

البراعة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

د / هدى صلاح محمد

مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية جامعة طنطا

- مقدمة ومشكلة البحث :

يشهد العصر الحالي مجموعة من التغيرات المستمرة والسريعة ، حيث لم تعد الحياة تسمح للمؤسسات بالسكون فأصبحت تعيش في بيئات شديدة التغير والمنافسة وهذا ما يدفعها لترك التقليد والتعامل مع التغير بما تحمله من طياتها من استعداد للتكيف مع متطلبات البيئة التي تعيش فيها هذه المؤسسة وأهمها مؤسسات التعليم فهي ركن أساسي في تقدم ونهضة المجتمعات وعنصر فعال لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وهو ما يتطلب إحداث نقلة نوعية داخل هذه المؤسسات بحيث تركز على معايير تقوم على المعرفة والقدرة على التنبؤ باستخدام قواعد بيانات ذكية مدعمة ببرمجيات وتطبيقات تكنولوجية تساهم في فهم جيد لبيئة الأعمال .

ويعتمد بقاء المؤسسات وإستمرارها في الأجل البعيد على قدرتها لإيجاد الموازنة بين الأنشطة الإستثمارية التي تركز على توظيف موارد المؤسسة وقابليتها الجوهرية لتلبية حاجات العاملين بمستوى عالي من الكفاءة في عملياتها التشغيلية وبين الأنشطة الإستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها الخارجية .

وتوضح (مزهري، زينب حميد ٢٠١٧ ص ١٠١) أن البراعة التنظيمية أصبحت من أهم مداخل التغير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات حيث يوجد ارتباط وثيق بين مدخل البراعة التنظيمية وتلك المؤسسات ، ليحقق بداخل تلك المؤسسات فوائد عديدة منها زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتحسين الأداء الإبداعي وتحقيق المزايا التنافسية والإستجابة للمتغيرات والبيئة المحيطة .

ويوضح (فيست Fiest ، ٢٠٠٩ ص ١٢) أن العديد من المنظمات تمارس أنشطتها في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ولا شك أن هذا يتطلب من المنظمات أن تتوفر لديها كافة المقومات وعناصر القدرة على التكيف مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والإستمرار .

ويذكر (أبو زيد ، أحمد ، ٢٠١٩ ص ٣٢٠) أن البراعة التنظيمية تُعد من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الإستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية بشكل متزامن ، حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن إمكانيات لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي الوقت نفسه توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة .

كما يشير (إبراهيم ، محمد شمس حسنى ، ٢٠٢٢ ، ص ٦٢) إلى أهمية الدور الذى تلعبه البراعة التنظيمية فى استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة ، والذى يُعد من من المواضيع الحية المعاصرة ، إذ أصبحت البراعة التنظيمية تشكل سمة أساسية للمنظمات فى عالم اليوم لتحقيق النمو والإستمرار فى ظل بيئة أعمال تتصف بالتغير والديناميكية من خلال إستغلال الموارد المتاحة والسعى لإكتشاف فرص جديدة بالمقارنة بالمنظمات العامة فى نفس المجال .

وترى (علوان ، سهام أحمد محمد ، ٢٠٢١ ص ٣٧٥) أن البراعة التنظيمية تحقق التوازن بين إستثمارها لأنشطتها وإكتشافها لأنشطة جديدة بشكل متزامن ، إذ تسعى المؤسسات المطبقة للبراعة التنظيمية إلى الإستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها تحقيق الكفاءة وفى نفس الوقت تبحث عن الفرص والإمكانات الجديدة وتوقع لأحداث المستقبل مما يمكنها من مواكبة متغيرات البيئة ، وبما يمكنها من رصد الموجودات والتنبؤ بالمستقبل من خلال معطيات واقعية مادية وبشرية تقودها للتوقع المستقبلى طويل المدى .

وتوضح (الجنازرة ، أسماء على محمود ، ٢٠٢٠ ص ٥) أن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب وجود قادة قادرين على مواكبة التغير والإنتقال بإدارتهم من النمط البيروقراطى التقليدى إلى النمط التشاركى الجماعى والخروج من المكاتب المغلقة إلى الميدانى ، الأمر الذى يتيح لهم الفرصة للتحدث مع العاملين بعيداً عن الأشكال الرسمية للتغير عن آرائهم ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات وتحسس مشكلاتهم بشكل مباشر وتلبية رغباتهم وميولهم واحتياجاتهم ، فبقاء القادة بالقرب من مرؤوسيهم يعمل على كسب ثقتهم ، الأمر الذى يولد الشعور بالإنتماء والولاء لمؤسساتهم وينعكس بإيجابية على أدائهم وإنتاجهم بما يصب فى مصلحة المؤسسة .

وتذكر (شتاتحة ، عائشة ، ٢٠١٨ ص ١٥) أن التطوير ضرورة لأى منظمة من المنظمات طالما تسعى للبقاء والإستمرار والتقدم فأصبح الإهتمام بالتطوير من سمات المنظمات الحديثة الحكومية وغير الحكومية الراغبة فى التطور والتقدم وجودة الأداء من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف العلمية والسلوك اللازم لأداء العمل وإنجازه .

ويوضح (على ، إيمان فوزى ، ٢٠٢١ ص ٥) أن للتطوير صور متعددة كالتطوير فى الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفى أنماط العمل الإدارى فى أى منظمة ، وأصبحت المؤسسات فى عصر الإنجاز المعلوماتى بحاجة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، ومن هنا أصبح تحسين وتطوير الأداء بالإدارات أمراً إلزامياً تلجأ إليه الإدارة ، وتهتم به من منظور كلى يستهدف تكوين ووتدعيم القدرات التنافسية المختلفة

أهمية تطوير الأداء الإدارى :

ويشير (Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. 2012) أنه تكمن أهمية تطوير الأداء الإدارى فى المنظمات بصفة عامة إلى دوره الفعال فى رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته فى التغلب على صعوبات وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفاعلية ويساعد على التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التى تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها ، تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغيرات التى البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الإستفادة المثلى من النظم الحديثة فى إدارة العمل وتحقيق الأهداف فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد .

ويذكر (الزهري ، إيمان على معبد ٢٠٢٠ ص ٨٣) أن رؤية مصر ٢٠٣٠ تمثل محطة أساسية فى مسيرة التنمية الشاملة فى مصر حيث تربط الحاضر بالمستقبل وتسنلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبنى مسيرة تنمية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الإقتصادية والإجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخى لمصر فى الريادة الإقليمية كما تمثل خريطة الطريق التى تستهدف تعظيم الإستفادة من المقومات والمزايا التنافسية وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصرى فى توفير حياة لائقة حياة كريمة ، فى ظل الظروف الراهنة التى تعيشها مصر بأبعادها المحلية والإقليمية والعالمية .

ويذكر (على، جمال محمد ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٢) أن مديريات الشباب والرياضة بمصر من المؤسسات التي يقع على عاتقها إعداد المواطن بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك بتنظيم الأنشطة المختلفة والاشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً على أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة ، حيث تمثل نظاماً مفتوحاً مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها ، فهي لا تكون نظاماً منفصلاً وإنما هي جزء من نظام أكبر هو البيئة وبالتالي فهي عندما تخطط وتنفذ أنشطتها يجب أن تنفذ داخل إطار من القوى التي تشكل وتكون البيئة التي يمارس فيها هذا النشاط .

وتذكر الباحثة أن مديرية الشباب والرياضة تقوم بتنفيذ الأنشطة والبرامج المختلفة للشباب والطلّاع وذوى الإحتياجات الخاصة وكبار السن فى الأنشطة (الثقافية – الفنية – الإجتماعية – الصحية – الكشفية التطوعية – الخدمة العامة – التثقيف السياسى) وذلك من خلال عمل مسابقات وندوات ولقاءات إلخ وتهدف أيضاً إلى تنفيذ اللقاءات والمنافسات بين النشء والشباب لشغل أوقات الفراغ ، توسيع قاعدة المنافسين والمشاركين فى البرامج المختلفة ، مساعدة العناصر المتميزة للبطولة والمنافسات القيمة ، النهوض ورفع مستوى كفاءة النشء ، الشباب وتنمية مداركهم ونشر الألعاب وتبادل الثقافة والمعرفة بين المشاركين ، غرس العادات والتقاليد القيمة بين النشء والشباب ، إبراز وعلاج بعض القضايا الإجتماعية والتنويه عنها ومناقشتها ، متابعة مراكز الشباب التابعة للمديرية طبقاً للبرنامج الزمنى الشهري للوقوف على فاعلية المراكز ومدى تنفيذ توجيهات الجهة الإدارية وكذلك الوقوف على احتياجات المركز ، تدريب العاملين بالمديرية وثقل مهارتهم حتى يتم تكوين صف ثانى يتولى القيادة عند الحاجة إليهم ، المشاركة فى تقييم الهيئات الشبابية والرياضية لصرف الإعانات المختلفة لها ، فحص تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات وفحص الرد عليها الوارد من مراكز الشباب وعمل ملفات وسجلات له ، بالإضافة إلى إدارة خدمة المواطنين وتكنولوجيا المعلومات وتختص بالبوابة الإلكترونية فى استقبال الشكاوى والرد عليها وكذلك حفظ المعلومات والبرامج والأنشطة الخاصة بالمديرية .

وقد قامت الباحثة بإجراء عدة مقابلات شخصية مع بعض القيادات والكوادر الإدارية والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية كدراسة إستطلاعية (مرفق ١) للتعرف واقع تطبيق البراعة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها ، وقد أظهرت نتيجة هذه المقابلات الشخصية أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية لا يدركون مفهوم البراعة التنظيمية ولا خصائصها وولامتطلباتها ولا كيفية تطبيقها ، وأن مديرية الشباب والرياضة بالغربية تواجه تحدياً أساسياً فى أنها أمام متطلبات تحتم عليها توسيع الأنشطة التقليدية وإعادة هيكلة جميع العاملين مع مراعاة الظروف الخاصة بكل شخص بالإضافة إلى تقديم أفكار ريادية ومستكشفة تستلزم من القيادات تكون بارعة فى إدارة أنشطة المديرية سواء كانت أنشطة استكشافية أم توسيعية من خلال التركيز المتزامن فى كليهما دون تفريق ، حيث تطمح المديرية فى رفع كفاءة مستوى الأداء الإدارى لجميع العاملين بها

وإستناداً على ما سبق تستنتج الباحثة أن البراعة التنظيمية تساهم وبشكل أساسى فى تعزيز موقف المؤسسات الرياضية بشكل يجعلها أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال إستغلال للطاقت والمواهب والخبرات والكفاءات التى يتمتع بها العاملين بتلك المؤسسات الرياضية ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعى ، بإضافة إلى أن المنظمات الرياضية تتسم بالتغيير والتعقيد والتزايد المستمر ما يلزم عليها ممارسة أنشطة الإستكشاف فى البحث عن فرص وموارد جديدة وإستثمار ما تملكه من موارد لتحسين ضمان نجاحها وإستمراريتها وذلك يعكس براعة ومهارة قيادتها هو المحرك الأساسى للمنظمة ومنه ينطلق التغيير للأفضل .

