجد خلال السنوات العشر الأخيرة توجيهات جديدة بدأت بلامح مختلفة عن سابقتها تبنتها أعداد قليلة من المؤسسات وهو العمل بشكل طوعي من أجل تكامل السياسات الإجتماعية، البيئية والإقتصادية ضمن قطاع الأعمال الذي توجد فيه تلك المؤسسات لذا فقد تبنت المؤسسات فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادية تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات، وعلى الرغم من أن الكثير من المؤسسات كان لها السبق في مجال المحافظة على البيئة عن طريق الإستثمار في مشاريع تحمل صفة تنمية من الناحية الإجتماعية والإقتصادية، مع ذلك نجد إنه يحتاج إلى بذل جهود كبيرة في هذا المجال (Michael, a. & blessing r, 2021: 3)

ولهذا تم تعريف الأداء المؤسسي بأنه كل ما من شأنه المحافظة على الإستخدام الأمثل للموارد وتوجيهها صوب تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها وبشكل متميز يضمن تفوقها المستمر على المنافسين، كما عرف رضا المليجي (٢٠١٢) التميز المؤسسي بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المنافسين، ويرضي أصحاب المصلحة بالمنظمة." (رضا المليجي، ٢٠١٢: ٤٥)

لتميز المؤسسي هو نظام التفوق الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية وتحقيق النتائج المتميزة للأطراف المعنية وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المؤسسات حيث المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا الأطراف المعنية من خلال ما تحققة من إنجازات وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التميز المؤسسي "تطبيق أفضل الممارسات داخل المنظمة وتحقيق نتائجها المختلفة وفقا للمفاهيم الأساسية المؤسسية"



وتشير نوره الشهراني، (٢٠١٧) الى أهمية التميز المؤسسي في تسهيل عملية إنسياب المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهم في تحقيق الإتصال الفعال في كافة الإتجاهات بين العاملين والمنظمة من جهة وبين المنظمة والمجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى حيث تسعى جميع منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز المؤسسي .  
(نوراه الشهراني، ٢٠١٧: ٢٢)

وتتمثل أنواع التميز المؤسسي في الاتي :

- التميز القيادي : هو مدى مقدرة القيادات التنظيمية في المنظمة على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي وتحديد الإتجاهات المستقبلية للمنظمة على الأمد القريب والبعيد ومدى تشجيع التجديد والإبتكار بين العاملين ؛ وذلك من خلال الرؤية ، والرسالة ، والأهداف الإستراتيجية ، والاتصالات وتطوير الأداء .

(النعيمي صلاح ، نايف باسم ، ٠١٠ : ٤٦)

- التميز الخدمي : أن تميز المنظمة في تقديم الخدمة له نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة من حيث تعزيز ولاء عملائها ، وتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية وفي المقابل فإن سوء تقديم الخدمة له نتائج سلبية تستدعي قيام المنظمة بتصحيح الأخطاء ونواحي القصور في تقديم الخدمة وهنا يبرز دور إدارة التميز في وضع المعايير المناسبة في تقديم الخدمة ووضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء التي أدت إلى خسارة العملاء أو تحولهم إلى منظمات أخرى منافسة.  
(محمود اسامة ، ٢٠١٦ : ٣٦)

- التميز البشري : هو مجموعة السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية والتي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة والتي تمكنهم من توظيف ذلك في مجال عملهم وتساهم في إنجاز أعمال تتجاوز الحدود والمعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً إذ يقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائث والأصالة والإبداع بما يحقق أهدافاً عالية للمنظمة. (النعيمي صلاح، نايف باسم، ٢٠١٠ : ٤٩)

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي ذكرها **Mohammed, D&**

**Mohammed, N** (٢٠٢١) في النقاط التالية:

- مبدأ ديمقراطية القيادة : وهو توسيع دائرة إتخاذ القرار ، والإهتمام بالإتصالات غير الرسمية لتحقيق المزيد من الفعالية.

- مبدأ التباين : يعني وجود مناخ صحي ومواقف إيجابية وثقافة كافية لتحفيز المنافسة البناءة الإيجابية.

- مبدأ الإستقلالية: وهو الإستقلال الفني والإداري والمالي وإتخاذ ما تراه مناسباً للتميز والإستمرارية.

- مبدأ الإقتراب من العملاء :من خلال تقديم خدمة متميزة بجودة وضمان جودة المنتج.

- مبدأ الإنتاجية : يعني التركيز على آليات وإجراءات تحقيقها مخرجات عالية الجودة وضمن المواصفات العالمية المعتمدة.

- مبدأ الإبتكار : ويقصد به إيجاد طرق إبداعية ودائمة للتحسين المستمر .

(Mohammed, D, T.& Mohammed, N. J ، ٩٩ : ٢٠٢١)

وأنتق كلا من **Elrehail (2018)** ، **Al hilaa.Amal& aLL (2017)** الى أبعاد التميز المؤسسي في التالي:

- **الإبتكار** : تقديم خدمات جديدة ومبتكرة وتطوير سياسات وتنفيذ عمليات وبرامج بطرق مبتكرة بطريقة تضمن تحقيق المبادئ الإقتصادية والاجتماعية
  - **التمكين** : تقدم الخدمات مع الإلتزام بأعلى مستويات الشفافية والعدالة والقيادة والإدارة الفعالة والتنسيق الإستراتيجي مع كل صاحب مصلحة .
  - **تحقيق الرؤية** : تحقق الأهداف المنوطة في إطار جدول الأعمال وخطط استراتيجية ومهام رئيسية من خلال التصميم والتطبيق الفعال بطريقة تضمن تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة والشركاء، والمجتمع والسعادة. (Elrehail,2018 :٦١) (Al hilaa & al , 2017:٩٧)
- أن تحقيق المنظمة للتميز المؤسسي يتطلب منها استخدام عدة أدوات أو أساليب داعمة ومحفزة تمكنها من الوصول إلى نتائج إيجابية ويمكن ايجاز أساليب تحقيق التميز المؤسسي بالاتي:

- وضع إستراتيجية متكاملة تعبر عن توجهات المنظمة المستقبلية .
- وضع هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع المتغيرات المحيطة.
- وجود نظام معلومات متكامل .
- وجود نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يأخذ بالحسبان تحفيز العاملين وتمكينهم .
- الاهتمام بقياس أداء العاملين وتقييمه من خلال توفير إدارة مختصة بالأداء في المنظمة .
- متابعة عملاء المنظمة بشكل دقيق مع ضرورة الأخذ بأرائهم وشكاويهم ،على محمل الجد، وذلك من خلال التواصل المستمر معهم.
- ترجمة وتحويل أنشطة المنظمة وأعمالها إلى أهداف من خلال عملياتها المترابطة والمدروسة.

(Carayannis & al , 2017 )

ومما سبق تستنتج الباحثة أن كل مؤسسة تمر بفترات مختلفة وظروف طارئة فنجاحها يكمن في قدرتها على التعامل مع ما تمر به والاستفادة من نقاط قوتها ونقاط ضعفها إلا أن أغلب المنظمات عندما يتغير القادة أو ظروف العمل تدخل حالة من الإرباك والتوتر فقد ينتهي بها الأمر بالتخلي عن مكانتها في السوق وتعاني من انكماش في الدافعية وفي بعض الأحيان ينتهي بها الأمر إلى غلق أبوابها وفي ظل الأساليب الإدارية المركزية المتبعة في أغلب المؤسسات التعليمية وفي ظل الروتين اليومي في إنجاز الأعمال وهرمية الاتصال وضعف برامج التدريب والتطوير الخاصة بتنمية مهارات العاملين فإن مشكلة البحث تكمن في عدم رشاقة الخطط ومرونتها والإستراتيجيات المتبعة في الكثير من المؤسسات مما يجعلها أسيرة خطط مركزية جامدة غير قابلة لاحتواء ما يحدث من ظروف طارئة.

وتواجه الجامعات في هذا العصر تحديات متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية ،ولحاجة الجامعات إلى أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهه تلك

التحديات، ولمواكبة التطورات، فإن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات يسهم في زيادة قدراتها على القيام بدورها في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ويساعدها على الاستجابة السريعة والتطورات التي تشهدها الجامعات المعاصرة وما ينتج عنها من أزمات متعددة. (Philip & Kingsley,2021:3)

فهذه التغيرات السريعة في بيئة الاعمال إلى جانب الضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية تجعل العديد من المنظمات تتجه نحو الاهتمام بمفاهيم الإدارة الحديثة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي كان له انعكاسات ايجابية على إدارة الموارد البشرية، يعد الإنسان عنصر أساسي في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات وتنفيذ أهدافها المختلفة من هنا ظهرت العديد من الدعوات لضرورة تبني الإدارة المفتوحة وتفويض السلطة للموظفين، والشعور بالمسؤولية للوصول إلى ما يعرف بالثقة الإدارية، مما يمنح الموظفين سلطة أكبر في وضع الخطط التي تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها تحت ما يسمى الرشاقة الإستراتيجية.

ولكي تكون الجامعة قادرة على صناعة المستقبل ينبغي أن يتصف قادتها بصفات أهمها:  
الإبداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة فحتمية التغيير تفرض على الجامعات أن تكون قادرة على المنافسة ، وليس امامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها وهذا الامر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار. (shams,R&All، ٢٠٢٠: ٢١)

فالرشاقة الإستراتيجية تتطلب من المؤسسة التحول من الوضع الميكانيكي إلى مصنع المعرفة الذي يعد منظمة ذات تعلم سريع تقوم بإنتاج المعارف بالتالي يمكننا أن نرى بروز المعرفة أهم الأصول المؤسسية من أجل تحقيق الخفة الإستراتيجية. (فيصل خليفة ، سليمان إبراهيم، ٢٠١٨: ١٨)

وتسهم الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة على اكتشاف التغيرات البيئية والتطورات التي تحدث في العمليات الداخلية والخارجية لها والاستجابة لها بسرعة من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال وتقديم استجابة سريعة للأزمات التي قد تحدث من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والإستراتيجيات. (Carayannis et al , 2017:8)

ولأهمية الارتقاء بمستوى كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية، فقد أشار المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي (٢٠١٧) في أول محاوره على تحويل الجامعات إلى مؤسسات عملاقة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وأكد على حاجتها إلى أنظمة إدارية حديثة كالرشاقة الإستراتيجية تساعدها على إيجاد اقتصاد سعودي متنوع من خلال توفير الكوادر المؤهلة وتحويل مخرجات التعليم العالي إلى منتجات اقتصادية تسهم في تحقيق الريادة وتعزيز التنافسية للجامعات لذلك جاء هذا البحث لكي يبحث في دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

تواجه كليات التربية الرياضية تحديات متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة في هذا العصر ولذلك يترتب عليها القيام بمحاولات جادة لتعديل وتغيير أساليب الإدارة التقليدية التي كانت تتبعها

والعمل على استخدام أساليب إدارية حديثة وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات بسرعة ومرونة، ومن أهم تلك الأساليب الإدارية التي يمكن تطبيقها هي الرقابة الإستراتيجية في الإدارة ، حيث قامت الباحثة بدراسة استطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية غير المقننة مع الهيكل الإداري وأعضاء فريق الجودة بكليات التربية الرياضية بجامعة الإسكندرية لتحديد التحديات التي تواجه الكليتين للوصول الى التمييز المؤسسي وتوصلت الباحثة لوجود بعض التحديات ، منها عدم استغلال الثقافة التنظيمية لتأمين فرص الإبداع والمبادرة لأعضاء فريق الجودة بالكليتين واحتياجهم لاساليب جديدة في الإدارة تتواءم مع العصر الحديث، وتأتي هذه الدراسة بناء على نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الرقابة الإستراتيجية والتميز المؤسسي والتي من بينها دراسة رامي إبراهيم (٢٠١٩)، منال الفقيه (٢٠١٨) ، معتصم محمد (٢٠١٧) ، محمد أنور (٢٠١٦) وبالرغم من أهمية تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الإدارة الرياضية، إلا أنه لم تتناول الدراسات المحلية دراسة الرقابة الإستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي في قطاع المؤسسات الرياضية وهذا مما دفع الباحثة لدراسة الرقابة الإستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي بكليات التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في الآتي :

#### ١. الأهمية العلمية :

- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في حدود علم الباحثة من أنه قد تكون الدراسة الأولى التي تناول موضوع الرقابة الإستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي بكليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.
- توجيه أنظار المسؤولين بأهمية الرقابة الإستراتيجية ودورها تحقيق الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.
- تقديم مقترح لرفع مستوى الرقابة الإستراتيجية بالشكل يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والابتعاد عن الأنشطة التي لا تحقق الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.
- محاولة الإشارة إلى واحد من أهم المفاهيم الإدارية (الرقابة الإستراتيجية) مع محاولة تسليط الضوء على أهمية هذا المفهوم وما يتعلق به من خلال توفير إطار مفاهيمي.

