
**A proposed model for applying organizational ambidexterity
as an input to improving the quality of service. Sports
Facilities Service at Sohag University**

Mohamed Ehab

*Lecturer in the Department of Sports Management and Recreation_ Faculty of
Physical Education, Sohag University.

Organizational ambidexterity is one of the best modern management methods to improve services as its overall concept is to exploit the best human resources while at the same time exploring everything new in order to maintain the gains achieved and try to access the best ways of doing business in order to achieve the highest quality of service.

The current study aimed to develop a proposed model for applying organizational ambidexterity as an input to improving service quality. Sports Facilities at Sohag University, To know the actual reality of the quality of service provided to customers in sports facilities at Sohag University, and to learn about the requirements of applying organizational ambidexterity in sports facilities at Sohag University.

To achieve this, the researcher used the descriptive curriculum and used the questionnaire to collect the study's data. The sample study was 120 personnel working in sports establishments at the University of Sohag (board members - specialists - administrative supervisors) and 92 (professor, assistant professor, teacher) specialists in public administration and sports administration.

The actual reality of the quality of service was measured through four themes (planning, implementation, evaluation and examination, response to improvements). The requirements for applying organizational ambidexterity have been identified through (improving the performance of senior management of sports establishments, improving the performance of personnel in sports establishments, improving the performance of operations, improving the performance of sports establishments) The study produced results, the most important of which was the development of a proposed model for the application of organizational ingenuity in the sports facilities of the University of Sohag.

ملخص البحث باللغة العربية:

نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة

الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج

د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية جامعة سوهاج.

تعد البراعة التنظيمية هي أحد أفضل الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين الخدمات حيث أن مفهومها العام يتجه نحو أستغلال أفضل الموارد البشرية وفي نفس الوقت استكشاف كل ما هو جديد من أجل الحفاظ على المكاسب المحققة ومحاولة الوصول إلى أفضل طرق أداء العمل بهدف تحقيق أعلى مستوى من جودة الخدمة.

وأستهدفت الدراسة الحالية وضع نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمة

بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ، والتعرف على الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية في جامعة سوهاج، و التعرف على متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية في المنشآت الرياضية بجامعة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان لجمع بيانات الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة (120) فرداً من العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (أعضاء مجلس الإدارة - الأخصائيين - المشرفين الإداريين) وعدد (92) (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) من المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وتم قياس الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمة من خلال أربعة محاور (التخطيط، التنفيذ، التقييم والفحص، الاستجابة للتحسينات) كما تم التعرف على متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية من خلال (تحسين أداء الإدارة العليا بالمنشآت الرياضية، تحسين أداء العاملين بالمنشآت الرياضية، تحسين أداء العمليات، تحسين أداء المنشآت الرياضية) وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية لجامعة سوهاج.

” نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ”

* د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

المقدمة ومشكلة البحث:

في ظل الإيقاع السريع الناتج عن تطور الفكر البشري، وتغير أنماط وطبيعة المجتمعات المحيطة، أصبحت الحاجة إلى الإبداع والابتكار من المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها نجاح الإدارة في المؤسسات الرياضية، وجعل هذه المؤسسات تسعى إلى الإبداع في تقديم خدماتها بشكل أفضل وبجودة أعلى، من خلال التنوع والتميز والتنافس مع المؤسسات الأخرى، بهدف تلبية رغبات واحتياجات الجمهور.

ومن هنا يمكن النظر إلى الإدارة الحديثة وعملياتها الإدارية على أنها جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي والخدمي، حيث أنها تهدف إلى وضع آليات لتنظيم الأعمال والتكاليف بشكلها الجماعي من خلال تنمية روح الفريق، والتعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المستويات الإدارية. (12:17)

ويضيف جمال محمد على (2018م) أن الإدارة الحديثة في المجال الرياضي لا تختلف عن الإدارة في المجالات الأخرى من حيث كونها وسيلة أساسية تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها التخطيط، والتنظيم، التوجيه، الرقابة، الأمر الذي جعل الإدارة الرياضية تلعب دوراً هاماً في نجاح المؤسسات الرياضية وتنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها. (4:9)

ويضيف سامي أحمد فارس 2019 أن الميزة التنافسية هي إحدى العوامل الهامة التي تحقق رسالة المؤسسة وأن المؤسسات عليها أن تدرك جيداً أن تعدد المؤسسات التي تقدم نفس الخدمة تمثل خطورة مباشرة على نظيرتها من المؤسسات الأخرى وتجبرها على التغيير والتطوير

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح_كلية التربية الرياضية جامعة سوهاج .