مما سبق اتضح للباحثة أن البراعة التنظيمية تتحقق فى بعدين أساسيين وهما (الإستثمار والإستكشاف) للتحقق من دورهما فى تطوير الأداء الإدارى .

- أهمية البحث :**أولاً : الأهمية العلمية :**

يستمد البحث أهميته من حداثة متغير البراعة التنظيمية حيث يعد مفهوم البراعة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة لذلك تسعى الباحثة إلى إلقاء الضوء على المفاهيم والأبعاد المتعلقة بالبراعة التنظيمية لتطوير مستوى الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، كما ترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها قد تكون إضافة جديدة في مجال الدراسات العربية مما يوفر للباحثين معلومات عن البراعة التنظيمية والأداء الإداري .

ثانياً : الأهمية التطبيقية :

ترجع الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يُطبق على المجتمع المصري ، وأن البراعة التنظيمية بمحددتها (إستكشاف الفرص ، إستغلال الفرص) يمكن أن تُسهم في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم ، ويمكن أن تُسهم في بناء الثقة بين الإداريين والمُؤوسين ومن ثم تحقيق خدمة المجتمع .

ثالثاً : الأهمية الاقتصادية :

ترجع الأهمية الاقتصادية للبحث في كونه مُدخلًا يركز على المستقبل ويتوقع نمط تغيير عال الإستجابة للأداء الإداري الأمثل الواجب توافره بمديرية الشباب والرياضة بالغربية للإرتقاء بمستوى البراعة التنظيمية في تنظيم الأنشطة والمنافسات الرياضية ، وتوفير الوقت والجهد المبذول والأموال المُهدرة في أساليب إدارية تقليدية بلا نتائج حقيقية ملموسة .

- أهداف البحث :**دور البراعة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري من خلال التعرف على :**

- ١- واقع البراعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .
- ٢- واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية .

- تساؤلات البحث :

- ١- ما هو واقع البراعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟
- ٢- ماهو واقع الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية ؟

- مصطلحات البحث :**- البراعة التنظيمية :**

أوضح (Martin et al ٢٠١٩ ص ١٧) أن البراعة التنظيمية تعنى التوفيق والتكامل بين أنشطة استغلال المنظمة لوضعها التنافسي ، وأنشطة استكشاف الفرص الجديدة ، حيث تفرض البيئة التنافسية الحالية الإحتياج إلى إدارة مرنة قادرة على الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة ، والبحث عن الفرص المحيطة واقتناصها ، والانتقال من الوقاية والحفاظ على الوضع الراهن إلى وضعية التغير والمرونة والتحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن . وعرفها (مراد ، فليون ٢٠١٨ ص ٤٥) بأنها تمثل قدرة المؤسسة على تطوير العمليات التي تسمح بحل المشاكل بفعالية وبأقل الجهود .

ومن خلال إطلاع الباحثة على المراجع العلمية والدراسات المرجعية توصلت الباحثة إلى أن تعريف البراعة التنظيمية هو قدرة المؤسسة على إدارة عناصر متناقضة أو مترادفة في ذات الوقت مثل (الإستغلال مع الإستكشاف والكفاءة مع الفاعلية) والتركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة بغية تحقيق النجاح .

- الأداء الإداري :

التعريف الإجرائي للأداء الإداري :

إنجاز المهام الوظيفية بطرق فاعلة ومتكاملة وناجحة لتحسين مستوى الممارسات المهنية وإنجاز الواجبات الوظيفية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية بشكل متعاون ومتكامل .

يعتبر الأداء الإداري هو عصب العملية الإدارية فهو أساس العمليات الإدارية والذي يتم الحكم من خلاله على العمل الإداري ولذلك تتعدد مستوياته وأهدافه .

ذكر (عشماوى ، محمد عبد الوهاب حسن ٢٠١٤ ص ٥٤) أن معجم مصطلحات العلوم الإدارية عرف الأداء على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء

- رؤية مصر ٢٠٣٠ :

كما ذكر (الوزراء ، رئاسة مجلس ، رؤية مصر ٢٠٣٠) ، جمهورية مصر العربية أن رؤية مصر ٢٠٣٠ هي (استراتيجية للتنمية المستدامة شارك فيها مجموعة من الخبراء الأكاديميين وممثلي القطاع الخاص المدنى وممثلى الوزارات المختلفة والمنظمات التنموية والتمويلية الدولية ، وقد تبنت مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام لتحسين جودة الحياة ، من خلال الإرتكاز على ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل البعد الإقتصادى والبعد الإجتماعى والبعد البيئى ، كما تركز الإستراتيجية على مفاهيم النمو الإحتوائى والمستدام والتنمية الإقليمية المتوازنة بما يؤكد مشاركة الجميع فى عملية البناء والتنمية ، وتراعى هذه الإستراتيجية مبدأ تكافؤ الفرص وسد الفجوات التنموية والإستخدام الأمثل للموارد ودعم عدالة استخدامها بما يضمن حقوق الأجيال القادمة.

الدراسات المرجعية العربية :

• دراسة (أحمد سردار عبد الحميد ٢٠٢١) بعنوان " دور البراعة التنظيمية فى سلوكيات المواطننة التنظيمية ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الكوادر التدريسية فى جامعة نولج فى مدينة أربل " وهدفت الدراسة إلى قياس وبيان العلاقة والأثر بين البراعة التنظيمية بأبعادها (براعة الإستغلال ، براعة الإستكشاف ، براعة الهيكل التنظيمى المرن) وبين سلوكيات المواطننة التنظيمية فى جامعة نولج بالعراق ، واستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وإشتملت عينة الدراسة على (٤٧) فرداً من الكوادر التدريسية فى جامعة نولج ، واستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت من أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى تصورات المستجيبين حول تطبيق البراعة التنظيمية فى جامعة نولج مرتفعاً ، أما فيما يخص مستويات تطبيق مفهوم سلوكيات المواطننة التنظيمية فى جامعة نولج كانت تصورات المستجيبين حولها متوسطاً ومرتفعاً ، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير بين البراعة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية .

• دراسة (يعقوب ، بسمة أحمد عبد الحافظ ٢٠٢٢) بعنوان " دور البراعة التنظيمية فى تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية " وهدفت الدراسة إلى قياس دور البراعة التنظيمية فى تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتى القاهرة والأسكندرية باعتبارهما جامعتين مبتكرتين ومستدامتين وفقاً لبعض التصنيفات العالمية للجامعات من عام ٢٠٢١ ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفى ، وإشتملت عينة الدراسة على (٢٧٩) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بجامعتى القاهرة والأسكندرية ، وواستخدمت الباحثة إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابى ومعنوى للبراعة التنظيمية فى بُعدى (التوازن والجمعى) على الابتكار المستدام حيث بلغت قوة التأثير بنسبة ٩٧% وهى نسبة عالية بينما شغل بُعد

التوازن المرتبة الأخيرة في التأثير ممثلة في تأثيره على بُعد الابتكار المستدام البيئي وبلغت قوة تأثيره ١٠ % فقط .

• **دراسة (المعاضدي ، معن وعد الله ٢٠٢١)** " أثر البراعة التنظيمية في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل " وهدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل ، وكذلك تحديد دور البراعة التنظيمية في تطوير المقدرات الجوهرية من خلال أبعادها وهي (التعلم المنظمي ، المورد البشري ، المرونة ، الاستراتيجية ، إدارة التكنولوجيا) واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٤) فرداً من القيادات الإدارية العاملة في جامعة الموصل ، واستخدم الباحث استمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية لها دور إيجابي في تعزيز وبناء المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل .

• **دراسة (شحاتة ، ياسر على محمد ٢٠١٨)** " تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي " هدفت الدراسة إلى تأثير العوامل النفسية الإيجابية المتمثلة في (الكفاءة الذاتية ، التفاؤل ، الأمل ، والمرونة) على البراعة التنظيمية المتمثلة في (الإستغلال ، والإستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : الإهتمام بالعوامل النفسية الإيجابية بشكل أكبر لتأثيرها على الفرد وعمله ، بناء وتنمية ثقة أعضاء هيئة التدريس عند تحليل المشاكل .

• **دراسة (محمد ، ماهر حسن ، مرسى ، عمر محمد ٢٠١٢)** " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط " هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط ، وتستخدم المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (٨٨) عضواً من القيادات الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦١٩) وهي قيمة دالة عند ٠,٠١ ، مما يوضح أن عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً بعناصر الإبداع الإداري .

• **دراسة (محمد ، محمد بشير ٢٠١٢)** " أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر ، وتستخدم المنهج الوصفي ، وكانت عينة الدراسة عينة عمدية من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر من الجيزة إلى أسوان (٨) مديريات وقد بلغ قوامها (٨٧) أخصائي . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في جميع المحافظات المختارة قيد البحث .

- **الدراسات المرجعية الأجنبية :**

• **دراسة (Mihalache and oli, ٢٠١٦ ص ٦٥)** والتي بحثت العلاقة بين البراعة التنظيمية واستدامة الأداء الفعال في الشركات العامة في قطاع السياحة الكندي ، تم التوصل إلى أن اهتمام هذه المنظمات بالبراعة التنظيمية يبعدها الاستغلال والإستكشاف معاً يحقق فعالية الأداء التنظيمي واستمراريته .

- دراسة (Popadic et al ٢٠١٥ ص ٤٨) والتي بحثت العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الإبداعي داخل مجموعة من المنظمات في ١٢ دولة مختلفة إلى أن ممارسة المنظمات للبراعة التنظيمية يزيد من الأداء الإبداعي للمنظمة .
- دراسة (Alghamdi, ٢٠١٨ ص ٧) والتي استهدفت دراسة العلاقة بين براعة القيادة وبراعة العاملين بعدد من المؤسسات بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ، وتم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإيجابية للقيادة وبراعة العاملين ، حيث أوضحت الدراسة إلى أن سلوكيات القائد المنفتح مع الآخرين يزيد من القدرات الإستكشافية وإبداعية الإستغلال من قبل العاملين بالمؤسسات محل الدراسة .
- إجراءات البحث :
- منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (للدراسات المسحية) نظراً لمناسبته لطبيعة البحث .
- مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في القادة والكوادر والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وعددهم (٤٧٠) فرداً ، وهم متمثلين في الافراد الآتية :
 - ١- وكيل وزارة الشباب والرياضة ومديرى المديرية بالغربية .
 - ٢- وكيل مديرية الشباب بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .
 - ٣- وكيل مديرية الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .
 - ٤- مدراء الإدارات بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .
 - ٥- الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .
- عينة البحث : إختارت الباحثة عينة البحث بالطريقة العشوائية فى إستمارتى إستبيان وقد بلغ عددهم (٢٧٠) فرداً تم تقسيمهم إلى عدد (٤٠) فرداً لإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات) إستمارتى الإستبيان ، وعدد (٣٠) فرداً لإجراء الدراسة الإستطلاعية لإستمارتى الاستبيان ، وعدد (٢٠٠) فرداً لتطبيق استمارتى الاستبيان قيد البحث ويوضح جدول رقم (١) توصيف وتوزيع عينة البحث .