#### ٢. الأهمية العملية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأثرها الكبير في محاولة التخلص من الروتين الطويل وإعطاء قدر من الحرية للعاملين في المؤسسات التربوية ومن خلال دراسة ميدانية توصلت إلى عدد من النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

- وتكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد متخذ القرار في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية، مما يتوصل إليه من نتائج علمية وتوصيات قد تساهم في إحداث تغيير في فكر القادة من أجل تحقيقهم نتائج أفضل، وتمتعهم بالقوة والنعومة.
  - المساعدة في تأسيس ثقافة تتميز بالمرونة والتغير والتحسين المستمر، مع الحفاظ على الكفاءة الشخصية والكفاءة في التعامل مع الأفراد، والشعور بالأمان والاستقرار والحكمة والقوة داخل كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.
- رابعاً: هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية كوسيط للتمييز من خلال :

١. الواقع الإداري التي تعمل بها إدارة كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية
  ٢. واقع توظيف إدارة كليتي التربية الرياضية للرشاقة الاستراتيجية
  ٣. آليات الرشاقة الاستراتيجية
  ٤. محددات الرشاقة الاستراتيجية
  ٥. واقع الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية
- خامساً : تساؤلات الدراسة :
١. ما هيه الواقع الإداري التي تعمل بها إدارة الكلية كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟
  ٢. ما واقع توظيف الرشاقة الاستراتيجية داخل كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية
  ٣. ما آليات الرشاقة الاستراتيجية بكليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية ؟
  ٤. ما محددات الرشاقة الاستراتيجية بكليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية ؟
  ٥. ما واقع الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية ؟
  ٦. ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتمييز الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟

سادساً: مصطلحات الدراسة :

#### ١. الرشاقة الاستراتيجية

عرف **Shams &all (2020)** الرشاقة الاستراتيجية أنها أحد أهم عوامل النجاح وتعني القدرة على الاستجابة وإدارة المعرفة من أجل البقاء مرنة في مواجهة التغيرات الغير متوقعة أو لا يمكن التنبؤ بها لضبط التوجه الإستراتيجي للشركة بسرعة ودقة وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة بالإضافة إلى التجديد والحفاظ على المرونة دون التضحية بالكفاءة أو جودة المنتج.

(Shams &all,2020,P:2)

## ٢. تميز الأداء المؤسسي

عرف رضا المليجي (٢٠١٢) التميز المؤسسي بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الاداء بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على المنافسون ويرضي اصحاب المصلحة في المنظمه والمؤسسات المتميزه تبني اسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين من خلال بناء القدره المؤسسيه والقياده ذات الرؤيه والقدره على التكيف مع الظروف المتغيره .

(رضا المليجي ، ٢٠١٢ : ٢٦)

سادسا: الدراسات السابقة :

- ١- دراسة حمزة ، تيسير (2021) Hamza, K & Tayseer, A هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رشاقة التسويق على إتخاذ القرار في مراحل إدارة الأزمات في الفنادق من فئة الخمس نجوم والأربع نجوم في الأردن .وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،اشتملت عينة الدراسة ب ٢١٣ فرد من كبار موظفي الفنادق محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن لرشاقة التسويق دور في إتخاذ القرار أثناء مراحل إدارة الأزمات وقد أظهر التحليل أن رشاقة التسويق أثرت على المراحل الخمس لإدارة الأزمات بمستويات مختلفة، وأن إمكانية الوصول وإتخاذ القرار والسرعة والمرونة لها تأثير كبير على مراحل إدارة الأزمات، بينما بعد اليقظة له تأثير ضعيفا على مراحل إدارة الأزمات بإستثناء الاحتواء .
- ٢- دراسة اجينلي وأخرون (2021) Ogunleye P.O. & all هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الإستراتيجية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة Osogba بولاية Osun وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد بلغ عدد مفردات الدراسة ٢٠٠ مفردة من مديري القطاعات الفرعية الأربعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن للحساسية الإستراتيجية والإستجابة الإستراتيجية ووحدة الشركة وسيولة الموارد تأثير كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ٣- دراسة مشعل بن سليمان (٢٠٢١) يهدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لذلك، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، وبلغ عينة الدراسة من عدد(٣٣٤) فردا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وجاءت بدرجة متوسطة على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية التالية:(الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي)، بينما جاءت بدرجة (عالية) على بعد الالتزام الجماعي، وأن درجة متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية (عالية)،وقدمت الدراسة تصورا لتحسين تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية.

- ٤- دراسة كرما ، كيتانا **Karam & Kitana (2020)** إستهدفت إظهار أهمية أساليب القيادة في التميز المؤسسي في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتقديم المقترحات التي تضمن تطوير المؤسسات كنقطة إنطلاق للتميز ودعم جهود التنمية المستدامة لتفعيل دورها بما يعود بالنفع على المجتمع ككل وإستخدمت الدراسة المنهج الكمي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تتكون من (٤٩) فقرة ، وتم جمع البيانات من (٣٢٩) فرد وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية والقيادة القائمة على قيم المعاملات والتميز المؤسسي في المؤسسات الإماراتية .
- ٥- دراسة **منال الفقيه (٢٠٢٠)** حاولت التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية وقد إختارت أبعاد للرشاقة الإستراتيجية وهي : (الحساسية الإستراتيجية ،المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية ،المسؤولية المشتركة ،سرعة الإستجابة ،إختيار الأهداف الإستراتيجية ) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ،وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي بما يحسن من سرعة إستجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر لتحقيق ميزات التنافسية .
- ٦- دراسة **يوسف عطوي (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة للتعلم الاستراتيجي، والرشاقة الاستراتيجية. طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، والبالغ عددهم ٢٠٠ قائدا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التعلم الاستراتيجي ومستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية مرتفع، كما يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، ولا يوجد أثر لبعد (تشارك المعرفة) في الرشاقة الاستراتيجية .
- ٧- دراسة **الحيل و اخرون Al-Hilaa & all (2017)** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العامله في قطاع غزه من وجهه نظر الادارات العليا الاشرافيه في الجامعات وشملت الدراسه متغيرات التميز المؤسسي ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعته الدراسه وتم توزيع استبانته اعلى عينه الدراسه والمتمثله بموظفي الجامعات الفلسطينية بلغ عدد الاستبانات الصالحه للتحليل ١٨٢ استيفانه وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وتم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الاحصائيه SPSS توصلت الدراسه الى مجموعه من النتائج اهمها ان ادارات الجامعات تجمع على وجود تميز

قيادي وتميز في القطاعات الخدمية بالإضافة الى وجود نقطه ضعف تتمثل بعدم متابعه ادارات الجامعات لخريجها من حيث مستقبلهم الوظيفي  
سابعاً: إجراءات الدراسة :

- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لمناسبته لطبيعة الدراسة .

- مجتمع الدراسة :- تم تحديد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٦٥) فرد من (عميد الكلية - الوكلاء - رؤساء الاقسام ومنسق الجودة في كل قسم - مديري وحدات الجودة ورؤساء المعايير - الجهاز الإداري) من كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية .
- عينة الدراسة :- بلغ إجمالي عينة الدراسة الكلية (١٨٠) فردا بنسبة (٦٧.٩٢%) من المجتمع الأصلي، تم استبعاد (٦) فرداً لعدم استكمال الإجابة، فبلغ حجم عينة الدراسة الأساسية (١٧٤) فرداً وتم اختيار عدد (٢٠) فرداً من عينة الدراسة كعينة استطلاعية لتقنين أداة الدراسة والجدول التالي يوضح توصيف عينة الدراسة.

#### جدول (٢) توصيف عينة الدراسة

م	توصيف العينة	كلية التربية الرياضية بنين		كلية التربية الرياضية بنات		الاجمالي
		عينة استطلاعية	عينة اساسية	عينة استطلاعية	عينة اساسية	
١	عميد الكلية	١		١		٢
٢	وكلاء	٢		٢	١	٦
٣	رؤساء الاقسام	٤		٥	١	١٢
٤	منسق الجودة بالاقسام	٣		٥	٢	١٢
٥	اعضاء وحدة الضمان والجودة	٩		١٠	٢	٢٢
٦	رؤساء المعايير	٨		١٠	٢	٢٢
٧	اداريين	٤٣		٥١	٢	٩٨
	الاجمالي	٧٠		٨٤	١٠	١٧٤

ثامناً: وسائل جمع البيانات:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية في تصميم استمارة الاستبيان وهي :

١.المقابلة الشخصية : قامت الباحثة بأستطلاع آراء الخبراء من أساتذة كليات التربية الرياضية وذلك للاستفادة من آرائهم العلمية في تحديد محاور الاستبيان كما قامت الباحثة بمقابلة الجهات المختصة (العميد - الوكلاء - رؤساء الاقسام ومنسق الجودة في كل قسم - مديري وحدات الجودة ورؤساء المعايير - الجهاز الإداري) للتعرف على آرائهم كعينة للدراسة، واعتمدت الباحثة في إجراءاتها لبناء استمارة الأستبيان إلى الخطوات التالية:

أ- المسح المرجعي : قامت الباحثة بالاطلاع علي المراجع العلمية والدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي وذلك لحصر وتحديد اهم المحاور والعبارات للأستبيان الذي سوف يتم اعداده وقد اسهمت هذه الخطوة في تحديد المحاور والعبارات التي تندرج تحت كل محور



- ثم قامت بعرضها علي المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية (المحكمين) وعددهم (١٠) بكليات التربية الرياضية ثم قامت الباحثة ببناء استمارة استبيان.
- ب- تحديد الهدف من الاستبيان : قامت الباحثة بتحديد الهدف وهو "دراسة الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتميز الأداء المؤسسي بكلية التربية الرياضية بنات - جامعة الإسكندرية.
- ت- تحديد المحاور الأساسية والأهمية النسبية للاستبيان: استعانت الباحثة في تحديد محاور استمارة الاستبيان بالدراسات السابقة المتاحة المرتبطة بموضوع الدراسة، تم تحديد عدد (٥) محاور لاستمارة استبيان
- ث- عرض المحاور على الآراء المحكمين : قامت بعرض المحاور في صورتها المبدئية مرفق (٢) على المحكمين المتخصصين وعددهم (١٠) من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) وكان ذلك بغرض التحقق من مدى مناسبة المحاور المقترحة وذلك بعد وضع تعريف ومفهوم لكل محور ومدى اتفاق كل محور من المحاور مع الهدف الرئيسي للاستبيان وترتيب المحاور الخاصه باستمارة الاستبيان ترتيبا يعكس الأهمية النسبية لكل محور وهي:

### جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء المحكمين حول محاور استبيان دراسة الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتميز الأداء المؤسسي بكلية التربية الرياضية بنات - جامعة الإسكندرية (ن=١٠)

م	المحاور	التعريف	عدد الموافقون	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	ملاحظات
١	الواقع الإداري بالكلية	هي توظيف الإدارة في تحديد الخطوات والإجراءات التي تتخذها الكلية للتكيف مع البيئة المحيطة .	٩	%٩٠	%٢٩	تعديل
٢	واقع الرشاقة الإستراتيجية:	هي توظيف الإدارة في الإجراءات التنظيمية التي تتخذها الكلية	٨	%٨٠	%٢٢	
٣	محددات الرشاقة الإستراتيجية:	هي مجموعة من القدرات الأساسية التي تحتاجها الكلية من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها.	١٠	%١٠٠	%١٨	
٤	اليات الرشاقة الإستراتيجية:	هي الخطوات التي تتخذها الكلية لتعديل اتجاهاتها الإستراتيجية بسرعة وفعالية.	٨	%٨٠	%٢٠	
٥	واقع الأداء المؤسسي:	هي مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تحتاجها الكلية من أجل الحفاظ على دورها الاستراتيجي في المجتمع.	٨	%٨٠	%١١	

وفى ضوء نتائج جدول (٣) ارتضت الباحثة نسبة اتفاق (٧٠%) لذا تم الموافقة على جميع الابعاد والآراء والملاحظات التي أبدتها السادة المحكمين مرفق (١) قامت الباحثة بتصحيح وتعديل المحور الاول الى "واقع الإدارة بالكلية" وقد قامت الباحثة بترتيب المحاور وفقا للأهمية النسبية التي حددها الخبراء كما يلي:

١. المحور الأول: الواقع الإداري بالكلية: هي توظيف الإدارة في تحديد الخطوات والإجراءات التي تتخذها الكلية للتكيف مع البيئة المحيطة .
  ٢. المحور الثاني: توظيف الرشاقة الإستراتيجية: هي توظيف الإدارة في الإجراءات التنظيمية التي تتخذها الكلية
  ٣. المحور الثالث: آليات الرشاقة الإستراتيجية: هي الخطوات التي تتخذها الكلية لتعديل اتجاهاتها الإستراتيجية بسرعة وفعالية.
  ٤. المحور الرابع: محددات الرشاقة الإستراتيجية: هي مجموعة من القدرات الأساسية التي تحتاجها الكلية من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها.
  ٥. المحور الخامس: واقع الأداء المؤسسي: هي مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تحتاجها الكلية من أجل الحفاظ على دورها الاستراتيجي في المجتمع.
- ج- إعداد عبارات الاستبيان: بعد تحديد محاور الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها النسبية قامت الباحثة بوضع ابعاد فرعية لكل محور ووضع مجموعة من العبارات التي تندرج تحت كل بعد والتي يمكن من خلالها تغطية مختلف الجوانب التي يتضمنها المحور وقد بلغ عدد العبارات الكلية للاستمارة في صورتها المبدئية على عدد (٦٧) عبارة ، مرفق (٣).

#### جدول ( ٤ )

#### توزيع عبارات الاستبيان على المحاور في الصورة المبدئية

عدد العبارات	المحور
١٢	المحور الأول: الواقع الإداري بالكلية
٩	المحور الثاني: توظيف الرشاقة الإستراتيجية
١٠	المحور الثالث: آليات الرشاقة الإستراتيجية
١٦	المحور الرابع: محددات الرشاقة الإستراتيجية
٢٠	المحور الخامس: واقع الأداء المؤسسي

وقد حرصت الباحثة في صياغته للعبارات:

- أن تكون العبارة في أسلوب واضح ومناسب للهدف ويمكن قياسها
- أن لا توحى العبارة بنوع من الاستجابة
- ألا يستغرق الاستبيان وقتا طويلا حتى لا يبعث الملل في نفوس أفراد العينة
- عدم استخدام مصطلحات علمية مبهمه في العبارات

- ح- تصنيف وترتيب العبارات التي تم الحصول عليها ووضع هذه العبارات في استمارة وفقا للترتيب المنطقي
- خ- عرض الاستبيان في صورته المبدئية على المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة مرفق (١) لاستطلاع رأيهم حول ما يلي:

- مدى مناسبة أو عدم مناسبة العبارات للهدف الرئيسي للاستبيان .

- مناسبة أو عدم مناسبة انتماء العبارات لمحاور الاستبيان.
- مدى كفاية العبارات بالنسبة لكل محور.
- تعديل صياغة بعض العبارات أو إضافة أو حذف بعض العبارات.
- والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لآراء المحكمين في العبارات.

## جدول (٥)

آراء السادة الخبراء في عبارات الصورة الأولية لاستبيان قيد الدراسة (ن=١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	راي المحكمين	رقم العبارة	راي المحكمين	رقم العبارة	راي المحكمين	رقم العبارة	راي المحكمين	رقم العبارة	راي المحكمين
١	%٨٠	١	%٨٠	١	%٨٠	١	%٩٠	١	%١٠٠
٢	%١٠٠	٢	%٩٠	٢	%٨٠	٢	%٨٠	٢	%٧٠
٣	%٨٠	٣	%٩٠	٣	%١٠٠	٣	%٩٠	٣	%١٠٠
٤	%٤٠	٤	%٧٠	٤	%٦٠	٤	%٨٠	٤	%٩٠
٥	%٨٠	٥	%١٠٠	٥	%٨٠	٥	%٧٠	٥	%٨٠
٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠
٧	%٨٠	٧	%٩٠	٧	%٩٠	٧	%٨٠	٧	%٩٠
٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%٩٠	٨	%٨٠
٩	%٩٠	٩	%١٠٠	٩	%٧٠	٩	%٨٠	٩	%١٠٠
١٠	%٨٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠
١١	%٥٠	١١	%٧٠	١١		١١	%٧٠	١١	%٨٠
١٢	%١٠٠	١٢	%٨٠	١٢		١٢	%٨٠	١٢	%٧٠
		١٣	%١٠٠	١٣		١٣	%١٠٠	١٣	%١٠٠
		١٤	%١٠٠	١٤		١٤	%١٠٠	١٤	%٨٠
		١٥	%٨٠	١٥		١٥	%٨٠	١٥	%٨٠
		١٦	%٩٠	١٦		١٦	%٩٠	١٦	%٨٠
		١٧		١٧		١٧		١٧	%١٠٠
		١٨		١٨		١٨		١٨	%٨٠
		١٩		١٩		١٩	%٧٠	١٩	%٧٠
		٢٠		٢٠		٢٠	%٩٠	٢٠	%٩٠

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء المحكمين حول عبارات الاستبيان قيد الدراسة تراوحت ما بين (%٤٠:%١٠٠)، وقد ارتضت الباحثة بالمفردات التي حصلت على وزن نسبي % ٧٠ فأكثر، تم تعديل العبارات الغير مناسبة لقياس هذه المحاور وعددها (٥) عبارة كما تم حذف العبارات التي حصلت على وزن نسبي أقل من % ٧٠ وعددها (٣) عبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول (٦)

عبارات الاستبيان المعدلة في صورتها المبدئية وبعد إعادة صياغتها

المحور	رقم العبارة	العبارة في صورتها المبدئية	نوع التعديل	العبارة بعد إعادة صياغتها
الأول	٤	تقدم الكلية برامج لتدريب مهارات القيادة للعاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري	حذف	
	١١	تقوم الكلية بتطوير العملية التعليمية بصورة علمية مقننة	حذف	
الثالث	٤	تقوم الكلية بإجراءات تطوير بخطة الكلية بصورة دورية	حذف	
	٩	يتم عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس لتنمية الثقافة والابتكار لدى عينة الدراسة	تعديل	يتم عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري
الرابع	٥	يتوفر لدي الكلية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها	تعديل	يتوفر لدي إدارة الكلية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها
	١١	استراتيجية الكلية تتلاءم مع البيئة المحيطة	تعديل	استراتيجية الكلية تتلاءم مع الظروف في البيئة المحيطة
الخامس	١٢	تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين بالكلية.	تعديل	تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين نحو العمل والإنجاز بالكلية.
	١٩	يتوفر وسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات لجميع العاملين بالكلية.	تعديل	يتم توفير لوسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع العاملين بالكلية.

يتضح من جدول (٦) وبناءً على آراء المحكمين تم تحديد العبارات لكل محور من محاور الاستمارة وذلك بعد إجراء التعديلات التي اجمع عليها المحكمين بحذف (٣) عبارات وتعديل صياغة عدد (٥) عبارات وبذلك أصبحت الاستمارة مكونة من عدد (٦٤) عبارة موزعة على المحاور الخمسة.

د- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان: قامت الباحثة بتطبيق استمارة الاستبيان يوم ٢٠٢١/٦/١٨ م على عينة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية وذلك بغرض التعرف على:

- ١- وضوح عبارات الاستبيان.
- ٢- إجراء المعاملات العلمية الصدق والثبات.
- ٣- تحديد زمن الاجابة على الاستمارة.
- ٤- اكتشاف وجود أي عقبات في الاسئلة.

وقد تأكدت الباحثة من وضوح العبارات من خلال العرض على العينة الاستطلاعية وعدم استفسار أي فرد من عينة الدراسة خلال طرح الاستبيان، كما تم تحديد زمن الاجابة على الاستمارة وبلغ (٢٠) دقيقة، كما تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي للعبارات وكانت النتائج كما يلي :

## جدول (٧)

معامل صدق الاتساق الداخلي للعبارات (ن = ٢٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"	رقم العبارة	قيمة "ر"
١	٠.٦٣٩	١	٠.٦٢٥	١	٠.٦١٨	١	٠.٧٧٤	١	٠.٧٧٤
٢	٠.٧٢٨	٢	٠.٦١٨	٢	٠.٥٨٠	٢	٠.٧٤٨	٢	٠.٧٤٨
٣	٠.٦٥٢	٣	٠.٥٨٠	٣	٠.٦٠٧	٣	٠.٦٥٧	٣	٠.٦٥٧
٤	٠.٦٥٥	٤	٠.٦٥٧	٤	٠.٦٨٤	٤	٠.٦٦٢	٤	٠.٦٦٢
٥	٠.٧٢٨	٥	٠.٧٤٨	٥	٠.٦٨٦	٥	٠.٧٤٩	٥	٠.٧٤٩
٦	٠.٦٤٠	٦	٠.٧٧٤	٦	٠.٦٦٢	٦	٠.٧٢٨	٦	٠.٧٢٨
٧	٠.٦٨٦	٧	٠.٦٣٣	٧	٠.٧٢٨	٧	٠.٧٥٧	٧	٠.٧٥٧
٨	٠.٦٦٢	٨	٠.٧٢٧	٨	٠.٧٧٤	٨	٠.٥٩٢	٨	٠.٥٩٢
٩	٠.٧٢٨	٩	٠.٧٤٨	٩	٠.٧٤٨	٩	٠.٦٥٢	٩	٠.٦٥٢
١٠	٠.٦٤٨					١٠	٠.٦٢٥	١٠	٠.٦٢٥
						١١	٠.٧٠٧	١١	٠.٥١٨
						١٢	٠.٧١٨	١٢	٠.٥٨٠
						١٣	٠.٧٢٤	١٣	٠.٦٥٧
						١٤	٠.٦٦٣	١٤	٠.٦٨٤
						١٥	٠.٦٣٧	١٥	٠.٦٨٦
						١٦	٠.٧٤٠	١٦	٠.٧٥٤
						١٧	٠.٧١٤		
						١٨	٠.٦٥٣		
						١٩	٠.٦٦٧		
						٢٠	٠.٧٣٨		

قيمة (ر) الجدولية عند ٠.٠٥ = ٠.٤٤٣

يتضح من جدول (٧) ان معامل ارتباط الاتساق الداخلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وهذا يؤكد أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق الإتساق الداخلي والترابط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

## حساب معامل الثبات:

إستخدمت الباحثة طريقتين لإيجاد معامل ثبات استمارة وهي معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية وذلك عن طريق تقسيم العبارات إلي عبارات فردية وعبارات زوجية وإيجاد معامل الارتباط بين العبارات والجدول التالي يوضح ذلك.

## جدول (٨) معامل ثبات

(ن=٢٠)

المحاور	الارتباط بالتجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
المحور الأول: الواقع الإداري بالكلية	٠.٦٩٩	٠.٧١٦
المحور الثاني: توظيف الرشاقة الإستراتيجية	٠.٦٦٣	٠.٦٨٤
المحور الثالث: آليات الرشاقة الإستراتيجية	٠.٧٣٥	٠.٧٥٦
المحور الرابع: محددات الرشاقة الإستراتيجية	٠.٦٥٧	٠.٦٩٩
المحور الخامس: واقع الأداء المؤسسي	٠.٧٥٧	٠.٧٩٥

يتضح من جدول (٨) أن معامل ثبات تراوحت بين (٠.٦٥٧ : ٠.٧٥٧) بطريقة التجزئة النصفية ، وتراوحت بين (٠.٦٨٤ : ٠.٧٩٥) بطريقة ألفا كرونباخ وهذا يؤكد ثبات الاستبيان.