جدول (١)

توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث

توصيف عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة المعاملات العلمية	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة الدراسة الأساسية	إجمالي عدد الدراسة
وكيل وزارة الشباب والرياضة ومديرى المديرية بالغربية	١	-	-	١	١
وكيل مديرية الشباب بمديرية الشباب والرياضة بالغربية	١	-	-	١	١
وكيل مديرية الرياضة بمديرية الشباب والرياضة بالغربية	١	-	-	١	١
مدراء الإدارات بمديرية الشباب والرياضة بالغربية	٤٧	٢	٨	٢٥	٣٥
والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية	٤٢٠	٣٨	٢٢	١٧٢	٢٣٢
المجموع	٤٧٠	٤٠	٣٠	٢٠٠	٢٧٠

- أدوات البحث :

استخدمت الباحثة في جمع بيانات البحث استثمار إستبيان للبراءة التنظيمية واستمارة استبيان للأداء الإداري من تصميم الباحثة وقد اتبعت الخطوات التالية في إعدادها :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرجعية بمتغيرات الدراسة .
- ٢- تحليل السجلات والوثائق .
- ٣- المقابلة الشخصية المفتوحة .
- ٤- تحديد الصورة المبدئية للمحاور الرئيسية بإستمارتي الاستبيان - مرفق رقم (٣) ، (٦) .
- ٥- عرض المحاور الافتراضية على السادة الخبراء .
- ٦- صياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارتي الإستبيان - مرفق رقم (٤) ، (٧) .
- ٧- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٨- صياغة الصورة النهائية لإستمارتي الإستبيان - مرفق (٥) ، مرفق (٨) .

- المعاملات العلمية لإستمارتي الإستبيان :

أولاً : استثمار الإستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية :

- صدق استثمار الإستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية :

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الاستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية عن طريق كلاً من الصدق المنطقي وصدق الإتساق الداخلي :

أ- الصدق المنطقي لإستمارة الإستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية :

قامت الباحثة بعرض استثمار الاستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية في صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء مرفق رقم (٢) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور مرفق رقم (٣) والعبارات الخاصة بكل محور مرفق رقم (٤) ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، والجدول التالي يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور الإستبيان الخاص بالبراءة التنظيمية والذي يشمل (٣) محاور مستخدما في ذلك مقياس ثنائي التقدير (مناسب - غير مناسب) وجاء رأي السادة الخبراء حول مناسبة محاور الاستبيان كما هو موضح بجدول رقم (٢) وفي عبارات الإستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية جدول رقم (٣) والذي يشمل (٤١) عبارة .

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول محاور استثمار الاستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية

(ن = ٨)

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الاول	مفهوم البراءة التنظيمية وأهميتها .	٧	٧٧,٧٩	١	١١,١١	٧	٧٧,٧٩
الثاني	أبعاد البراءة التنظيمية (بعد براءة الإستغلال - بعد براءة الإستكشاف) .	٨	١٠٠,٠٠	-	٠,٠٠	٨	١٠٠,٠٠
الثالث	مداخل البراءة التنظيمية (مدخل التنظيم الرسمي - مدخل التنظيم الغير رسمي)	٨	١٠٠,٠٠	-	٠,٠٠	٨	١٠٠,٠٠

يوضح جدول رقم (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لأراء السادة الخبراء حول محاور استثمار الاستبيان الخاصة بالبراءة التنظيمية حيث تراوحت الآراء ما بين (٧٧, ٧٩ - ١٠٠ %) وقد ارتضت الباحثة بالمحاور التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٥% فأكثر

جدول رقم (٣)

آراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة الإستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية

(ن = ٨)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠,٠٠	١١	٩٠,٠٠	٣٠	١٠٠,٠٠
٢	١٠٠,٠٠	١٢	١٠٠,٠٠	٣١	٨٠,٠٠
٣	١٠٠,٠٠	١٣	١٠٠,٠٠	٣٢	٧٠,٠٠
٤	٨٠,٠٠	١٤	٩٠,٠٠	٣٣	٩٠,٠٠
٥	١٠٠,٠٠	١٥	٨٦,٠٠	٣٤	١٠٠,٠٠
٦	٩٠,٠٠	١٦	١٠٠,٠٠	٣٥	٨٦,٠٠
٧	٨٠,٠٠	١٧	٧١,٠٠	٣٦	١٠٠,٠٠
٨	٦٠,٠٠	١٨	١٠٠,٠٠	٣٧	٩٠,٠٠
٩	١٠٠,٠٠	١٩	٩٠,٠٠	٣٨	٩٠,٠٠
١٠	٦٨,٠٠	٢٠	٨٦,٠٠	٣٩	٨٠,٠٠
		٢١	٧١,٠٠	٤٠	١٠٠,٠٠
		٢٢	١٠٠,٠٠	٤١	٩٠,٠٠
		٢٣	٩٠,٠٠		
		٢٤	١٠٠,٠٠		
		٢٥	٧١,٠٠		
		٢٦	٩٠,٠٠		
		٢٧	٦٨,٠٠		
		٢٨	٨٠,٠٠		
		٢٩	١٠٠,٠٠		

يوضح جدول رقم (٣) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الاستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية وبذلك تم حذف عدد (٣) عبارات لحصولها على نسبة أقل من ٧٠% من إتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٨) عبارة .

ب - صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وقوامهم (٤٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط . والجدول رقم (٤,٥) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية .

جدول رقم (٤)

صدق الإتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي
لمحاور استمارة الاستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية

ن = ٤٠

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠.٨٤	٠.٨٤	٩	٠.٩٠	٠.٨٦	٢٩	٠.٨٤	٠.٩١
٢	٠.٨٠	٠.٨٩	١٠	٠.٨٩	٠.٨٠	٣٠	٠.٧٩	٠.٧٧
٣	٠.٧٧	٠.٨٣	١١	٠.٨٨	٠.٩٠	١٣	٠.٨٥	٠.٨٨
٤	٠.٨٥	٠.٩١	١٢	٠.٨٤	٠.٩٢	٣٢	٠.٧٨	٠.٨٦
٥	٠.٨١	٠.٨٨	١٣	٠.٨٣	٠.٨٧	٣٣	٠.٨٧	٠.٨٦
٦	٠.٨٧	٠.٩٢	١٤	٠.٩١	٠.٨٧	٣٤	٠.٨٩	٠.٨٢
٧	٠.٨٣	٠.٩١	١٥	٠.٨٥	٠.٩٣	٣٥	٠.٨١	٠.٨٧
٨	٠.٨٤	٠.٩٢	١٦	٠.٨٤	٠.٩٢	٣٦	٠.٨٢	٠.٨٤
			١٧	٠.٨٨	٠.٨٤	٢٧	٠.٨٤	٠.٩٢
			١٨	٠.٩١	٠.٨٧	٣٨	٠.٧٧	٠.٨٣
			١٩	٠.٩٠	٠.٨٦			
			٢٠	٠.٨٩	٠.٨٢			
			٢١	٠.٨٨	٠.٨٩			
			٢٢	٠.٨٤	٠.٩٠			
			٢٣	٠.٨٣	٠.٨٦			
			٢٤	٠.٩٢	٠.٨٩			
			٢٥	٠.٨٥	٠.٩٢			
			٢٦	٠.٨١	٠.٨٤			
			٢٧	٠.٨٨	٠.٨٩			
			٢٨	٠.٩٢	٠.٨٩			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم (٤) وجود ارتباط ذو دلالة بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٧٧ - ٠.٩٢) ، وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٧٦ - ٠.٩٣) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

جدول (٥)

صدق الإتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية

ن = ٤٠

المحاور	البيان	معامل الارتباط
الأول	مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها .	٠.٨٣
الثاني	أبعاد البراعة التنظيمية (بعد براعة الإستغلال - بعد براعة الإستكشاف) .	٠.٩١
الثالث	مداخل البراعة التنظيمية (مدخل التنظيم الرسمي - مدخل التنظيم الغير رسمي) .	٠.٩٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المحور وبين المجموع الكلي لمحاول استمارة الإستهبان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٣ - ٠.٩١) مما يشير إلى صدق استمارة الاستهبان الخاصة بالبراعة التنظيمية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

- ثانياً : ثبات إستمارة الاستهبان الخاصة بالبراعة التنظيمية :

- حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستهبان عن طريق إعادة التطبيق Test - Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وعددهم (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستهبان على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم وذلك بإستخدام معادلة سييرمان للرتب ، والجدول رقم (٦) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستهبان الخاصة بالبراعة التنظيمية .

جدول رقم (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الاستهبان الخاصة بالبراعة التنظيمية

ن = ٤٠

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٩٠	٢٩	٠.٨٦	٩	٠.٩٢	١
٠.٩١	٣٠	٠.٨٩	١٠	٠.٨٩	٢
٠.٨٦	١٣	٠.٩٤	١١	٠.٩١	٣
٠.٩٣	٣٢	٠.٩٣	١٢	٠.٩٣	٤
٠.٩٠	٣٣	٠.٨٨	١٣	٠.٨٦	٥
٠.٩٣	٣٤	٠.٩٣	١٤	٠.٩١	٦
٠.٩١	٣٥	٠.٨٧	١٥	٠.٨٩	٧
٠.٨٨	٣٦	٠.٨٨	١٦	٠.٨٨	٨
٠.٩٠	٢٧	٠.٩٠	١٧		
٠.٨٩	٣٨	٠.٨٩	١٨		
		٠.٩٤	١٩		
		٠.٩٣	٢٠		
		٠.٨٩	٢١		
		٠.٩٣	٢٢		
		٠.٩٢	٢٣		
		٠.٨٥	٢٤		
		٠.٨٨	٢٥		
		٠.٩٣	٢٦		
		٠.٨٦	٢٧		
		٠.٨٩	٢٨		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستهبان الخاصة بالبراعة التنظيمية ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٥ - ٠.٩٤) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات استمارة الاستهبان الخاصة بالبراعة التنظيمية .

٦- حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (٧)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الاستبيان الخاصة بالبراعة التنظيمية

ن=٤٠

المحاور	البيان	معامل ألفا كرونباخ
الاول	مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها .	٠.٨٦٧
الثاني	أبعاد البراعة التنظيمية (بعد براعة الإستغلال – بعد براعة الإستكشاف) .	٠.٨٧٢
الثالث	مداخل البراعة التنظيمية (مدخل التنظيم الرسمي – مدخل التنظيم الغير رسمي)	٠.٨٥٩

يوضح جدول رقم (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الاستبيان وإجمالي عبارات الاستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين (٠.٨٥٩ - ٠.٨٧٢) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ . وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات الاستبيان الخاص بالبراعة التنظيمية .