الصورة النهائية للاستبيان :

وبعد إجراء المعاملات العلمية الخاصة بالاستبيان تم التوصل إلى الصورة النهائية ويحتوى على عدد (٥) محاور وبإجمالي عدد (٦٤) عبارة موزعة كالتالي :

## جدول (٩)

## عبارات استمارة الاستبيان بصورة نهائية

م	المحور	عدد العبارات
١	المحور الأول: الواقع الإداري بالكلية	١٠
٢	المحور الثاني: توظيف الرشاقة الإستراتيجية	٩
٣	المحور الثالث: آليات الرشاقة الإستراتيجية	٩
٤	المحور الرابع: محددات الرشاقة الإستراتيجية	١٦
٥	المحور الخامس: واقع الأداء المؤسسي	٢٠

الإجراءات التنفيذية للدراسة :

أجريت الدراسة في الفترة من ٢٠٢١/٧/٩ م الي ٢٠٢١/٩/١٠ م من خلال تطبيق استمارة الاستبيان على عينة الاساسية للدراسة عن طريق استمارة الكترونية على تطبيق Google forms لسهولة استخدامه ووصوله الى أكبر عدد من عينة الدراسة.

عاشرا: المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية ، والمعروفة اختصاراً باسم (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الآتية:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات ، الاهمية النسبية ، المتوسطات، النسب المئوية) لمتغيرات البحث.
- معامل الارتباط "بيرسون".
- معامل ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach.

- عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لهدف البحث ورداً على تساؤلاته تستعرض الباحثة النتائج على النحو التالي:-

١. عرض نتائج ومناقشة التساؤل الأول والذي ينص على " ما هية الواقع الإداري التي تعمل بها إدارة الكلية كليتى التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

جدول (١٠)

الدلالات الاحصائية لاستجابات عينه البحث

للمحور الأول " الواقع الإداري بالكلية " ن = ١٥٤

م	العبارة	نسبة الموافقة				متوسط الرتب		الترتيب
		إدارة كلية التربية الرياضية				إدارة كلية التربية الرياضية		
		للبنين (ن=٧٠)		للبنات (ن=٨٤)		للبنين	للبنات	
النسبة	الاتجاه	النسبة	الاتجاه			المرجع الوسط		
البعد الأول الموارد البشرية: هو المورد الأقصى أهمية داخل الكلية بقدرته على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف الكلية								
١	يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في اتخاذ القرارات داخل الكلية	٧٩.٢٩ %	موافق	٩١.٠٧ %	موافق	١.٥٩	1.82	١.٧٠
٢	تعتمد الكلية على برامج منظمة لتدريب العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة	٩٣.٥٧ %	موافق	٧٤.٤٠ %	غير موافق	١.٨٧	1.49	١.٦٨
٣	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري	٧٣.٥٧ %	غير موافق	٦٩.٦٤ %	غير موافق	١.٤٧	1.39	١.٤٣
البعد الثاني التقنيات التكنولوجية: هو قدرة الكلية على تنمية وتطوير وتوجيه استثماراتها في تقنية المعلومات وبالتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءتها مع الوظائف الإدارية بالكلية.								
٤	تحرص الكلية على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الرياضية المحيطة	٧١.٤٣ %	غير موافق	٦٤.٨٨ %	غير موافق	١.٤٣	1.30	١.٣٦
٥	تستخدم الكلية البات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وسرعة إنجاز العمل	٨٤.٢٩ %	موافق	٨٢.١٤ %	موافق	١.٦٩	1.64	١.٦٦
٦	يتوافق بالكلية نظام إلكتروني فعال لقواعد الإجراءات العامة الرسمية	٨٦.٤٣ %	موافق	٦٠.١٢ %	غير موافق	١.٧٣	1.20	١.٤٧
٧	استخدام الكلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانب الإداري بالكلية.	٩٧.١٤ %	موافق	٧١.٤٣ %	غير موافق	١.٩٤	1.43	١.٦٩
البعد الثالث الرؤية والرسالة والأهداف: هو عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل الكلية على بنائه اعتمادا على معرفتها لظروفها الداخلية والخارجية.								
٨	يتم ترجمة رؤية الكلية وأهدافها العامة بواقعية	٧٣.٥٧ %	غير موافق	٩٢.٢٦ %	موافق	١.٤٧	1.85	١.٦٦
٩	يوجد لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وضوح لرؤية الكلية ورسالتها وقيمتها وأهدافها	٧١.٤٣ %	غير موافق	٨٦.٩٠ %	موافق	١.٤٣	1.74	١.٥٨
١٠	تقوم الكلية بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية تطوير العملية التعليمية.	٦٨.٥٧ %	غير موافق	٧٧.٩٨ %	موافق	١.٣٧	1.56	١.٤٧
إجمالي المحور		٧٩.٩٣ %	موافق	٧٧.٠٨ %	موافق	١.٦٠	1.54	١.٥٧

الاستجابات في اتجاه (موافق من ١٠٠% الى ٧٥%) (غير موافق أقل من ٧٥%)

يظهر في الجدول (١٠) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الأول: الواقع الإداري بالكلية" تراوح بين (٦٠.١٢% : ٩٧.١٤%) ، وتشير استجابات عينة البحث في المحور الأول: الواقع الإداري بالكلية" على الترتيب التالي :

١- حصول العبارة " يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في اتخاذ القرارات داخل الكلية " بالمركز الأول يليها " استخدام الكلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانب الإداري بالكلية . " ، بينما حصلت العبارة " تحرص الكلية على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الرياضية المحيطة " على الترتيب الأخير.

٢- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه موافق في عبارات (١ ، ٥) وهم " يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في اتخاذ القرارات داخل الكلية " ، " تستخدم الكلية ليات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وسرعة إنجاز العمل "

٣- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه غير موافق في عبارات (٢ ، ٦ ، ٧) وهم "تعتمد الكلية على برامج منظمة لتدريب العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة"، يتوافر بالكلية نظام إلكتروني فعال لقواعد الإجراءات العامة الرسمية، " استخدام الكلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانب الإداري بالكلية .

٤- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه غير موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه موافق في عبارات (٨ ، ٩ ، ١٠) وهم "يتم ترجمة رؤية الكلية وأهدافها العامة بواقعية"، "يوجد لدي العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وضوح لرؤية الكلية ورسالتها وقيمتها وأهدافها"، " تقوم الكلية بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية تطوير العملية التعليمية".

٥- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه غير موافق في عبارات (٣ ، ٤) وهم " يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري"، "تحرص الكلية على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الرياضية المحيطة".

٦- كما أشارت النتائج اتفاق اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه موافق في أجمالى المحور الأول " الواقع الإداري بالكلية "

مما يدل على اهتمام كليتي التربية الرياضية باستغلال الموارد البشرية داخل الكلية وتوجيهها نحو هدف الكلية وقدرتها على تنمية وتطوير وتوجيه استثماراتها في تقنية المعلومات وبالتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءتها مع الوظائف الإدارية بالكلية، والسعي للاتجاه المستقبلي وفقا لظروف الداخلية والخارجية.



ويرى فايز عبد الرحمن ، هاني جزاع (٢٠١٧) أنه يجب ان تكون المنظمة قادرة على المناورة بمواردها المملوكة بمرونة عالية، وهذه السيولة تتطلب إعادة تخصيص الموارد باستمرار، فالحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي غير مجدية بلا سيولة الموارد. (فايز عبد الرحمن ، هاني جزاع، ٢٠١٧:٤٦)

كما تشير نتائج دراسة عبد المنعم رمضان (٢٠١٠) بان الاستثمار في الموارد البشرية من اهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المؤسسات التي تسعى الى تحقيق اهداف طويلة الاجل، لذلك يجب التخطيط لمجموعة من الأنظمة والأنشطة المخططة المصممة من قبل المؤسسة لتزويد عاملها بالفرص المتاحة لتعلم المهارات والقدرات الهامة لمقابلة الوظائف الحالية والمستقبلية بالمؤسسة. فنشاط تنمية الموارد البشرية يتم تصميم من قبل الأفراد والمؤسسة في إطار التنمية الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ويهتم بتدريب الموظفين طويل المدى ليتمكنوا من شغل وظائف مستقبلية في المؤسسة. (عبد المنعم رمضان، ٢٠١٠: ١٤٥)

ويتفق مع نتائج دراسته محمد راشد ، سامر عبد المجيد (٢٠٢٠)، معتصم محمد (٢٠١٧) وترى الباحثة ان توافر واستقطاب الموارد البشرية المميز والعمل على ربط برامج التنمية الاداريه والتدريبه من شأنه المساعده على تحقيق التميز المؤسسي بكليتي التريه الرياضيه، جامعه الاسكندريه.

ومما سبق تمكنت الباحثة من الاجابه على التساؤل الاول واقع اداره الأول والذي ينص على " ما هية الواقع الإداري التي تعمل بها إدارة الكلية كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

٢. عرض نتائج ومناقشة التساؤل الثاني والذي ينص على " ما واقع توظيف الرشاقة الإستراتيجية داخل كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

### جدول (١١) الدلالات الاحصائية لاستجابات عينه البحث

ن=١٥٤

#### للمحور الثاني "توظيف الرشاقة الإستراتيجية"

م	العبارة	نسبة الموافقة		متوسط الرتب		الترتيب	
		إدارة كلية التربية الرياضية		إدارة كلية التربية الرياضية			
		للبنين (ن=٧٠)	للبنات (ن=٨٤)	للبنين	للبنات		
		النسبة	الاتجاه	النسبة	الاتجاه		
البعد الأول التخطيط: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الاهداف المستقبلية.							
١	يتم مشاركة جميع الأقسام العلمية والإدارية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الكلية	موافق	موافق	٩٤.٦٤%	موافق	٢	
٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الفرص والتهديدات المحيطة طبقا لـ SOWT	موافق	موافق	٩٢.٢٦%	موافق	١	
٣	تتميز الاهداف التي تضعها الكلية بمواصفات مقننة وهي ان تكون محددة ، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة باطار زمني معين.	غير موافق	موافق	٨٥.٧١%	موافق	٥	
البعد الثاني التنظيم: هو العملية التي يتم من خلالها تنظيم الاعمال وهيكلتها.							
٤	يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة والوضوح والشمولية	موافق	موافق	٦٣.٦٩%	غير موافق	٧	
٥	هناك وضوح في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الكلية	موافق	موافق	٧٤.٤٠%	غير موافق	٤	
٦	يتم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة	غير موافق	موافق	٨٣.٣٣%	موافق	٦	

الترتيب	المرجع الوسط	متوسط الرتب إدارة كلية التربية الرياضية		نسبة الموافقة إدارة كلية التربية الرياضية		العبارة	م		
		للبنات	للبنين	للبنات (ن=٨٤)				للبنين (ن=٧٠)	
				النسبة	الاتجاه			النسبة	الاتجاه
						في الاتصال داخل الكلية			
البعد الثالث الإبداع: هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بالكلية.									
٨	١.٣٤	1.24	١.٤٤	غير موافق	٦١.٩٠%	غير موافق	٧٢.١٤%		
٧				موافق	٦١.٩٠%	موافق	٧٢.١٤%		
٨	١.٦٥	1.69	١.٦٠	موافق	٨٤.٥٢%	موافق	٨٠.٠٠%		
٣				موافق	٨٤.٥٢%	موافق	٨٠.٠٠%		
٩	١.٤٢	1.56	١.٢٩	غير موافق	٧٧.٩٨%	غير موافق	٦٤.٢٩%		
٧				موافق	٧٧.٩٨%	غير موافق	٦٤.٢٩%		
	١.٥٧	1.60	١.٥٤	موافق	٧٩.٨٣%	موافق	٧٧.١٤%		
				موافق	٧٩.٨٣%	موافق	٧٧.١٤%		

الاستجابات في اتجاه (موافق من ١٠٠% الى ٧٥%) (غير موافق أقل من ٧٥%)

يظهر في الجدول (١١) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثاني "توظيف الرشاقة الإستراتيجية" تراوح بين (٦١.٩٠% : ٩٤.٦٤%) ، وتشير استجابات عينة البحث في المحور الثاني "توظيف الرشاقة الإستراتيجية" على الترتيب التالي :

١- حصول العبارة "يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الفرص والتهديدات المحيطة طبقا لـ SOWT بالمركز الأول يليها "يتم مشاركة جميع الأقسام العلمية والإدارية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الكلية"، بينما حصلت العبارة "تتمتع الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة" على الترتيب الأخير.