ثانياً : استمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإدارى :

٧- صدق إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإدارى :

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإدارى بمديرية الشباب والرياضة بالغربية عن طريق كلاً من الصدق المنطقى وصدق الإتساق الداخلى :

أ- الصدق المنطقى لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإدارى :

قامت الباحثة بعرض إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإدارى فى صورتها المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٨) خبراء مرفق رقم (٧) وذلك لإبداء الرأى فى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور مرفق رقم (٦) والعبارات الخاصة بكل محور مرفق رقم (٨) ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله ، والجدول التالى يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور الاستبيان الخاص بالأداء الإدارى والذى يشمل (٤) محاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب – غير مناسب) وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور الاستبيان كما هو موضح بجدول رقم (٨) وفى عبارات الاستبيان الخاصة بالأداء الإدارى جدول رقم (٩) والذى يشمل (٣٠) عبارة

جدول (٨).

آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري
(ن = ٨)

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الاول	الجوانب الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٨	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٧	١٠٠,٠٠
الثاني	الجوانب الفنية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٨	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٨	١٠٠,٠٠
الثالث	الجوانب القانونية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٨	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٨	١٠٠,٠٠
الرابع	الجوانب الإنسانية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٨	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٨	١٠٠,٠٠

يوضح جدول رقم (٨) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري حيث اتضح إجماع الآراء على أهمية تلك المحاور بنسبة قدرها (١٠٠ %) .

جدول رقم (٩)

آراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري

(ن = ٨)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠,٠٠	٨	١٠٠,٠٠	١٥	١٠٠,٠٠	٢١	١٠٠,٠٠
٢	١٠٠,٠٠	٩	٨٠,٠٠	١٦	١٠٠,٠٠	٢٢	١٠٠,٠٠
٣	٩٠,٠٠	١٠	١٠٠,٠٠	١٧	٩٠,٠٠	٢٣	٩٠,٠٠
٤	١٠٠,٠٠	١١	٩٠,٠٠	١٨	٩٠,٠٠	٢٤	١٠٠,٠٠
٥	٨٠,٠٠	١٢	٦٧,٠٠	١٩	١٠٠,٠٠	٢٥	٨٠,٠٠
٦	٩٠,٠٠	١٣	١٠٠,٠٠	٢٠	٨٦,٠٠	٢٦	٩٠,٠٠
٧	١٠٠,٠٠	١٤	٧١,٠٠			٢٧	١٠٠,٠٠
						٢٨	٨٠,٠٠
						٢٩	٩٠,٠٠
						٣٠	١٠٠,٠٠

يوضح جدول رقم (٩) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري وبذلك تم حذف عدد (١) عبارة لحصولها على نسبة أقل من ٧٠% من إتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٢٩) عبارة .

ب- صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري عن طريق تطبيق الاستبيان على مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وقوامهم (٤٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الاستبيان فقط . والجدول رقم (١٠) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري .

جدول رقم (١٠)

صدق الإتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي
لمحاور استثمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري

ن = ٤٠

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠.٨٣	٠.٨٠	٨	٠.٩٠	٠.٨٦	١٥	٠.٨٤	٠.٩١	٢١	٠.٨٨	٠.٩٠
٢	٠.٨١	٠.٨٨	٩	٠.٩٢	٠.٨٦	١٦	٠.٨٧	٠.٨٢	٢٢	٠.٧٨	٠.٨٣
٣	٠.٨٧	٠.٩٢	١٠	٠.٨٨	٠.٩١	١٧	٠.٨٥	٠.٩١	٢٣	٠.٩٠	٠.٨٤
٤	٠.٩٠	٠.٨٦	١١	٠.٨٤	٠.٨٨	١٨	٠.٧٨	٠.٨٤	٢٤	٠.٨٩	٠.٩١
٥	٠.٨٣	٠.٨٩	١٢	٠.٨٣	٠.٨٩	١٩	٠.٩٢	٠.٨٦	٢٥	٠.٨٥	٠.٩١
٦	٠.٨٤	٠.٩١	١٣	٠.٩١	٠.٨٧	٢٠	٠.٩٠	٠.٨٥	٢٦	٠.٨٤	٠.٨٨
٧	٠.٩١	٠.٨٢							٢٧	٠.٨٧	٠.٨٢
									٢٨	٠.٨١	٠.٨٨
									٢٩	٠.٨٣	٠.٨٩
									٣٠	٠.٩٠	٠.٨٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٣.٠٤.

يوضح جدول رقم (١٠) وجود ارتباط ذو دلالة بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨١ - ٠.٩٢) ، وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٢ - ٠.٩٢) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستثمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

جدول (١١)

صدق الإتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لمحاور استثمارة الإستبيان الخاصة بالأداء الإداري

ن = ٤٠

المحاور	البيان	معامل الارتباط
الاول	الجوانب الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٠.٨٦
الثاني	الجوانب الفنية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٠.٩٢
الثالث	الجوانب القانونية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٠.٨٨
الرابع	الجوانب الإنسانية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٠.٨٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٣.٠٤ .

يوضح جدول رقم (١١) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المحور وبين المجموع الكلي لمحاور استثمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٦ - ٠.٩٢) مما يشير إلى صدق استثمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

ثانياً : ثبات إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري :

- حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test - Retest** :

٨- قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الاستبيان عن طريق إعادة التطبيق **Test - Retest** حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وعددهم (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ، وتم إعادة تطبيق إستمارة الاستبيان على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم وذلك بإستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم (١٢) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري .

جدول رقم (١٢)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري

ن = ٤٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩٠	٨	٠.٩٢	١٤	٠.٨٨	٢١	٠.٨٩
٢	٠.٨٨	٩	٠.٨٩	١٥	٠.٩١	٢٢	٠.٩٤
٣	٠.٩٢	١٠	٠.٩٤	١٦	٠.٨٦	٢٣	٠.٨٨
٤	٠.٩٣	١١	٠.٩٣	١٧	٠.٩٣	٢٤	٠.٩١
٥	٠.٨٦	١٢	٠.٨٨	١٨	٠.٩٥	٣٥	٠.٨٩
٦	٠.٩١	١٣	٠.٩٣	١٩	٠.٩٣	٢٦	٠.٩٤
٧	٠.٨٩			٢٠	٠.٩١	٢٧	٠.٩٣
						٢٨	٠.٨٨
						٢٩	٠.٩٣
						٣٠	٠.٩٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٠٤

يوضح جدول رقم (١٢) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق

لإستمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري ، حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٦ - ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات استمارة الاستبيان الخاصة بالأداء الإداري .

- حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (١٣)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان الخاصة بالأداء الإداري

ن=٤٠

المحاور	البيان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الجوانب الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية	٠.٨٧٤
الثاني	الجوانب الفنية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٠.٨٦٩
الثالث	الجوانب القانونية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية	٠.٨٧٥
الرابع	الجوانب الإنسانية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية .	٠.٨٨٩

يوضح جدول رقم (١٣) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الاستبيان وإجمالي عبارات الإستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين (٠.٨٦٩ - ٠.٨٨٩) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات الإستبيان الخاص بالأداء الإداري .

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارتى الإستبيان :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها (٣٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث فى إستمارتى الإستبيان من مجموعة من مدراء الإدارات والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، علماً بأن هذه الدراسة استخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط .

- الدراسة الأساسية لإستمارتى الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارتى الإستبيان لجمع آراء العينة قامت الباحثة بتطبيق إستمارتى الإستبيان على عينة البحث الأساسية وعددهم (٢٠٠) فرداً .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط .
- معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى) .
- معامل الثبات (إعادة التطبيق Test - Retest) .
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) .
- النسبةئوية .
- الوزن النسبى .
- الأهمية النسبية .
- إختبار كا^٢ .

- عرض ومناقشة النتائج :

نتائج المحور الأول : واقع البراعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية :

جدول (١٤)

مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١-	البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على إدارة عناصر متناقضة أو مترادفة في ذات الوقت مثل (الاستغلال مع الإستكشاف والكفاءة مع الفاعلية) والتركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة بهدف تحقيق النجاح .	١٩٧	٩٨.٥٠	٣	١.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٩٧	٩٩.٥٠٠	٣٨٢.٢٦٨
٢-	تشير البراعة التنظيمية إلى مدى قدرة المؤسسة على المواءمة والتكيف والإبتكار المستمر الجذري في ظل الظروف المتغيرة .	١٩٨	٩٩.٠٠	٢	١.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٩٨	٩٩.٦٦٧	٣٨٨.١١٨
٣-	مزيج بين نشاطين مختلفين بتوازن ومساواة في وقت واحد هما : الإستثمار (الإستفادة من كل ما يتاح من موارد للمؤسسة) ، والإستكشاف (إبتكار أنشطة واستراتيجيات جديدة) .	١٩٤	٩٧.٠٠	٦	٣.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٩٤	٩٩.٠٠	٣٦٥.٠٧٨
٤-	تحسين عمليات التخطيط وإتخاذ القرار من خلال توفير ومشاركة المعلومات ونشرها في الوقت المناسب .	١٨٩	٩٤.٥٠	١١	٥.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨٩	٩٨.١٦٧	٣٣٧.٦٢٨
٥-	تسهيل وتشجيع العمل بروح الفريق .	١٨٧	٩٣.٥٠	١٣	٦.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨٧	٩٧.٨٣٣	٣٢٧.٠٦٨
٦-	تزويد المنظمات بميزة تنافسية قوية من خلال إحداث التوازن التنظيمي بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال لتلك المنظمات .	١٨٨	٩٤.٠٠	١٢	٦.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٨٨	٩٨.٠٠	٣٣٢.٣١٨
٧-	تقوم بدور كبير في الأداء الإبتكاري أو الإبداعى لانه يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة .	١٩٥	٩٨.٥٠	٣	١.٥٠	٢	١.٠٠	٥٩٥	٩٩.٥٠٠	٣٨٢.٢٦٨
٨-	زيادة قدرة العاملين على التقويم والإرشاد والتوجيه وإعداد الأنشطة	١٨٨	٩٤.٠٠	١٢	٦.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٨٨	٩٨.٠٠	٣٣٢.٣١٨

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٤) أن هناك فروق دالة احصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات الإستبيان الخاص بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها للعاملين بمديرية الشباب والرياضة فى ضوء المحور الأول :

حيث كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) فى العبارة رقم (٢) ٩٩.٠٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٥) بنسبة ٩٣.٥٠ % وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (٩) بنسبة ٦.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٢) بنسبة ١.٠٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة (٧) بنسبة ١.٠٠ % وكانت أقل نسبة فى العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨) بنسبة ٠.٠٠ % .

ومثلت العبارة (١) أعلى وزن نسبى (٥٩٨) وأكثر أهمية نسبية ، بينما مثلت العبارة (٥) أقل وزن نسبى (٥٨٧) وأقل أهمية بنسبة ٩٧.٨٣٣ %

حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم)

وذلك فيما يتعلق بأن البراعة التنظيمية تساهم وبشكل أساسى فى تعزيز موقف المؤسسات الرياضية بشكل يجعلها أفضل من المؤسسات الأخرى من خلال إستغلال للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التى يتمتع بها العاملين بتلك المؤسسات الرياضية ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعى ، بإضافة إلى أن المنظمات الرياضية تتسم بالتغيير والتعقيد والتزايد المستمر ما يلزم عليها ممارسة أنشطة الإستكشاف فى البحث عن فرص وموارد جديدة وإستثمار ما تملكه من موارد لتحسين ضمان نجاحها وإستمراريتها وذلك يعكس براعة ومهارة قيادتها هو المحرك الأساسى للمنظمة ومنه ينطلق التغيير للأفضل .