٢- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه موافق في عبارات (١، ٢، ٨) وهم "يتم مشاركة جميع الأقسام العلمية والإدارية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الكلية"، يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الفرص والتهديدات المحيطة طبقا لـ SOWT"، تهتم الكلية بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة للطلاب والعاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري تتميز عن ما يقدمه باقي الكليات المماثلة في الجامعات الأخرى".

٣- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه غير موافق في عبارات (٤، ٥) وهم "يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة والوضوح والشمولية"، هناك وضوح في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الكلية"

٤- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه غير موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه موافق في عبارات (٣، ٦، ٩) وهم "تتميز الأهداف التي تضعها الكلية بمواصفات مقننة وهي ان تكون محددة ، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار

زمني معين"، يتم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال داخل الكلية"، تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكلية على سرعة الإبداع والتطوير للخدمات المقدمة بها.

٥- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه غير موافق في عبارات (٧) وهم "تمتع الكلية بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة".

٦- كما أشارت النتائج اتفقا اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه موافق في أجمالى المحور الثاني "توظيف إدارة الكلية للرشاقة الإستراتيجية".

مما يدل على اهتمام إدارة الكليتين بالتخطيط وتحديد الأهداف المستقبلية وتنظيم الأعمال وهيكلتها، وحرصهما على انتاج أفكار جديدة من خلال مجموعة السلوكيات المبتكرة التي تتبعها إدارة الكلية، وفي هذا الصدد ذكر محمد شفيق (٢٠٠٠) ان خصائص الإدارة الناجحة ان تكون قادرة على تحمل المسؤولية وعلى ابتكار حلول للمشكلات وهذا يتطلب التقدير السليم لكافة المشكلات التي يتعرض لها العمل الاداري سواء الحالية او المتوقعة والعمل على تجاوزها او التقليل من اثارها السلبية الى اقل حد ممكن.

(محمد شفيق، ٢٠٠٠: ٤٥)

ويذكر فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢) ان الوعي بوجود مشكلات والتحقق من وجودها في المواقف يمثل الخطوة الاولى في عمليه البحث عن حل لها ويرتبط هذا بقدره ملاحظه الاشياء العادية والغير عادية او المحيرة في محيط المشكلة او اعاده توظيفها واثاره تساؤلات من حولها ولا شك من ان الاشخاص التي الذين تزداد حساسيتهم لإدراج اوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم في البحث عن حلول وابداع افكار جديده لحل المشكلات. (فتحي عبد الرحمن، ٢٠٠٢: ١٥٧)

وأتفق هذا مع نتائج دراسة علا فاضل (٢٠١٥) ان أهم خطوات الرشاقة هي الحساسية الإستراتيجية اى وجود اليقظة أو الحساسية التي تجعل المنظمة على دراية تامة بما يحيط بها من عوامل ومتغيرات، أي أنها تعمل على نقل المعلومات والأفكار إلى داخل منظماتها ومن ثم تكوين الحوار الداخلي لمحاولة محاكاة أفكار جميع العناصر التنظيمية الداخلية وبالتالي تكوين إستراتيجيات واعية ومنفذة بدقة.

(علا فاضل، ٢٠١٥: ٣٨)

ومما سبق تمكنت الباحثة من الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على " ما واقع توظيف الرشاقة الإستراتيجية داخل كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

٣. عرض نتائج ومناقشة التساؤل الثالث والذي ينص على " ما آليات الرشاقة الإستراتيجية بكليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

## جدول (١٢) الدلالات الاحصائية لاستجابات عينة البحث

للمحور الثالث "آليات الرشاقة الإستراتيجية" ن=١٥٤

الترتيب	المرجع الوسط	متوسط الرتب إدارة كلية التربية الرياضية		نسبة الموافقة إدارة كلية التربية الرياضية				العبرة	م
		للبنات	للبنين	للبنات (ن=٨٤)		للبنين (ن=٧٠)			
				النسبة	الاتجاه	النسبة	الاتجاه		
البعد الأول القدرة على استغلال الفرص: هي قدرة الكلية على الاستفادة من جميع الفرص المتاحة وتوجيهها لمصلحتها.									
٦	١.٣٨	1.23	١.٥٤	غير موافق	٦١.٣١ %	موافق	٧٧.١٤ %	تمتلك الكلية القدرة على استغلال جميع الفرص المتاحة داخل الجامعة	١
٤	١.٤٨	1.30	١.٦٦	غير موافق	٦٤.٨٨ %	موافق	٨٢.٨٦ %	تمتلك الكلية خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	٢
٢	١.٦٢	1.55	١.٦٩	موافق	٧٧.٣٨ %	موافق	٨٤.٢٩ %	لدى الكلية القدرة على تحليل التهديدات الخارجية	٣
البعد الثاني التنظيم وتنفيذ الأعمال: هو تحديد الأنشطة والأدوار والمهام اللازمة لتحقيق أهداف ومهام الكلية.									
٦	١.٣٨	1.54	١.٢١	موافق	٧٦.٧٩ %	غير موافق	٦٠.٧١ %	يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة في خطة الكلية	٤
٧	١.٣٤	1.24	١.٤٤	غير موافق	٦١.٩٠ %	غير موافق	٧٢.١٤ %	يتم تعديل إجراءات تتوافق مع البيئية بصورة مرنة دون الإخلال بالخطة داخل الكلية	٥
١	١.٦٨	1.68	١.٦٧	موافق	٨٣.٩٣ %	موافق	٨٣.٥٧ %	يتسم تنسيق الأعمال بالمرونة العالية بين الأقسام مختلفة الأفراد في الكلية في تنفيذ رؤية الكلية واستراتيجيتها	٦
البعد الثالث ثقافة الإبداع: هي مجموعة السلوكيات المبتكرة التي تتبعها الكلية للوصول الى نتائج وأفكار جديدة.									
٤	١.٤٨	1.74	١.٢١	موافق	٨٦.٩٠ %	غير موافق	٦٠.٧١ %	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لنشر ثقافة الابتكار داخل الكلية	٧
٥	١.٤٠	1.52	١.٢٧	موافق	٧٦.١٩ %	غير موافق	٦٣.٥٧ %	يتم عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري	٨
٣	١.٥١	1.44	١.٥٩	غير موافق	٧٢.٠٢ %	موافق	٧٩.٢٩ %	يتم منح أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الابتكارية داخل الكلية	٩
		1.55	١.٥٠	موافق	٧٧.٥١ %	غير موافق	٧٤.٨٤ %	أجمالي المحور	

الاستجابات في اتجاه (موافق من ١٠٠% الى ٧٥%) (غير موافق أقل من ٧٥%)

يظهر في الجدول (١٢) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثالث "آليات الرشاقة

الإستراتيجية" تراوح بين (٦٠.٧١% : ٩٨.٢١%) ، وتشير استجابات عينة البحث في المحور الثالث

آليات الرشاقة الإستراتيجية " على الترتيب التالي :

١- حصول العبرة " يتسم تنسيق الأعمال بالمرونة العالية بين الأقسام مختلفة الأفراد في الكلية في

تنفيذ رؤية الكلية واستراتيجيتها يتسم تنسيق الأعمال بالمرونة العالية بين الأقسام مختلفة الأفراد في

الكلية في تنفيذ رؤية الكلية واستراتيجيتها " بالمركز الأول يليها " لدى الكلية القدرة على تحليل

التهديدات الخارجية " ، بينما حصلت العبرة " يتم تعديل إجراءات تتوافق مع البيئية بصورة مرنة

دون الإخلال بالخطة داخل الكلية "على الترتيب الأخير.

- ٢- وافقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه موافق في عبارات (٣، ٦) وهم " لدى الكلية القدرة على تحليل التهديدات الخارجية"، "يتسم تنسيق الأعمال بالمرونة العالية بين الأقسام مختلفة الأفراد في الكلية في تنفيذ رؤية الكلية واستراتيجيتها".
- ٣- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه غير موافق في عبارات (في عبارات (١، ٢، ٩) وهم " تمتلك الكلية القدرة على استغلال جميع الفرص المتاحة داخل الجامعة"، " تمتلك الكلية خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية"، " يتم منح أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الابتكارية داخل الكلية".
- ٤- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه غير موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه موافق في عبارات (٤، ٧، ٨) وهم "يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة في خطة الكلية"، " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لنشر ثقافة الابتكار داخل الكلية"، " يتم عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري".
- ٥- وافقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه غير موافق في عبارة (٥) وهي "يتم تعديل إجراءات تتوافق مع البيئية بصورة مرنة دون الإخلال بالخطة داخل الكلية"
- ٦- كما أشارت النتائج اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنين في الاتجاه غير موافق، بينما اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه موافق في أجمالى المحور الثالث " آليات الرشاقة الإستراتيجية"
- وتعزو الباحثة هذه النتائج الى حرص إدارة الكليتين على استغلال الفرص والاستفادة منها لتحقيق أهداف الكلية، ويشير رامى ابراهيم (٢٠١٩) أن سرعة المنظمة في الاستجابة وردت فعلها اتجاه التغيرات في البيئة المحيطة واستغلال الفرص التي فيها وتحديد السيناريوهات المطلوبة للتفاعل مع البيئة سواء باستباق الأحداث أو ردود الأفعال نحوها من اهم محددات الرشاقة الاستراتيجية. (رامى ابراهيم، ٢٠١٩، صفحة ٢٣) ويتفق ذلك مع دراسة علا فاضل (٢٠١٥) انه يجب على المنظمة توفر المقدرات الأساسية التي تحتاجها الرشاقة الإستراتيجية وفي حالة عدم إستغلال المنظمة لهذه المقدرات الأساسية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء إستغلال لها.
- وترى الباحثة أن توافر آليات الرشاقة الإستراتيجية بالكليتين يساعد على استغلال إدارة الكليتين الفرص والاستفادة منها لتنمية الأنشطة والأدوار والمهام اللازمة وتوجيهها لتحقيق أهداف ومهام الكلية، من خلال مجموعة السلوكيات المبتكرة التي تتبعها الكلية للوصول الي نتائج وأفكار جديدة.