وفى ضوء تلك النتائج تتفق الباحثة بأن مفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها بالنسبة لتلك المؤسسات أصبحت من أهم مداخل التغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقله نوعية فى مستوى أداء مختلف المؤسسات حيث يوجد ارتباط وثيق بين مدخل البراعة التنظيمية وتلك المؤسسات ، ليتحقق بداخل تلك المؤسسات فوائد عديدة منها زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتحسين الأداء الإبداعى وتحقيق المزايا التنافسية والإستجابة للمتغيرات والبيئة المحيطة .

وتوضح (الجنازرة ، أسماء على محمود ، ٢٠٢٠ص٥) أن تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب وجود قادة قادرين على مواكبة التغيير والإنتقال بإدارتهم من النمط البيروقراطى التقليدى إلى النمط التشاركى الجماعى والخروج من المكاتب المغلقة إلى الميدانى ، الأمر الذى يتيح لهم الفرصة للتحدث مع العاملين بعيداً عن الأشكال الرسمية للتغيير عن آرائهم ومشاركاتهم فى اتخاذ القرارات وتحسس مشكلاتهم بشكل مباشر وتلبية رغباتهم وميولهم واحتياجاتهم ، بقاء القادة بالقرب من مرؤوسيههم يعمل على كسب ثقتهم ، الأمر الذى يولد الشعور بالإنتماء والولاء لمؤسساتهم وينعكس بإيجابية على أدائهم وإنتاجهم بما يصب فى مصلحة المؤسسة .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى الخاص بأبعاد البراعة التنظيمية :

جدول (١٥)

أبعاد البراعة التنظيمية (بعد براعة الإستغلال) للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٩-	هو قدرة المؤسسة على الإستفادة من الإمكانيات المادية (ادوات ، أجهزة ، منشآت) والبشرية (مواهب ، طاقات ، قدرات ، خبرات	١٨٩	٩٤.٥٠	١١	٥.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨٩	٩٨.١٦٧	٣٣٧.٦٢٨
١٠-	إعداد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة ببيانات ومعلومات عن العاملين بالمديرية .	١٨١	٩٠.٥٠	١٩	٩.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨١	٩٦.٨٣٣	٢٩٦.٨٢٩
١١-	إعداد قاعدة بيانات إلكترونية بالأجهزة والأدوات الخاصة بالمديرية .	١٨٠	٩٠.٠٠	٢٠	١٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٨٠	٩٦.٦٦٧	٢٩١.٠٩٩٩
١٢-	العمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمديرية .	١٧١	٨٥.٥٠	٢٩	١٤.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٧١	٩٥.١٦٧	٢٥١.٢٢٩
١٣-	الحرص على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بالمديرية .	١٨٧	٩٣.٥٠	١٣	٦.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٨٧	٩٧.٨٣٣	٣٢٧.٠٦٨
١٤-	عقد دورات تدريبية تخصصية لجميع العاملين بالمديرية كلاً فى تخصصه .	١٧١	٨٥.٥٠	٢٩	١٤.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٧١	٩٥.١٦٧	٢٥١.٢٢٩
١٥-	تنفيذ اساليب التكنولوجيا الحديثة فى تنفيذ انجاز المهام بالمديرية .	١٦٤	٨٢.٥٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠٠	٢٢٢.٨٧٩
١٦-	الإهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة والأدوات والمنشآت الخاصة بالمديرية .	١٦٥	٨٢.٥٠	٣٥	١٧.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٦٥	٩٤.١٦٧	٢٢٦.٧٤٩
١٧-	استخدام الاسلوب العلمى فى حل المشكلات التى تواجه إدارة المديرية .	١٧١	٨٥.٥٠	٢٥	١٢.٥٠	٤	٢.٠٠	٥٧١	٩٥.١٦٧	٢٥١.٢٢٩

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى مغنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

تابع جدول (١٥)

أبعاد البراعة التنظيمية (بعد براعة الإستكشاف) للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٨-	هو البحث عن كل الفرص الجديدة التي تساعد على تطوير العمل بالمديرية ، كما تساعد في التصدي للتهديدات التي تواجهه .	١٩٨	٩٩.٠٠	٢	١.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٩٨	٩٩.٦٦٧	٣٨٨.١١٨
١٩-	تحرص المديرية على استقطاب مواردها البشرية من ذوى المهارات والخبرات العالية .	١٦٥	٨٢.٥٠	٣٥	١٧.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٦٥	٩٤.١٦٧	٢٢٦.٧٤٩
٢٠-	الحرص على استدامة استقطاب الخبرات الجديدة للعمل بالمديرية .	١٤٨	٧٤.٠٠	٥١	٢٥.٥٠	١	٠.٥٠	٥٤٧	٩١.١٦٧	١٦٧.٥٨٩
٢١-	وضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف فى المديرية .	١٧١	٨٥.٥٠	٢٩	١٤.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٧١	٩٥.١٦٧	٢٥١.٢٢٩
٢٢-	البحث عن فرص التنافس والتميز التى تسمح للمديرية بالتنافس الاقوى .	١٨٠	٩٠.٠٠	٢٠	١٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٨٠	٩٦.٦٦٧	٢٩١.٠٩٩٩
٢٣-	تحديد نطاق الاشراف والمسؤولية لجميع العاملين بالمديرية .	١٨٣	٩١.٥٠	١٦	٨.٠٠	١	٠.٥٠	٥٨٢	٩٧.٠٠	٣٠٦.١٨٨
٢٤-	تحقيق العدالة التنظيمية فى توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين بالمديرية .	١٢٧	٦٣.٥٠	٧٣	٣٦.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٢٧	٨٧.٨٣٣	١٢١.٨٦٩
٢٥-	العمل على إقامة علاقات شخصية طيبة بين العاملين بالمديرية .	١٦٥	٨٢.٥٠	٣٥	١٧.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٦٥	٩٤.١٦٧	٢٢٦.٧٤٩
٢٦-	تقديم الخدمات الشخصية والإجتماعية للعاملين لضمان زيادة ولائهم للمديرية .	١٦٤	٨٢.٥٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠٠	٢٢٢.٨٧٩

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٥) أن هناك فروق دالة احصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات الإستبيان الخاص بأبعاد البراعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة فى ضوء المحور الثانى :

حيث كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) فى العبارة رقم (١٨) ٩٩.٠٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٢٤) بنسبة ٦٣.٥٠ % وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (٢٤) بنسبة ٣٦.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (١٨) بنسبة ١.٠٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة (١٧) بنسبة ٢.٠٠ % وكانت أقل نسبة فى العبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٨، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦) بنسبة ٠.٠٠ % .
ومثلت العبارة (٩) أعلى وزن نسبى (٥٨٩) وأكثر أهمية نسبياً ، بينما مثلت العبارة (١٥) أقل وزن نسبى (٥٦٤) وأقل أهمية بنسبة ٩٤.٠٠ %

حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم)

ويشير هذا إلى أن الإستكشاف يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها والقدرة على قيادة الإتجاهات البيئية الكامنة من أجل خلق تكنولوجيا إبداعية وأسواق جديدة ، وأن الإستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية التى صممت لتلبية الإحتياجات وإعادة هيكلة أعمال المنظمة بطريقة تضمن لها القدرة على الإستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية والقدرة على التوافق المستمر ، وأن بعد الإستغلال يشير إلى إستغلال الإمكانيات فهو قدرة المؤسسة على الإستفادة من الإمكانيات المادية (ادوات ، أجهزة ، منشآت) والبشرية (مواهب ، طاقات ، قدرات ، خبرات) .

وذلك فيما يتعلق بتبين أن الفرق الجوهرى بين بعد الإستغلال وبعد الإستكشاف ، أن بعد الإستكشاف يلامس التغيرات فى البيئة المحيطة ويساعد على تحقيق ميزة تنافسية بشكل أكبر ، ووضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف فى المديرية ، تحقيق العدالة التنظيمية فى توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين بالمديرية ، أما بعد الإستغلال يعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمديرية ، وتنفيذ اساليب التكنولوجيا الحديثة فى تنفيذ انجاز المهام بالمديرية وأن أبعاد البراعة التنظيمية لازمة وضرورية فى تحديث والنهوض بالمؤسسات الرياضية .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة دراسة (يعقوب ، بسمة أحمد عبد الحافظ ٢٠٢٢) حيث أشارت إلى وجود تأثير إيجابى ومعنوى للبراعة التنظيمية فى بُعدى (التوازن والجمعى) على الابتكار المستدام حيث بلغت قوة التأثير وهى نسبة عالية بينما شغل بُعد التوازن المرتبة الأخيرة فى التأثير ممثلة فى تأثيره على بُعد الابتكار المستدام البيئى وبلغت قوة تأثيره ، مما يحرص على استدامة استقطاب الخبرات الجديدة للعمل .

وينذكر (على،جمال محمد ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٢) أن مديريات الشباب والرياضة بمصر من المؤسسات التى يقع على عاتقها إعداد المواطن بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وذلك بتنظيم الانشطة المختلفة والاشراف فنياً وإدارياً وقانونياً ومالياً على أنشطة الهيئات الرياضية المختلفة ، حيث تمثل نظاماً مفتوحاً مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها ، فهى لا تكون نظاماً منفصلاً وإنما هى جزء من نظام أكبر هو البيئة وبالتالي فهى عندما تخطط وتنفذ أنشطتها يجب أن تنفذ داخل إطار من القوى التى تشكل وتكون البيئة التى يمارس فيها هذا النشاط .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بمدخل البراعة التنظيمية :

جدول (١٦)

مداخل البراعة التنظيمية : (مدخل التنظيم الرسمي – مدخل التنظيم الغير رسمي) :
للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٧-	يهتم بهيكل المديرية وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات فيه ، ويبين لكل فرد في المديرية الدور الذى يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها وتفويض السلطة .	١٧٢	٨٦.٠٠	٢٨	١٤.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٧٢	٩٥.٠٣٣ ٣	٢٥٥.٥١٩
٢٨-	وضع اختصاصات محددة لكل لجنة من اللجان الفنية داخل المديرية وخارجها .	١٨٣	٩١.٥٠	١٦	٨.٠٠	١	٠.٥٠	٥٨٢	٩٧.٠٠٠	٣٠٦.١٨٨
٢٩-	منح السلطات والصلاحيات المناسبة لأصحاب المناصب القيادية بالمديرية .	١٩١	٩٥.٥٠	٩	٤.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٩١	٩٨.٥٠٠	٣٤٨.٤٢٨
٣٠-	التنسيق بين اللجان الفنية عند تنفيذ فعاليات وأنشطة المديرية .	٦٦	٣٣.٠٠	١٢١	٦٠.٥٠	١٣	٦.٥٠	٤٥٣	٧٥.٥٠٠	٨٧.٤٩٠
٣١-	تحديد المصادر الرسمية لإتخاذ القرارات التنفيذية للعاملين بالمديرية .	١٦٦	٨٣.٠٠	٩	٤.٥٠	٢٥	١٢.٥٠	٥٤١	٩٠.١٦٧	٢٢٣.٩٢٩
٣٢-	السماح للعاملين بالمشاركة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات .	٥٢	٢٦.٠٠	١٣٩	٦٩.٥٠	٩	٤.٥٠	٤٤٣	٧٣.٨٣٣	١٣١.٥٨٩
٣٣-	تسعى المديرية للوصول لأفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها وتفعيلها .	١٢٢	٦١.٠٠	٦٧	٣٣.٥٠	١١	٥.٥٠	٥١١	٨٥.١٦٧	٩٢.٤١٠