ويتفق ذلك مع دراسة كلا من علا فاضل (٢٠١٥) ، نوره الشهراني ( ٢٠١٧ )، معتصم محمد (٢٠١٧) ومما سبق تمكنت الباحثة من الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على " ما آليات الرشاقة الإستراتيجية بكلتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية ؟

٤. عرض نتائج ومناقشة التساؤل الرابع والذي ينص على " ما محددات الرشاقة الإستراتيجية بكلتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية ؟"

### جدول (١٣) الدلالات الاحصائية لاستجابات عينه البحث

للمحور الرابع " محددات الرشاقة الإستراتيجية " ن=١٥٤

م	العبارة	نسبة الموافقة		متوسط الرتب		الترتيب
		إدارة كلية التربية الرياضية		إدارة كلية التربية الرياضية		
		للبنين (٧٠=ن)	للبنات (٨٤=ن)	للبنين	للبنات	
		النسبة	الاتجاه	النسبة	الاتجاه	
البعد الأول اختيار الأهداف الإستراتيجية: هو اختيار النتائج المرغوبة التي تسع الكلية إلى تحقيقها						
١	تقوم الكلية بتحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها وتوضيحها	٩٠.٧١%	موافق	٥٧.٧٤%	غير موافق	٨
٢	تقوم الكلية بتحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	٦٥.٠٠%	غير موافق	٦٤.٢٩%	غير موافق	١٣
٣	تقوم الكلية بتجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى اهداف تفصيلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها	٨٢.١٤%	موافق	٧٣.٨١%	غير موافق	٦
٤	تشكل الأهداف الإستراتيجية للكلية تحدى للعاملين وفي حدود امكانياتهم.	٧٨.٥٧%	موافق	٥٩.٥٢%	غير موافق	١١
البعد الثاني المقدرات الجوهرية: هي القدرات والخصائص المميزة التي تمتلكها الكلية والتي تساعدها على التطوير الموارد المتاحة للوصول لتمييز الاداء المؤسسي.						
٥	يتوفر لدي إدارة الكلية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها	٨٠.٧١%	موافق	٧٦.٧٩%	موافق	٥
٦	تخصص الكلية ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها التعليمية	٩٦.٤٣%	موافق	٦٩.٦٤%	غير موافق	٤
٧	تمتلك الكلية المهارات الضرورية لإنجاز العمل	٦١.٤٣%	غير موافق	٦٠.١٢%	غير موافق	١٤
البعد الثالث الحساسية الإستراتيجية: تعنى الانفتاح والتعرف على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقة مع الأفراد.						
٨	تمتلك إدارة الكلية الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات	٥٧.١٤%	غير موافق	٧٣.٨١%	غير موافق	١٢
٩	تمتلك الكلية المرونة في إعادة توزيع الادوار والاستفادة منها	٩٤.٢٩%	موافق	٥٥.٩٥%	غير موافق	٧
١٠	تستفيد إدارة الكلية من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء من الأعوام السابقة	٨٦.٤٣%	موافق	٨٩.٢٩%	موافق	٢
البعد الرابع سرعة الإستجابة: هي التي تعكس الدرجة التي يمكن للكلية ان تتخذ فيها إجراء فوري وسريع عند توفر فرصة جيدة لها.						
١١	استراتيجية الكلية تتلاءم مع الظروف في البيئة المحيطة	٩٠.٧١%	موافق	٧٩.٧٦%	موافق	٣
١٢	يشترك العاملون بغاليتها بمناقشة استراتيجيات الكلية	٩٩.٢٩%	موافق	٨٦.٩٠%	موافق	١
١٣	تتناقش الكلية مع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري باستمرار حول توجيهاتها المستقبلية	٦٥.٧١%	غير موافق	٧٢.٠٢%	غير موافق	١١
البعد الخامس المسؤولية المشتركة: يعنى ان المسؤولية تكون مشتركة بين جميع العاملين في الكلية من حيث المخرجات النهائية						
١٤	توفر الكلية الظروف المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر	٥٤.٢٩%	غير موافق	٦٦.٦٧%	غير موافق	١٥
١٥	تشجع الكلية العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري على مبدأ المسؤولية المشتركة في تحقيق النتائج	٦٥.٠٠%	غير موافق	٧٦.١٩%	موافق	٩
١٦	تحافظ الكلية على هيكلها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ لجميع الأعمال	٧٥.٧١%	موافق	٦٣.١٠%	غير موافق	١٠
		٧٧.٧٢%	موافق	٧٠.٣٥%	غير موافق	

الاستجابات في اتجاه (موافق من ١٠٠% الى ٧٥%) (غير موافق أقل من ٧٥%) يظهر في الجدول (١٣) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الرابع "محددات الرشاقة الإستراتيجية" تراوح بين (٥٤.٢٩% : ٩٩.٢٩%) ، وتشير استجابات عينة البحث في المحور الرابع "محددات الرشاقة الإستراتيجية" على الترتيب التالي :

١- حصول العبارة " يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الكلية " بالمركز الأول يليها " تستفيد إدارة الكلية من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء من الأعوام السابقة " ، بينما حصلت العبارة " توفر الكلية الظروف المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر" على الترتيب الأخير..

٢- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه موافق في عبارات (٥، ١٠، ١١، ١٢) وهم " يتوفر لدى إدارة الكلية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها"، "تستفيد إدارة الكلية من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء من الأعوام السابقة"، "استراتيجية الكلية تتلاءم مع الظروف في البيئة المحيطة"، "يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الكلية".

٣- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه غير موافق في عبارات (في عبارات (١، ٣، ٤، ٦، ٩، ١٦) وهم " تقوم الكلية بتحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها وتوضيحها"، "تقوم الكلية بتجزئة الأهداف الإستراتيجية الى اهداف تفصيلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها"، "تشكل الأهداف الإستراتيجية للكلية تحدى للعاملين وفي حدود امكانياتهم"، "تخصص الكلية ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها التعليمية"، "تمتلك الكلية المرونة في إعادة توزيع الادوار والاستفادة منها"، "تستفيد إدارة الكلية من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء من الأعوام السابقة"، "تحافظ الكلية على هيكلها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ لجميع الأعمال".

٤- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه غير موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه موافق في عبارات (١٥) وهم " تشجع الكلية العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري على مبدأ المسؤولية المشتركة في تحقيق النتائج".

٥- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه غير موافق في عبارات (٢، ٧، ٨، ١٣، ١٤) وهم "تقوم الكلية بتحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية"، "تمتلك الكلية المهارات الضرورية لإنجاز العمل"، "تمتلك إدارة الكلية الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات"، " تتناقش الكلية مع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري باستمرار حول توجيهاتها المستقبلية"، "توفر الكلية الظروف المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر".

٦- كما أشارت النتائج اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنين في الاتجاه موافق ، بينما اتجاه آراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه غير موافق في أجمالى المحور الرابع " محددات الرشاقة الإستراتيجية "

مما يدل على سعى الكليتين الي تحقيق افضل النتائج من خلال استثمار القدرات والخصائص المميزة التي تمتلكها والحفاظ على العلاقة مع الأفراد، من خلال اتخاذ الكلية إجراءات فورية وسريعة بالإضافة الى مشتركة بين جميع العاملين في الكلية من حيث المخرجات النهائية والتي تساعدها على التطوير الموارد المتاحة للوصول لتمييز الأداء المؤسسي.

وأشار فليب Philip (٢٠١٨) ان المسؤولية المشتركة والإلتزام الجماعي هو ضمان قدرة المنظمات على الإستجابة للفرص المتاحة والناشئة دون أن تعوقها الخلافات الداخلية والمنظمات التي طورت الإلتزام الجماعي تواجد حد أدنى من المقاومة التنظيمية لأن القرارات لا تتأخر عن موعدها ولا يوجد خلافات من شأنها إبطاء أو إفشال هذه القرارات.

(Philip, e. & Kingsley,2018:351)

ومما سبق تمكنت الباحثة من الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على " ما محددات الرشاقة الإستراتيجية بكلتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

٥. عرض نتائج ومناقشة التساؤل الخامس والذي ينص على " ما واقع الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

### جدول (١٤)

الدلالات الاحصائية لاستجابات عينه البحث

للمحور الخامس " واقع الأداء المؤسسي "

ن=١٥٤

الترتيب	المرجح الوسط	متوسط الرتب إدارة كلية التربية الرياضية		نسبة الموافقة إدارة كلية التربية الرياضية				العبرة	م
		للبنات	للبنين	للبنات (ن=٨٤)		للبنين (ن=٧٠)			
				النسبة	الاتجاه	النسبة	الاتجاه		
البعد الأول تميز الأداء: هو رفع مستوي الاداء والكفاءة والفاعلية في العمل.									
٧	١.٦٦	1.58	١.٧٤	موافق	٧٩.١٧%	موافق	٨٧.١٤%	تمتلك الكلية نموذج تقييم أداء العاملين من أعضاء التدريس والجهاز الإداري	١
١١	١.٤٨	1.39	١.٥٧	غير موافق	٦٩.٦٤%	موافق	٧٨.٥٧%	تقوم الإدارة العليا بالكلية بالإلتزام بأخلاقيات العمل بترسيخ ثقافة العمل الجماعي والحوار	٢
١٥	١.٢٤	1.44	١.٠٤	غير موافق	٧٢.٠٢%	غير موافق	٥٢.١٤%	هناك توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالكلية	٣
٩	١.٥٦	1.36	١.٧٦	غير موافق	٦٧.٨٦%	موافق	٨٧.٨٦%	تتسم إدارة الكلية بالقدرة على التحليل الرباعي SWOT لواقع الكلية.	٤
١٤	١.٣٢	1.60	١.٠٤	موافق	٧٩.٧٦%	غير موافق	٥٢.١٤%	يتم توفير خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجهها الكلية.	٥
١٣	١.٤٢	1.77	١.٠٦	موافق	٨٨.٦٩%	غير موافق	٥٢.٨٦%	يتم إصدار تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية بالكلية	٦



الترتيب	المرجح الوسط	متوسط الرتب إدارة كلية التربية الرياضية		نسبة الموافقة إدارة كلية التربية الرياضية				العبارة	م
		للبنات	للبنين	للبنات (ن=٨٤)		للبنين (ن=٧٠)			
				الاتجاه	النسبة	الاتجاه	النسبة		
٧	١.٧٣	1.63	١.٨٣	موافق	%٨١.٥٥	موافق	%٩١.٤٣	تهتم الكلية بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للكلية.	
البعد الثاني إتخاذ الإجراءات اللازمة (لتميز الأداء المؤسسي): هي تحديد الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل.									
٨	١.٥٦	1.94	١.١٧	موافق	%٩٧.٠٢	غير موافق	%٥٨.٥٧	يتم عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية إتخاذ الإجراءات الاستباقية ودورها في مواجهة آليات المحيطة	
٩	١.٧٢	1.68	١.٧٦	موافق	%٨٣.٩٣	موافق	%٨٧.٨٦	هناك تطوير في سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية.	
١٠	١.٩٠	1.81	١.٩٩	موافق	%٩٠.٤٨	موافق	%٩٩.٢٩	عقد لقاءات دورية بين جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري لتبادل الأفكار حول آليات وإجراءات تنفيذ استراتيجيات الكلية	
البعد الثالث مواجهة المخاطر: هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم وتخفيض المخاطر التي تواجهها الكلية.									
١١	١.٧٤	1.56	١.٩٣	موافق	%٧٧.٩٨	موافق	%٩٦.٤٣	تعتمد إدارة الكلية على أسس البحث العلمي في حل المشكلات التي تواجهها.	
١٢	١.٦٥	1.74	١.٥٧	موافق	%٨٦.٩٠	موافق	%٧٨.٥٧	تعتبر الإدارة العليا قذوة للعاملين نحو العمل والإنجاز بالكلية.	
١٣	١.٤٢	1.33	١.٥٠	غير موافق	%٦٦.٦٧	موافق	%٧٥.٠٠	تسعى الإدارة العليا في الكلية باستمرار إلى تحقيق تميز أدائها المؤسسي بين الكليات المماثلة في الجامعات الأخرى	
البعد الرابع المرونة التنظيمية: هي القدرة على مواجهة الاضطرابات والأحداث المتوقعة والأوضاع داخل بيئة الكلية.									
١٤	١.٤٦	1.50	١.٤١	موافق	%٧٥.٠٠	غير موافق	%٧٠.٧١	يتم منح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة	
١٥	١.٧٠	1.82	١.٥٩	موافق	%٩١.٠٧	موافق	%٧٩.٢٩	يتم تدريب الإدارة العليا بالكلية وأعضاء هيئة التدريس على وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة كلياتهم على مواجهة المشكلات الطارئة	
١٦	١.٧٨	1.92	١.٦٤	موافق	%٩٥.٨٣	موافق	%٨٢.١٤	يتم تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية	
١٧	١.٧٢	1.85	١.٦٠	موافق	%٩٢.٢٦	موافق	%٨٠.٠٠	يتم تدريب قيادات الكلية على وضع آليات مرنة لإعادة ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع آليات المحيطة بالكلية.	
البعد الخامس المسؤولية المشتركة البعد الخامس الرقابة التكنولوجية: هي مجموعة من القدرات التكنولوجية التي تسمح للكلية باستشعار اليات في بيئة العمل بفاعلية والاستجابة لتلك اليات في الوقت المناسب.									
١٨	١.٥٣	1.67	١.٤٠	موافق	%٨٣.٣٣	غير موافق	%٧٠.٠٠	يتم تطوير قواعد البيانات واستيفانها لكافة أنشطة الكلية التعليمية والبحثية والمجتمعية	
١٩	١.٧٤	1.65	١.٨٣	موافق	%٨٢.٧٤	موافق	%٩١.٤٣	يتم توفير لوسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع العاملين بالكلية.	
٢٠	١.٦٦	1.99	١.٣٣	موافق	%٩٩.٤٠	غير موافق	%٦٦.٤٣	يتوفر بالكلية إدارة خاصة بنظم المعلومات	
	١.٦٠	1.66	١.٥٤	موافق	%٨٣.٠٧	موافق	%٧٦.٨٩		

الاستجابات في اتجاه (موافق من ١٠٠% إلى ٧٥%) (غير موافق أقل من ٧٥%)

يظهر في الجدول (١٤) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الخامس " واقع الأداء المؤسسي "تراوح بين (٥٢.١٤% : ٩٩.٤٠%) ، وتشير استجابات عينة البحث في المحور الخامس " واقع الأداء المؤسسي "على الترتيب التالي :

١- حصول العبارة " عقد لقاءات دورية بين جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري لتبادل الأفكار حول آليات وإجراءات تنفيذ استراتيجية الكلية " ،بليها،العبارة" يتم تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية. بينما حصلت العبارة " هناك توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالكلية " على الترتيب الاخير.

٢- وافقت اتجاه لآراء إدارة كليات التربية الرياضية في الاتجاه موافق في عبارات (١، ٧، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩) وهم " تمتلك الكلية نموذج تقييم أداء العاملين من أعضاء التدريس والجهاز الإداري"، "تهتم الكلية بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للكلية"، "هناك تطوير في سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية"، "عقد لقاءات دورية بين جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري لتبادل الأفكار حول آليات وإجراءات تنفيذ استراتيجية الكلية"، "تعتمد إدارة الكلية على أسس البحث العلمي في حل المشكلات التي تواجهها"، "تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين نحو العمل والإنجاز بالكلية"، "يتم تدريب الإدارة العليا بالكلية وأعضاء هيئة التدريس على وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة كلياتهم على مواجهة المشكلات الطارئة"، "يتم تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية"، "يتم تدريب قيادات الكلية على وضع آليات مرنة لإعادة ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع آليات المحيطة بالكلية"، "يتم توفير لوسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع العاملين بالكلية. "

٣- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه غير موافق في عبارات (في عبارات (٢، ٤، ١٣) وهم " تقوم الإدارة العليا بالكلية بالالتزام بأخلاقيات العمل بترسيخ ثقافة العمل الجماعي والحوار"، "تتسم إدارة الكلية بالقدرة على التحليل الرباعي SWOT لواقع الكلية"، "تسعى الإدارة العليا في الكلية باستمرار إلى تحقيق تميز أدائها المؤسسي بين الكليات المماثلة في الجامعات الأخرى ."

٤- وكانت اتجاه لآراء إدارة كلية التربية الرياضية بنين في الاتجاه غير موافق برغم من اتجاه اراء إدارة كلية التربية الرياضية للبنات لاتجاه موافق في عبارات (٥، ٦، ٨، ١٤، ١٨، ٢٠) وهم " يتم توفير خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجهها الكلية"، "يتم إصدار تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية بالكلية"، "يتم عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية إتخاذ الإجراءات

- الاستباقية ودورها في مواجهة آليات المحيطة"، "يتم منح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة"، "يتم تطوير قواعد البيانات واستيفائها لكافة أنشطة الكلية التعليمية والبحثية والمجتمعية"، "يتوفر بالكلية إدارة خاصة بنظم المعلومات".
- ٥- واتفقت اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية في الاتجاه غير موافق في عبارات (٣) وهى " هناك توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالكلية "
- ٦- كما أشارت النتائج اتفاق اتجاه لآراء إدارة كليتي التربية الرياضية للبنين في الاتجاه و للبنات لاتجاه موافق في أجمالي المحور الخامس " واقع الأداء المؤسسي "
- مما يدل على اتخاذ الكليتين الى الإجراءات اللازمة لتميز الأداء المؤسسي من خلال تحديد الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل الإداري الذي يهدف الي التحكم وتخفيض المخاطر التي تواجهها الكلية بالإضافة الى استخدام القدرات التكنولوجية التي ساعدت الكليتين باستشعار آليات في بيئة العمل بفاعلية والاستجابة لتلك آليات في الوقت المناسب، مما أدى لرفع مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية في العمل
- وأشار رضا المليجي (٢٠١٢) أن ادارته التميز المؤسسي له دوراً كبيراً في تعزيز مكانة المؤسسة على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمى، ووفقاً لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين وضعت مستويات متعددة للتميز المؤسسي، والتي تشمل على؛ إدارة المؤسسة، والتعليم، ومعلومات الجودة، والتخطيط، والتحليل، ووضع المقاييس، والسيطرة، بالإضافة إلى ضمان الجودة. (رضا المليجي، ٢٠١٢: ٦٦)
- وفي هذا الصدد ذكر "معتصم محمد (٢٠١٧) أن تعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها واستغلال الفرص المتاحة .
- (معتصم محمد، ٢٠١٧: ١٦).
- ويشير جمال محمد (٢٠٠٩) ان التكنولوجيا انعكست على عمل الإدارة بحيث انتجت التكنولوجيا مجموعة من الأساليب وطرق وأدوات العمل الإداري التي تعتمد على الأجهزة التقنية الحديثة والتي تعمل على تغير الفكر والسلوك الإداري وفقاً لتطورات المجتمع. (جمال محمد، ٢٠٠٩ : ٣٤)
- وترى الباحثة ان التظم والمعلومات لها أهمية كبرى للقيام بالعمل الإداري وتحقيق التكامل الوظيفي ومساعدة في اتخاذ القرار مما يؤدي الى تميز مؤسسى وهذا هو الحال داخل كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.
- ويتفق هذا مع دراسة كلا من معتصم محمد (٢٠١٧)، فراح خالدى، أمال مهاوة (٢٠٢١) ومما سبق تمكنت الباحثة من الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على " ما واقع الأداء المؤسسى في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"
٦. عرض نتائج ومناقشة التساؤل السادس والذي ينص على " ما العلاقة بين الرشافة الإستراتيجية وتميز الأداء المؤسسى في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

## جدول (١٥)

معاملات الارتباط بين أبعاد استمارة الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي

المحور الخامس: التميز الأداء المؤسسي	المحور الرابع: محددات الرشاقة الإستراتيجية	المحور الثالث: آليات الرشاقة الإستراتيجية	المحور الثاني: توظيف إدارة الكلية للرشاقة الإستراتيجية	المحور الأول: واقع إدارة الكلية	
				.510(**)	المحور الأول: واقع إدارة الكلية
			.563(**)	.580(**)	المحور الثاني: توظيف إدارة الكلية للرشاقة الإستراتيجية
		.648(**)	.611(**)	.635(**)	المحور الثالث: آليات الرشاقة الإستراتيجية
	.789(**)	.649(**)	.551(**)	.691(**)	المحور الرابع: محددات الرشاقة الإستراتيجية
.859(**)	.807(**)	.634(**)	.605(*)	.631(**)	المحور الخامس: التميز الأداء المؤسسي

N= 154 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

تتضح من جدول (١٥) ان معاملات الارتباط بين أبعاد استمارة الرشاقة الإستراتيجية كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي تراوحت بين (٠.٥١٠ : ٠.٨٥٩) وجميعها دال احصائيا عند (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي أي انة كلما توافرت ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تحقق التميز المؤسسي إدارة كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.

من خلال ما سبق تبين للباحثة أهمية الرشاقة الإستراتيجية في إدارة كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية والوصول الى التميز المؤسسي من خلال التالي:

- تساعد الرشاقة الإستراتيجية على الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع كليات التربية الرياضية الأخرى.
- تطبيق الرشاقة الإستراتيجية يساعد الكليتين على استخدام التفكير الاستراتيجي ويصبح لديهما الرؤية واضحة في مواجهة الأزمات التي تواجهها.
- تساعد الرشاقة الإستراتيجية الكليتين على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع الأزمات والتغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها.

فترى الباحثة بأنه من الضروري أن تحرص كليتي التربية الرياضية على استخدام خطط تتلاءم مع حجم المعطيات التي تواجهها أثناء مسيرة تحقيقها للأهداف المطلوبة.

وفي هذا الصدد أشارت منال الفقيه (٢٠٢١) ان الرشاقة في الكليات تعتمد على رد الفعل للتحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب المستفيدين في الأسواق التنافسية وأن أي تغير في سوق العمل يتطلب بالضرورة أن تتغير وتتطور مخرجات التعليم العالي بصورة مستمرة وسريعة ومن هنا يأتي دور الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية لتحقيق ذلك من حيث جودة المستوى المعرفي والحصول على المعلومات ومراقبة واقتناص أحداث التغير في البيئة، وجودة المستوى المهاري والمستوى السلوكي للموظفين فلكي تحقق المؤسسات التعليمية تميزا بين منافسيها عليها الانتباه إلى تلك الجوانب المهمة

(اقتناص الفرص ومعالجة أي قصور في العملية الإدارية، إجتناّب التهديدات وذلك من خلال الاعتماد على تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية). (منال الفقيه، ٢٠٢١: ٢٣)

ويتفق كلا من فراح خالدي ، أمال مهاوة (٢٠٢١) ، محمد أنور (٢٠١٦) أن وضوح الرؤية ووصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر وان الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.

(محمد انور، ٢٠١٦: ١٦-١٧) (فراح خالدي ، أمال مهاوة ، ٢٠٢١: ١٣٢)

ويتفق ذلك مع دراسة " أحمد السيد (٢٠٢١) ، فراح خالدي ، أمال مهاوة.(٢٠٢١) ومما سبق تمكنت الباحثة من الإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على " ما العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتمييز الأداء المؤسسي في كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية؟"

- الاستنتاجات والتوصيات:-

- الاستنتاجات :-

في ضوء أهداف وتساؤلات ونتائج الدراسة تستخلص الباحثة مايلي:

أ. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الأول " الواقع الإداري بالكلية "على حصول العبارات على الترتيب التالي :

١. يتم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في اتخاذ القرارات داخل الكلية
٢. استخدام الكلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجانب الإداري بالكلية .
٣. تعتمد الكلية على برامج منظمة لتدريب العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة
٤. يتم ترجمة رؤية الكلية وأهدافها العامة بواقعية، " تستخدم الكلية اليات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وسرعة إنجاز العمل
٥. يوجد لدي العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وضوح لرؤية الكلية ورسالتها وقيمها وأهدافها
٦. يتوافر بالكلية نظام إلكتروني فعال لقواعد الإجراءات العامة الرسمية،" تقوم الكلية بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية تطوير العملية التعليمية.
٧. يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري
٨. تحرص الكلية على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الرياضية المحيطة

ب. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الثاني "توظيف الرشاقة الإستراتيجية" على حصول العبارات على الترتيب التالي :

١. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الفرص والتهديدات المحيطة طبقا لـ SOWT
٢. يتم مشاركة جميع الأقسام العلمية والإدارية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الكلية
٣. تهتم الكلية بتطوير مجموعة من الخدمات المقدمة للطلاب والعاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري تتميز عن ما يقدمه باقي الكليات المماثلة في الجامعات الأخرى.
٤. هناك وضوح في تحديد المهام والمسؤوليات لكل موظف في الكلية
٥. تتميز الأهداف التي تضعها الكلية بمواصفات مقننة وهي ان تكون محددة ، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني معين.
٦. يتم الاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال داخل الكلية
٧. يتسم الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة والوضوح والشمولية، تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الكلية على سرعة الإبداع والتطوير للخدمات المقدمة بها.