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

تابع جدول (١٦)

مداخل البراعة التنظيمية : (مدخل التنظيم الرسمي – مدخل التنظيم الغير رسمى) :
للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣٤-	تطبيق سياسة الباب المفتوح لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .	١٦٤	٨٢.٥٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠٠	٢٢٢.٨٧٩
٣٥-	تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق .	٥٩	٢٩.٥٠	١١٠	٥٥.٠٠	٣١	١٥.٥٠	٤٢٨	٧١.٣٣٣	٤٨.١٣٠
٣٦-	بث روح التنافس بين العاملين من خلال حافز المكافآت .	٨١	٤٠.٥٠	١١٠	٥٥.٠٠	٩	٤.٥٠	٤٧٢	٧٨.٦٦٧	٨١.١٣٠
٣٧-	حرص الإدارة العليا على استطلاع رأى العاملين فى كل ما يتعلق بأنشطة المديرية .	٦٢	٣١.٠٠	١٣٧	٦٨.٥٠	١	٠.٥٠	٤٦١	٧٦.٨٣٣	١٣٩.٢٠٩
٣٨-	التنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالمديرية .	٠	٠.٠٠	٦٠	٣٠.٠٠	١٤٠	٧٠.٠٠	٢٦٠	٤٣.٣٣٣	١٤٧.٩٩٩

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٦) أن هناك فروق دالة احصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات الإستبيان الخاص بمدخل البراعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة فى ضوء المحور الثالث :

حيث كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) فى العبارة رقم (٢٩) ٩٥.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٣٨) بنسبة ٠.٠٠ % وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (٣٠) بنسبة ٦٠.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٢٩ ، ٣١) بنسبة ٤.٥٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة (٣٨) بنسبة ٧٠.٠٠ % وكانت أقل نسبة فى العبارات (٢٧ ، ٢٩ ، ٣٤ ،) بنسبة ٠.٠٠ % .

ومثلت العبارة (٢٩) أعلى وزن نسبى (٥٩١) وأكثر أهمية نسبية ، بينما مثلت العبارة (٣٥) أقل وزن نسبى (٤٢٨) وأقل أهمية بنسبة ٧١.٣٣ %

حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (١٦) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم)

وتشير هذه النتائج إلى ضعف مدخل التنظيم (الرسمى والغير رسمى) بالنسبة للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وعدم السماح للعاملين بالمشاركة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وعدم تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق ، عدم التنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالمديرية .

وذلك فيما يتعلق بمدخل التنظيم الرسمى والذي يهتم بهيكل المديرية وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات فيه ، ويبين لكل فرد فى المديرية الدور الذى يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها وتفويض السلطة ومدخل التنظيم الغير رسمى والذي يمثل تطبيق سياسة الباب المفتوح لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .

واتفقت تلك النتائج مع (مزهر، زينب حميد ٢٠١٧ ص ١٠١) أن البراعة التنظيمية أصبحت من أهم مداخل التغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقله نوعية فى مستوى أداء مختلف المؤسسات حيث يوجد ارتباط وثيق بين مدخل البراعة التنظيمية وتلك المؤسسات ، ليتحقق بداخل تلك المؤسسات فوائد عديدة منها زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتحسين الأداء الإبداعى وتحقيق المزايا التنافسية والإستجابة للمتغيرات والبيئة المحيطة .

وتستنتج الباحثة من نتيجة ودرجة الإستجابة لعينة البحث فى محور واقع البراعة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة أن البراعة التنظيمية هى قدرة المؤسسة على إدارة عناصر متناقضة أو مترادفة فى ذات الوقت مثل (الاستغلال مع الإستكشاف والكفاءة مع الفاعلية) والتركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة بهدف تحقيق النجاح .

- عرض ومناقشة النتائج :

نتائج المحور الثاني: واقع الأداء الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية :

جدول (١٧)

المحور الأول الخاص بالجوانب الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ^٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
١-	لدى القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في معظم المواقف المختلفة .	٩٢	٤٦.٠٠	١٠٧	٥٣.٥٠	١	٠.٥٠	٤٩١	٨١.٨٣٣	٩٨.٧١٠
٢-	لا أهرب من إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .	١٧٨	٨٩.٠٠	٢١	١٠.٥٠	١	٠.٥٠	٥٧٧	٩٦.١٦٧	٢٨١.٨٨٩
٣-	أهتم بالحصول على كافة المعلومات الإدارية عند إتخاذ القرارات .	١٥٨	٧٩.٠٠	٣٧	١٨.٥٠	٥	٢.٥٠	٥٥٣	٩٢.١٦٧	١٩٥.٣٦٩
٤-	أحكم على الأمور حكماً واقعياً دون أدنى تحيز .	١٦٤	٨٢.٥٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠٠	٢٢٢.٨٧٩
٥-	تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية على اسس ومعايير تخدم الإدارة ككل .	١٩٠	٩٥.٠٠	١٠	٥.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٩٠	٩٨.٣٣٣	٣٤٢.٩٩٨
٦-	تستند الإدارة في اتخاذ للقرارات الإدارية على قاعدة معلوماتية تساهم وتساعد في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية .	١٩٩	٩٩.٥٠	١	٠.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٩٩	٩٩.٨٣٣	٣٩٤.٠٢٨
٧-	أقدم العديد من الإقتراحات في تطوير طرق العمل .	١٥٨	٧٩.٠٠	٣٧	١٨.٥٠	٥	٢.٥٠	٥٥٣	٩٢.١٦٧	١٩٥.٣٦٩

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٧) أن هناك فروق دالة احصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات الإستبيان الخاص بالجوانب الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية فى ضوء المحور الأول :

كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) فى العبارة رقم (٦) ٩٩.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (١) بنسبة ٤٦.٠٠ % وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (١) بنسبة ٥٣.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٦) بنسبة ٠.٥٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة (٣، ٥) بنسبة ٢.٥٠ % وكانت أقل نسبة فى العبارات (٤، ٦، ٥، ٤) بنسبة ٠.٠٠ % .

ومثلت العبارة (٦) أعلى وزن نسبى (٥٩٩) وأكثر أهمية نسبية ، بينما مثلت العبارة (١) أقل وزن نسبى (٤٩١) وأقل أهمية بنسبة ٩٨.٧١٠ % حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (١٧) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم)

وذلك فيما يتعلق بـ أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية يهتمون بالحصول على كافة المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات . وأن الإدارة تعتمد فى اتخاذ قراراتها الإدارية على اسس ومعايير تخدم الإدارة ككل ، وأن العاملين بالمديرية يقدمون العديد من الإقتراحات فى تطوير طرق العمل .

واستنتجت الباحثة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بالغربية بأن تطويرها يعطى نتائج إيجابية لدى مديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وتطويرها يأتى على رأس أولويات المؤسسات الناجحة ، لما تتضمنه هذه الجوانب من تحقيق أهداف وتحسين أداء وتنمية قدرات وإبداعات العاملين .

وتتفق نتائج البحث مع (على ، إيمان فوزى ، ٢٠٢١ ص ٥) أن للتطوير صور متعددة كالتطوير فى الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية وفى أنماط العمل الإدارى فى أى منظمة ، وأصبحت المؤسسات فى عصر الإنجاز المعلوماتى بحاجة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة ، ومن هنا أصبح تحسين وتطوير الأداء بالإدارات أمراً إلزامياً تلجأ إليه الإدارة ، وتهتم به من منظور كلى يستهدف تكوين ووتدعيم القدرات التنافسية المختلفة .

وتتفق تلك النتائج مع دراسة (محمد، ماهر حسن ، مرسى ، عمر محمد ٢٠١٢) " أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإدارى وأن عناصر الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً بعناصر الإبداع الإدارى ، وأن الإبداع الإدارى ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها .

- عرض ومناقشة النتائج :

جدول (١٨)

المحور الثانى الخاص بالجوانب الفنية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كأ
		ك	%	ك	%	ك	%			
٨-	أنجز الأعمال الموكلة إلى بإسلوب متطور .	٥٢	٢٦.٠٠	١٣٩	٦٩.٥٠	٩	٤.٥٠	٤٤٣	٧٣.٨٣٣	١٣١.٥٨٩
٩-	أحرص على تطبيق أساليب جديدة لحل أى مشكلة تواجه سير العمل .	٥٠	٢٥.٠٠	١٤٦	٣٧.٥٠	٤	٢.٠٠	٤٤٧	٧٤.٥٠٠	٦١٦.٧٦٩
١٠-	أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق .	٤٩	٢٤.٥٠	١٥٠	٧٥.٠٠	١	٠.٥٠	٤٤٨	٧٤.٦٦٧	١٧٣.٥٢٩
١١-	أحرص على التعبير عن رأى ولو كان مخالفاً لرؤسائى فى العمل بالإحترام المتناهى .	٩٢	٤٦.٠٠	١٠٧	٥٣.٥٠	١	٠.٥٠	٤٩١	٨١.٨٣٣	٩٨.٧١٠
١٢-	أحرص على إقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمى بالمخاطر المترتبة عليه .	٤١	٢٠.٥٠	٨٨	٤٤.٠٠	٧١	٣٥.٥٠	٣٧٠	٦١.٦٦٧	١٦.٩٩٠
١٣-	أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل .	٥٠	٢٥.٠٠	١٤٦	٣٧.٥٠	٤	٢.٠٠	٤٤٧	٧٤.٥٠٠	٦١٦.٧٦٩
١٤-	أعمل على تنشيط أفكارى عند مواجهة المشاكل بالعمل .	١٦٤	٨٢.٥٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠٠	٢٢٢.٨٧٩

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٨) أن هناك فروق دالة احصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات الاستبيان الخاص بالجوانب الفنية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية فى ضوء المحور الثانى :

كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) فى العبارة رقم (١٤) 82.50% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (١٢) بنسبة 20.50% وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (٩ ، ١٣) بنسبة 37.50% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (١٤) بنسبة 18.00% وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة (١٢) بنسبة 35.50% وكانت أقل نسبة فى العبارات (١٤) بنسبة 0.00% .

ومثلت العبارة (١٤) أعلى وزن نسبى (٥٦٤) وأكثر أهمية نسبية ، بينما مثلت العبارة (١٢) أقل وزن نسبى (٣٧٠) وأقل أهمية بنسبة 11.667% حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (١٨) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم) وذلك فيما يتعلق أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية يعملون على تقديم أفكار جديدة عند مواجهة المشاكل بالعمل ، ويحرصون على التعبير عن آرائهم فى العمل بالإحترام المتناهى .

وأشارت نتائج العبارات (٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٣) بالجدول رقم (١٨) إلى أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) وذلك فيما يتعلق أن العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ينجزون إلى حد ما الأعمال الموكلة إليهم بأسلوب متطور . ويمتلكون رؤية دقيقة لمشكلات العمل ويترددون بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالهم خوفاً من الإخفاق . واستنتجت الباحثة من تباين آراء عينة البحث للجوانب الفنية أن تطويرها بالنسبة للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية يعطيها طابع مميز ، فهي تساعد على أداء العمل بكل سهولة ، وابتكار أفكار جديدة فى العمل ، إعطاء الثقة بالنفس فى مواجهة وحل المشكلات

وفى هذا الصدد يشير (Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. 2012) أنه تكمن أهمية تطوير الأداء الإدارى فى المنظمات بصفة عامة إلى دوره الفعال فى رفع كفاءة صاحب العمل ومساعدته فى التغلب على صعوبات وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفاعلية ويساعد على التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التى تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها ، تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات فى البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة فى إدارة العمل وتحقيق الأهداف فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد .

- عرض ومناقشة النتائج :

جدول (١٩)

المحور الثالث الخاص بالجوانب القانونية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٥-	يتم تطوير وتغيير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة ومتوافقة مع المتطلبات الخاصة بالعمل .	١٩٨	٩٩.٠٠	٢	١.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٩٨	٩٩.٦٦٧	٣٨٨.١١٨
١٦-	إتاحة الفرصة للعاملين لأداء وظائفهم بصورة جيدة من خلال التمكين والتفويض المناسبين ومنحهم الإستقلالية وتوفير المعلومات المرتبطة بوظائفهم فى إطار قانونى محكم .	٢١	١٠.٥٠	١٧٩	٨٩.٥٠	٠	٠.٠٠	٤٢١	٧٠.١٦٧	٢٨٧.٢٢٩
١٧-	اتخذ الإجراءات القانونية اللازمة بحق العاملين الذين يخالفون التعليمات والامور تجاه عملهم .	١٤٧	٨٧.٠٠	٢٤	١٢.٠٠	٢	١.٠٠	٥٧٢	٩٥.٣٣٣	٢٦٢.٨٣٩
١٨-	يتم تنفيذ نظام المسألة القانونية بفاعلية وعلنية وموضوعية .	١٩٠	٩٥.٠٠	١٠	٥.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٩٠	٩٨.٣٣٣	٣٤٢.٩٩٨
١٩-	تتصف معايير وأسس أداء العاملين بالمديرية بالموضوعية .	١٧٢	٨٦.٠٠	٢٨	١٤.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٧٢	٩٥.٠٣٣٣	٢٥٥.٥١٩
٢٠-	ضرورة وجود معايير رقابية داخلية بالمديرية تكشف عن الانحرافات الإدارية مبكراً وتعمل على علاجها .	٢٠٠	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٦٠٠	١٠٠.٠٠٠	٣٩٩.٩٩٨

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٩) أن هناك فروق دالة احصائية في آراء عينة البحث في جميع عبارات الإستبيان الخاص بالجوانب القانونية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية في ضوء المحور الثالث :

كانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) في العبارة رقم (٢٠) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة (١٦) بنسبة ١٠.٥٠% وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة (١٦) بنسبة ٨٩.٥٠% وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة (٢٠) بنسبة ١٠٠.٠٠% وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة (١٧) بنسبة ١٠.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارات (١٥)، (١٦، ١٨، ١٩، ٢٠) بنسبة ٠.٠٠% .

ومثلت العبارة (٢٠) أعلى وزن نسبي (٦٠٠) وأكثر أهمية نسبية ، بينما مثلت العبارة (١٦) أقل وزن نسبي (٤٢١) وأقل أهمية بنسبة ٧٠.١٦٧% حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم)

ويشير هذا إلى ضرورة وجود معايير رقابية داخلية بالمديرية تكشف عن الإنحرافات الإدارية مبكراً وتعمل على علاجها ، وإتاحة الفرصة للعاملين لأداء وظائفهم بصورة جيدة من خلال التمكين والتفويض المناسبين ومنحهم الإستقلالية وتوفير المعلومات المرتبطة بوظائفهم في إطار قانوني محكم .

وتشير النتائج أيضاً إلى أنه يتم تطوير وتغيير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة ومتوافقة مع المتطلبات الخاصة بالعمل ، واتخذ الإجراءات القانونية اللازمة بحق العاملين الذين يخالفون التعليمات والامور تجاه عملهم وأن معايير واسس العاملين تتصف بالموضوعية .

ومن خلال عرض النتائج السابقة ترى الباحثة أهمية وجود الجوانب القانونية بمديرية الشباب والرياضة والتي تمكنها من القضاء على المشكلات التي تواجه العاملين بها وتحقيق مبدأ سيادة القانون وتنظيم سير العمل .

وتتفق الباحثة مع ما ذكره (عشماوى ، محمد عبد الوهاب حسن ٢٠١٤ ص ٥٤) أن معجم مصطلحات العلوم الإدارية عرف الأداء على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء .

وتؤكد دراسة (محمد ، محمد بشير ٢٠١٢) على أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة صعيد مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في جميع المحافظات المختارة قيد البحث .

- عرض ومناقشة النتائج :

جدول (٢٠)

المحور الرابع الخاص بالجوانب الإنسانية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة
بالغربية

ن = ٢٠٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢١-	احترم حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين .	٢٠٠	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٦٠٠	١٠٠.٠٠	٣٩٩.٩٩٨
٢٢-	أقوم بأداء عمل زملاء فى حالة عدم تواجدهم بالعمل طالمافى إختصاصى .	٢٠٠	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٦٠٠	١٠٠.٠٠	٣٩٩.٩٩٨
٢٣-	أحرص على تكوين العلاقات الإنسانية مع زملائى فى العمل .	١٦٤	٨٢.٥٠	٣٦	١٨.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٦٤	٩٤.٠٠	٢٢٢.٨٧٩
٢٤-	أهتم بالقيم الأخلاقية والسلوكية الإيجابية فى تعاملى مع زملائى فى العمل .	١٩١	٩٥.٥٠	٩	٤.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٩١	٩٨.٥٠	٣٤٨.٤٢٨
٢٥-	أحرص على الظهور بالمظهر الحسن والتصرف بأخلاقيات عالية .	١٩٩	٩٩.٥٠	١	٠.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٩٩	٩٩.٨٣٣	٣٩٤.٠٢٨
٢٦-	أساعد زملائى فى العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير .	٢٠٠	١٠٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٠	٠.٠٠	٦٠٠	١٠٠.٠٠	٣٩٩.٩٩٨
٢٧-	أشاور مع الزملاء فى حالة إتخاذهم لقرار قد يؤثر عليه فى العمل .	١٥٨	٧٩.٠٠	٣٧	١٨.٥٠	٥	٢.٥٠	٥٥٣	٩٢.١٦٧	١٩٥.٣٦٩
٢٨-	أعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك .	١٩٩	٩٩.٥٠	١	٠.٥٠	٠	٠.٠٠	٥٩٩	٩٩.٨٣٣	٣٩٤.٠٢٨
٢٩-	أحرص على التقييم الذاتى والموضوعى لكافة المهام والأعمال المؤكدة إلى .	١٧٢	٨٦.٠٠	٢٨	١٤.٠٠	٠	٠.٠٠	٥٧٢	٩٥.٠٣٣٣	٢٥٥.٥١٩
٣٠-	أحترم وأتجاوب مع جميع زملائى فى العمل دون إستثناء	١٨٨	٩٤.٠٠	١٠	٥.٠٠	٢	١.٠٠	٥٨٦	٩٧.٦٦٧	٣٣١.٧١٨

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يتضح من الجدول (٢٠) أن هناك فروق دالة احصائية فى آراء عينة البحث فى جميع عبارات الإستبيان الخاص بالجوانب الإنسانية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية فى ضوء المحور الرابع :

كانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين أشاروا للإستجابة بـ (نعم) فى العبارة رقم (٢١ ، ٢٢ ، ٢٦) ١٠٠.٠٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٢٣) بنسبة ٨٢.٥٠ % وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة (٢٧) بنسبة ١٨.٥٠ % وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة (٢١ ، ٢٢ ، ٢٦) بنسبة ٠.٠٠ % وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة (٢٧) بنسبة ٢.٥٠ % وكانت أقل نسبة فى العبارات (٢١ ، ٢٢ ، ٢٦) أعلى وزن نسبى (٦٠٠) وأكثر أهمية نسبية ، بينما مثلت العبارة (٢٧) أقل وزن نسبى (٥٥٣) وأقل أهمية بنسبة ٩٢.١٦٧ %

حيث أشارت نتائج العبارات بالجدول رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين أجابوا (بنعم).

وذلك فيما يتعلق بأن العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية يحترمون حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين ، ويقومون بأداء عمل زملائهم فى حالة عدم تواجدهم طالما هذا فى اختصاص عملهم ، ويعملون على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلبوا منهم ذلك ، ويحترمون ويتجاوزون مع جميع زملائهم فى العمل دون إستثناء ، يحرصون على التقييم الذاتى والموضوعى لكافة المهام والأعمال المؤكدة إليهم .

وتشير النتائج إلى أن الأداء الإدارى هو عصب العملية الإدارية فهو أساس العمليات الإدارية والذى يتم الحكم من خلاله على العمل الإدارى ولذلك تتعدد مستوياته وأهدافه .

ويذكر (الخواجا ، عبد الفتاح ٢٠٠٤ ، ص ٢٦٤) أن الجوانب الإنسانية فى إطار العمل تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية الأساسية للعاملين وفى مقدمة الحاجات الإنسانية للفرد فى عمله ، الشعور بالأمن والإطمئنان والإحساس بالانتماء والتيقن بالهدف ، والإعتراف بوجوده ، والإشادة بنفسه ، والتقدم الوظيفى وإكساب الخبرات والتجارب .