ج. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الثالث " آليات الرشاقة الإستراتيجية" على حصول العبارات على الترتيب التالي :

١. يتسم تنسيق الأعمال بالمرونة العالية بين الأقسام مختلفة الأفراد في الكلية في تنفيذ رؤية الكلية واستراتيجيتها.
٢. لدى الكلية القدرة على تحليل التهديدات الخارجية.
٣. يتم منح أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الابتكارية داخل الكلية.
٤. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لنشر ثقافة الابتكار داخل الكلية ، " تمتلك الكلية خطة إستراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
٥. يتم عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.
٦. تمتلك الكلية القدرة على استغلال جميع الفرص المتاحة داخل الجامعة،" يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة في خطة الكلية.

د. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الرابع " محددات الرشاقة الإستراتيجية" على حصول العبارات على الترتيب التالي :

١. يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الكلية

٢. تستفيد إدارة الكلية من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء من الأعوام السابقة
٣. استراتيجية الكلية تتلاءم مع الظروف في البيئة المحيطة
٤. تخصص الكلية ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها التعليمية
٥. يتوفر لدى إدارة الكلية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها
٦. تقوم الكلية بتجزئة الأهداف الإستراتيجية الى اهداف تفصيلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها
٧. تمتلك الكلية المرونة في إعادة توزيع الادوار والاستفادة منها
٨. تقوم الكلية بتحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها وتوضيحها
٩. تشجع الكلية العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري على مبدأ المسؤولية المشتركة في تحقيق النتائج
١٠. تحافظ الكلية على هيكلها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ لجميع الأعمال
١١. تشكل الأهداف الإستراتيجية للكلية تحدى للعاملين وفي حدود امكانياتهم،، " تتناقش الكلية مع العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري باستمرار حول توجيهاتها المستقبلية
١٢. تمتلك إدارة الكلية الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات
١٣. تقوم الكلية بتحديد وتقييم البدائل المتاحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
١٤. تمتلك الكلية المهارات الضرورية لإنجاز العمل
١٥. توفر الكلية الظروف المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر
- هـ. وتشير استجابات عينة البحث في المحور الخامس " واقع الأداء المؤسسى "على حصول العبارات على الترتيب التالى :
١. عقد لقاءات دورية بين جميع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري لتبادل الأفكار حول آليات وإجراءات تنفيذ استراتيجية الكلية
٢. يتم تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية.
٣. تعتمد إدارة الكلية على أسس البحث العلمي في حل المشكلات التي تواجهها ، " يتم توفير لوسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع العاملين بالكلية.
٤. تهتم الكلية بتطوير نظم العمل بما يخدم إنتماء العاملين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري للكلية.

٥. يتم تدريب قيادات الكلية على وضع آليات مرنة لإعادة ترتيب الأعمال وتنظيم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع آليات المحيطة بالكلية، " | هناك تطوير في سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية.
٦. يتم تدريب الإدارة العليا بالكلية وأعضاء هيئة التدريس على وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة كلياتهم على مواجهة المشكلات الطارئة
٧. يتوفر بالكلية إدارة خاصة بنظم المعلومات، " تمتلك الكلية نموذج تقييم أداء العاملين من أعضاء التدريس والجهاز الإداري
٨. تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين نحو العمل والإنجاز بالكلية.
٩. يتم عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية إتخاذ الإجراءات الاستباقية ودورها في مواجهة آليات المحيطة، " تتسم إدارة الكلية بالقدرة على التحليل الرباعي SWOT لواقع الكلية.
١٠. يتم تطوير قواعد البيانات واستيفائها لكافة أنشطة الكلية التعليمية والبحثية والمجتمعية
١١. تقوم الإدارة العليا بالكلية بالالتزام بأخلاقيات العمل بترسيخ ثقافة العمل الجماعي والحوار
١٢. يتم منح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة
١٣. تسعى الإدارة العليا في الكلية باستمرار إلى تحقيق تميز أدائها المؤسسي بين الكليات المماثلة في الجامعات الأخرى، " يتم إصدار تقارير دورية تتضمن مؤشرات الإنجاز الفعلية بالكلية
١٤. يتم توفير خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تواجهها الكلية.
١٥. هناك توصيف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالكلية

و. كما تشير استجابات عينة البحث لوجود علاقة ارتباط طردية موجبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على كوسيط لتمييز الأداء المؤسسي أي انة كلما توافرت ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تحقق التميز المؤسسي إدارة كليتي التربية الرياضية - جامعة الإسكندرية.

#### التوصيات:-

- ١ - تبني جامعة الإسكندرية رؤية الرشاقة الإستراتيجية وفلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ومن ثم التميز على مستوى الجامعة .
- ٢- تعزيز موارد وإمكانات الكليات بهدف تحسين خططها الرشاقة الإستراتيجية وعلى كافة المستويات بشكل يجد فيه العاملون مرونة في إنجاز الأهداف المطلوبة.
- ٣- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على أداء العمل داخل الكليات.



٤ - تعزيز الرشاقة الإستراتيجية من خلال انسجام الأهداف بين طبيعة الخدمة المقدمة وخصائص الجامعة.

### ((المراجع))

أولا : المراجع العربية :

١. أحمد السيد عيسى (٢٠٢١) : دور القيادة المتمركزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية" على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٣، العدد ٣، يوليه، كلية التجارة، جامعة الزقازيق
٢. مشعل بن سليمان العدوانى العنزى (٢٠٢١): تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع٩، ص 55 - 16، جامعة بيشة.
٣. إيمان لعرايجي، فريدة بوغازي (٢٠٢٠) التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد ١٠ (٣)، ص ٣٠٤ - ٣٢٤، جامعة ابن باديس، مستغانم، الجزائر.
٤. جمال محمد على (٢٠٠٩) : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط٢، دار الفكر العربي ، القاهرة.
٥. رامي إبراهيم عبد العال نجم (٢٠١٩): أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. رضا ابراهيم المليجي (٢٠١٢): ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب الطبعة الاولى ، القاهرة.
٧. علا فاضل علوان (٢٠١٥): محددات الرشاقة الإستراتيجية والتكيفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأساسيل للإتصالات المتنقلة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم إدارة أعمال .جمهورية العراق.، مجلس كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
٨. فايز عبد الرحمن الفروخ ، هاني جزاع ارتيمه (٢٠١٧) : خفه الحركة الاستراتيجيه ودورها في تعزيز اثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزه التنفسيه دراسه تطبيقيه على شركات الاتصالات الخليه الاردنيه مجله المثقال للعلوم الاقتصادية والاداريه ، العدد ٣، ص ٧٣-٩١.
٩. فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠٠٢): الابداع "مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العمليه الابداعيه"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

١٠. فراح خالدي، أمال مهاوة (٢٠٢١) : أثر الذكاء الإستراتيجي فى تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ولاية بسكرة. مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد ٨ (العدد ١)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .
١١. فيصل خليفة جاسم الصباح، سليمان إبراهيم الحوري (٢٠١٨): أثر رشاقة القوة العاملة في الخفة الإستراتيجية في شركات الإتصالات العاملة في الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
١٢. محمد أنور رشدى هنية (٢٠١٦) : مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٣. عبد المنعم رمضان الطهراوى (٢٠١٠) : دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
١٤. محمد راشد ، سامر عبد المجيد (٢٠٢٠) : أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، ٢٠ (١) ، جامعة مؤتة\_الاردن.
١٥. محمد شفيق (٢٠٠٠): السلوك الانساني وفن قياده والتعامل مع الشباب ،مؤسسه دار الشعب للصحافه والطبع والنشر، القاهرة.
١٦. محمود اسامه عبد الوهاب (٢٠١٦): الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي "دراسة ميدانية" ، مجله المستنصرية للدراسات العربية والدولية،المجلد ١٣، العدد ٥٣ ، ص ١٢٨ - ١٦٤ ، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية الجامعة المستنصرية.
١٧. معتصم محمد مبارك الضمور (٢٠١٧) : الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي فى الجامعاتى الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير . قسم الإدارة والمناهج التربوية ،الأردن : جامعة الشرق الأوسط .
١٨. معن المعاضيدي (٢٠١١): قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية ، دراسة استطلاعية في الشركات العامة للمستلزمات الطبية في نينوي ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، ٧ (٢٩) ، ص ٨٥-١٠٨ .
١٩. منال الفقيه (٢٠١٨) : دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة إب اليمنية ، اليمن.
٢٠. المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي (٢٠١٧): الجامعات السعودية ورؤية ٣٠٣٠ : المعرفة وقود المستقبل، ١ (١)، ١ - ٣١ .

٢١. النعيمي صلاح عبد القادر، نايف باسم فيصل. (٢٠١٢): دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٣١، .
٢٢. نوره الشهراني ( ٢٠١٧ ) : دوره ادارہ الكفاءات الاكاديميه في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رساله ماجستير ، جامعه الملك خالد، السعوديه.
٢٣. يوسف عطوي مرزق (٢٠٢٠): دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

24. Al hilaa.Amal& Al Shobakib. Mazen.&Abu Amuna. Youssef. & Abu Naser. Samy (2017). organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip, Interational Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Vol.6, Iss.4, P 20-30.
25. Carayannis, E ,G, Frigoroudis, E , Del Gludice, M, Della peruta, M, R & sindakis , s, (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellent context. Journal of knowledge management.
26. Doz.Yves, kosonen Mikko (2008).The Dynamics of strategic Agility, Nokia's Rollercoaster Experience .CALIFORNIA MANAGEMENT review,50 (3). Springer cham www.springer.com.
27. Elrehail, H.(2018).the relationship among leadership, leadership, innovation and knowledge sharing
28. Esazadeh et al, (2020). Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Entreprises, Archives of Pharmacy Practice,Sport Management, Vol 11 (01), Without country of publication, 103 - 109.
29. Hamza Khraim & Tayseer Al Afaishat, (2021). The Impact of Marketing Agility On Crisis Management Stages at Five and Four-Star Hotels in JORDAN, Journal of Problems and Perspectives in Management, Vol 19 (04), Ukraine, 470 - 481.
30. Karam, Asaad& Kitana, Abdelkarim(2020). An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management, 15(6):16, 10.5539/ijbm.v15n6p16,
31. Michael, a. & blessing r. (2021). Strategic agility and the global pandemic: the agile organizational structure, a theoretical review.Information management and business review (issn 2220-3796), 13(1), 16-27.
32. Mohammad F. Ahammad , Keith W. Glaister , Emanuel Gomes (2020). Strategic Agility and human resource management, Human Ressource Management Review by Elsevier Inc, Vol 30 (01), Uk, 01 - 09.

33. Mohammed, D, T.& Mohammed,N. J.(2021).The relationship between Ambidextrous leadership Behaviours and strategic supermacy Research analysis in the ministry of construction, Housing municipality and public works. Turkish journal of computer ad mathematics education,12 (12),4743\_4752
34. Ogunleye P.O. Adeyemo, S., Adesola, M. & Yahaya, Yakubu (2020). Strategic Agility and Small and Medium Enterprises' Performance: Evidence from Osun State, Nigeria, South Asian Journal of Social Studies and Economics, 10.9734/sajsse/2021/v11i130275
35. Permana, D (2017): Toward The Best Model of Strategy Implementtion in Indonesian Islamic Banking From The Lens Of Strategic Clarty , European Research Studies Journal, xx (4), 3- 15.
36. Philip, e. & kingsley, s. (2021). Financing public universities in ghana through strategic agility: lessons from ghana institute of management and public administration (gimpa). Global journal of flexible systems management, 22–15.
37. Santala , Maarit , (2009) .Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting , Master's thesis
38. shams, R., & all, a. (2020). strategic agility in international business, a conceptual from work. journal of international management, journal home page www.elsevier .com, locate
39. Taewoong & Chang-Sik (2020): Establishment of Strategic Agility through a Management Information Systems : A Case Study of "H" Resort. Journal of The Digital Lndustry Information Society, 16 (1),
40. Wajeeh Elali (2021).The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond , The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), Vol. 4, No.2, 2021 ,College of Business & Finance, Ahlia University, Bahrain, and John Molson School of Business, Concordia University, Canada.