- الإستخلاصات :

فى ضوء إجراءات ونتائج البحث تستخلص الباحثة ما يلى :

أولاً : إستخلاصات فى ضوء واقع البراعة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية :

- ١- البراعة التنظيمية هى قدرة المؤسسة على إدارة عناصر متناقضة أو مترادفة فى ذات الوقت مثل (الاستغلال مع الإستكشاف والكفاءة مع الفاعلية) والتركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة بهدف تحقيق النجاح .
- ٢- تعمل البراعة التنظيمية على تحسين عمليات التخطيط وإتخاذ القرار من خلال توفير ومشاركة المعلومات ونشرها فى الوقت المناسب .
- ٣- تقوم البراعة التنظيمية بتزويد المنظمات بميزة تنافسية قوية من خلال إحداث التوازن التنظيمى بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال لتلك المنظمات .
- ٤- تقوم بدور كبير فى الأداء الإبتكارى أو الإبداعى لانه يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة .
- ٥- تساعد المؤسسات على الإستفادة من الإمكانيات المادية (ادوات ، أجهزة ، منشآت) والبشرية (مواهب ، طاقات ، قدرات ، خبرات .
- ٦- تساعد البراعة التنظيمية فى استخدام الاسلوب العلمى فى حل المشكلات التى تواجه إدارة المديرية .
- ٧- تحرص المديرية على استقطاب مواردها البشرية من ذوى المهارات والخبرات العالية .
- ٨- تعمل الإدارة على تحديد نطاق الاشراف والمسؤولية لجميع العاملين بالمديرية .
- ٩- تمنح السلطات والصلاحيات المناسبة لأصحاب المناصب القيادية بالمديرية .
- ١٠- تهتم الإدارة بهيكل المديرية وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات فيه ، ويبين لكل فرد فى المديرية الدور الذى يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها وتفويض السلطة
- ١١- تطبيق سياسة الباب المفتوح لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

ثانياً : إستخلاصات فى ضوء واقع الأداء الإدارى للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية:

- ١- أن المديرون بمديرية الشباب والرياضة بالغربية لا يهربون من إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .
- ٢- أن المديرون بمديرية الشباب والرياضة بالغربية يحرصون على كافة المعلومات الإدارية عند إتخاذ القرارات بالعمل .
- ٣- أن بعض المديرون بمديرية الشباب والرياضة بالغربية لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة فى معظم المواقف . وأن بعضهم يشرح مبررات اتخاذ القرارات للمرؤسين .
- ٤- تعتمد الإدارة فى اتخاذ القرارات الإدارية على اسس ومعايير تخدم الإدارة ككل .
- ٥- تستند الإدارة فى اتخاذ للقرارات الإدارية على قاعدة معلوماتية تساهم وتساعد فى عملية اتخاذ القرارات الوظيفية .
- ٦- يتم تطوير وتغيير اللوائح الوظيفية بصفة مستمرة ومتوافقة مع المتطلبات الخاصة بالعمل .
- ٧- اتخذ الإجراءات القانونية اللازمة بحق العاملين الذين يخالفون التعليمات والوامر تجاه عملهم .

٨- يتم تنفيذ نظام المسألة القانونية بفاعلية وعلنية وموضوعية .

- توصيات البحث :

فى ضوء استخلاصات البحث توصلت الباحثة إلى ما يلى :

- ١- زيادة قدرة العاملين على التقويم والإرشاد والتوجيه وإعداد الأنشطة بالمديرية .
- ٢- إعداد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة ببيانات ومعلومات عن العاملين بالمديرية .
- ٣- تنفيذ اساليب التكنولوجيا الحديثة فى تنفيذ انجاز المهام بالمديرية .
- ٤- وضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف فى المديرية .
- ٥- تحقيق العدالة التنظيمية فى توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين بالمديرية .
- ٦- السماح للعاملين بالمشاركة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ٧- التنسيق بين اللجان الفنية عند تنفيذ فعاليات وأنشطة المديرية .
- ٨- سعى المديرية للوصول لأفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها وتفعيلها .
- ٩- حرص الإدارة العليا على استطلاع رأى العاملين فى كل ما يتعلق بأنشطة المديرية .
- ١٠- تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق .
- ١١- التنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالمديرية .
- ١٢- إتاحة الفرصة للعاملين لأداء وظائفهم بصورة جيدة من خلال التمكين والتفويض المناسبين ومنحهم الإستقلالية وتوفير المعلومات المرتبطة بوظائفهم فى إطار قانونى محكم .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم محمد شemis حسنى (٢٠٢٢) : " أثر البراعة التنظيمية فى إستدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة : دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية فى مصر " بحث منشور ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، المجلد (٧) ، العدد (١١) كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ .
- أبو زيد ، أحمد (٢٠١٩) : " دور التفكير الإستراتيجى فى بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية " بحث منشور " المجلة الأردنية ، المجلد (١٥) ، العدد (٣) ، إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية .
- أحمد ، سردار عبد الحميد (٢٠٢١) : " دور البراعة التنظيمية فى سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من الكوادر التدريسية فى جامعة نولج ، مدينة أربل " بحث منشور " مجلة زانكو ، الإنسانيات ، المجلد (٢٥) ، العدد (٥) ، العراق .
- الخواجا ، عبد الفتاح (٢٠٠٤) : تطوير الإدارة المدرسية ، دار الثقافة ، عمان .
- المعاضيدى ، معن وعدالله (٢٠٢١) : أثر البراعة التنظيمية فى بناء المقدرات الجوهرية : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية فى جامعة الموصل " .
- الجنازرة ، أسماء على محمود (٢٠٢٠) : " البراعة التنظيمية لدى مديرى المدارس الخاصة فى محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة جامعة الشرق الأوسط .
- الزهرى ، إيمان على معبد (٢٠٢٠) : " دور المجلس القومى للمرأة فى التنمية المستدامة بالتطبيق على الإستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية ٢٠٣٠ م ، مجلة الدراسات المستدامة ، مؤسسة الدراسات المستدامة ، القاهرة .
- شتاتحة ، عائشة (٢٠١٨) : التدريب فى منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ ، " دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط١
- شحاتة ، ياسر محمد على (٢٠١٨) : " تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالى ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد (٥٥) ، كلية التجارة ، جامعة الأسكندرية .
- عشاوى ، محمد عبد الوهاب حسن (٢٠١٤) : " دور تقييم الأداء فى تنمية الموارد البشرية ، ط١ ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة .
- علوان ، سهام أحمد محمد (٢٠٢١) : " القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية " بحث منشور ، مجلة كلية التربية ، العدد (٤٥) ، الجزء الرابع ، جامعة الزقازيق .
- على ، إيمان فوزى ٢٠٢١ : " دور التدوير الوظيفى فى تطوير الأداء الإدارى " ، المجلة التربوية لتعليم الكبار الناشر ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مركز تعليم الكبار مج٣، ١٤، يناير .
- على ، جمال محمد ٢٠٠٧ : الحديث فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- محمد ، ماهر حسن ، مرسى ، عمر محمد (٢٠١٢) : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإدارى للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط ، بحث منشور ، المجلد ٢٨ ، ٢٤ ، كلية التربية ، جامعة أسيوط .

- (محمد ، محمد سيد بشير ٢٠١٢) : " أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة صعيد مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- مزهر ، زينب حميد (٢٠١٧): " توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي : الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القادسية ، العراق .
- يعقوب ، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد (٢٠٢٢) : " دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات : دراسة ميدانية " بحث منشور ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، بحوث ومقالات ، العدد (٣) كلية التجارة ، جامعة بور سعيد .
- رئاسة مجلس الوزراء : رؤية مصر ٢٠٣٠ ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، متاح على الموقع الإلكتروني .
- <http://www.cabinet.gov.eg/Arabic/GovernmentStrategy/Pages/Egypt%32%80%99sVision2030.aspx>
- مراد ، فليون (٢٠١٨): " القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان .

- ثانياً المراجع الأجنبية :

- Fiest (2009) : " cleared for liftoff : an evaluation of ambidexterity and team performance in the aerospace industry" , M-SC. Thesis, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- Martin A., Arne K., and Johann F., (2019), "Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity", Strategic Organization, Vol. 17, No. 1, 38–61.
- Mihalache M., and Oli R. (2016), " Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry", Research Notes and Reports / Annals of Tourism Research, Vol. 56, 128–163.
- Popadić M, Matej Č., and Ines M.(2015), "Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance", Organizaacija, Research Papers, Vol. 48, 372-398.
- Alghamdi F. (2018), "Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance", Journal of Innovation and Entrepreneurship, A Systems View Across Time and Space, 1-7.
- Rothwell, W. J. & Honne, C. K. & King, S. B. (2012). Human performance improvement practitioner performance. Routl

البراعة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

د/ هدى صلاح محمد

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على البراعة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

يتمثل مجتمع البحث في كلاً من القادة والكوادر والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بالغربية ، وعددهم (٤٧٠) فرداً ، وقد قامت الباحثة بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية في إستمارة إستبيان وقد بلغ عددهم (٢٧٠) فرداً .

استخدمت الباحثة في جمع بيانات البحث استمارة إستبيان للبراعة التنظيمية واستمارة إستبيان للأداء الإداري من تصميم الباحثة .

كان من أهم النتائج : البراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على إدارة عناصر متناقضة أو مترادفة في ذات الوقت مثل (الاستغلال مع الإستكشاف والكفاءة مع الفاعلية) والتركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة بهدف تحقيق النجاح ، تحرص المديرية على استقطاب مواردها البشرية من ذوى المهارات والخبرات العالية ، تهتم الإدارة بهيكل المديرية وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات فيه ، ويبين لكل فرد في المديرية الدور الذى يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها وتفويض السلطة .

كان من أهم التوصيات : زيادة قدرة العاملين على التقويم والإرشاد والتوجيه وإعداد الأنشطة بالمديرية ، إعداد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة ببيانات ومعلومات عن العاملين بالمديرية ، تنفيذ اساليب التكنولوجيا الحديثة فى تنفيذ انجاز المهام بالمديرية ، وضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف فى المديرية ، تحقيق العدالة التنظيمية فى توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين بالمديرية ، السماح للعاملين بالمشاركة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات ، التنسيق بين اللجان الفنية عند تنفيذ فعاليات وأنشطة المديرية ، سعى المديرية للوصول لأفضل الممارسات الإدارية الحديثة والتدريب عليها وتفعيلها ، حرص الإدارة العليا على استطلاع رأى العاملين فى كل ما يتعلق بأنشطة المديرية ، تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق ، التنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالمديرية

*مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية جامعة طنطا .

Abstract

Organizational ambidexterity as an input to developing administrative performance In the Directorate of Youth and Sports in Gharbia Governorate in light of Egypt's Vision 2030

*Dr. Hoda Salah Muhammad

The current research aims to identify the organizational ingenuity as an input to the development of administrative performance

In the Directorate of Youth and Sports in Gharbia Governorate in light of Egypt's Vision 2030

The research community is represented by leaders, cadres, and workers of the Youth and Sports Directorate in Gharbia, and their number is (470) individuals. The researcher selected the research sample randomly in two questionnaire forms, and their number reached (270) individuals.

In collecting research data, the researcher used an organizational prowess questionnaire and an administrative performance questionnaire designed by the researcher.

One of the most important results was: Organizational ambidexterity is the institution's ability to manage contradictory or synonymous elements at the same time, such as (exploitation with exploration, efficiency with effectiveness.

Among the most important recommendations were: increasing the ability of workers to evaluate, guide, direct, and prepare activities in the directorate, prepare an electronic database for data and information about workers in the directorate, implement modern technology methods in carrying out tasks in the directorate

*Lecturer in the Department of Sports Management and Recreation, Faculty of Physical Education, Tanta University.