من أجل تحقيق ميزة تنافسية تساعد على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
(17: 35)

وتؤكد "سهام أحمد محمد" (2021م) إن البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity من المتغيرات الإدارية الحديثة التي يمكن إعتبارها مدخلاً أساسياً لكافة الإصلاحات الإدارية، فقد أثبتت الأدبيات بشكل متزايد أن المنظمات الناجحة هي المنظمات البراعة نظراً لقدرتها على توليد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري. (19: 430)

ولقد أكتسب مدخل البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في العصر الحديث إذا يتطلب الأمر أن تكون المنظمات العامة منظمات بارعة تنظيمياً لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بطريقة متوازنة ، فالمنظمات تسعى لاستغلال إمكاناتها ومواردها بما يضمن لها كفاءة الاستخدام على المدى القصير ، وفي الوقت ذاته تتطلع هذه المنظمات لموارد وفرص جديدة بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وبما يضمن لها البقاء والاستدامة. (19: 113)(46)

وفي هذا الصدد أكدت " أيتن محمود سامح " (2008م) بأن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة رئيسية على كفاءة الموارد البشرية فلن ينجح الأداء المؤسسي بدون أن نرفع كفاءه العاملين بالمؤسسات. (6: 179)

وتأسيساً على ما سبق فإن البراعة التنظيمية تحقق الموازنة من خلال استثمار الإمكانيات المادية والبشرية لتطوير وتحسين الوضع الراهن؛ لتلبية الحاجات والمتطلبات المتجددة، كما تحقق التكيف من خلال البحث عن أفكار ومبادرات مبتكرة وموارد جديدة؛ لتلبية الحاجات والمتطلبات المستقبلية للمؤسسات.

ومن خلال المقابلة الشخصية مع القائمين على المنشآت الرياضية بجامعة سوهاج وبعض أعضاء مجلس إدارتها ، تبين للباحث ضعف القدرات الابداعية والادارية لديهم، الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة في هذه المنشآت ويؤدي إلى عزوف العملاء عن التردد على هذه المنشآت الرياضية الجامعية، بالإضافة لما ذكره عالياً من انتشار أندية وأكاديميات وصلات اللياقة البدنية الخاصة في صعيد مصر، وفي ظل إشتداد المنافسة أصبح الأمر يمثل خطورة مباشرة على المنشآت الرياضية التابعة لجامعة سوهاج، نظراً

لضعف قدرتها التنافسية على مواجهة التفوق والتميز في الخدمات التي تقدمها المنشآت الرياضية الخاصة.

ومن خلال اطلاع الباحث على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي(6)(7)(10)(13)(20)(21)(26)(28) تبين له أن المؤسسات الأخرى قد سبقتنا في الاعتماد على البراعة التنظيمية كأحد الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين جودة الخدمة وأن هناك قصور في قدرة المنشآت الرياضية على استدامة مزاياها التنافسية وبالتالي تقديم خدمات ليست بالجودة المطلوبة وذلك نتيجة عدم فهم وتطبيق مفهوم البراعة التنظيمية وأبعادها، الأمر الذي دفع الباحث لإجراء دراسة بعنوان نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج.

المصطلحات الواردة في البحث:

جودة الخدمة:

المقارنة بين توقعات العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة مع الأداء الفعلي الذي

تقدمه المنظمة(34: 38)

البراعة التنظيمية:

قابلية المؤسسة لاستثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة وإيجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق على منافسيها. في الوقت المناسب والتي تسهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال بهدف تحقيق الميزة التنافسية.(52: 39)

أهمية البحث والحاجة اليه:

1. وضع أساليب وأستراتيجيات إدارية حديثة يمكن الاعتماد عليها في إدارة المنشآت الرياضية.
2. التعرف على نقاط الضعف التي تعوق تحسين جودة الخدمة بالمنشآت الرياضية التابعة لجامعة سوهاج ومحاولة التوصل لحلول لها.
3. قد يسهم النموذج المقترح في جذب عدد كبير من العملاء المتكررين على المنشآت الرياضية التابعة لجامعة سوهاج مما يساهم في زيادة العائد المادي منها.

4. قد يساعد هذا النموذج في جذب إنتباه الباحثين إلى الإهتمام بالبراعة التنظيمية في المنشآت الرياضية وتقديم الأساليب المقترحة لتحقيقها وتوفيرها بالمنشآت الرياضية .

هدف البحث:

يهدف البحث إلى تصميم نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمُدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج.

تساؤلات البحث:

1- ما الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج؟

2- ما متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ؟

3- ما النموذج المقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمُدخل لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج؟

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته وطبيعة هذا

البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (أعضاء مجلس الإدارة - الإخصائيين - المشرفين الإداريين) بعدد (161) فرداً، المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التجارة قسم إدارة الأعمال - التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية) بجامعة مصر والبالغ عددهم (174).

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية وجدول (1) يوضح توصيف العينة الأولى.

جدول (1) توصيف عينة البحث

المجموع	إداريين	أخصائيين			أعضاء مجلس الإدارة	الفئة
		أخرى	اجتماعي	رياضي		
120	36	4	15	21	7	ذكور
	10	20	4	3	-	إناث
15	4	3	3	3	2	العينة الإستطلاعية

-المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة وبلغ عددهم (92) بنسبة (52.29 %) من

إجمالي المجتمع الأصلي.

أدوات جمع البيانات :

1- المقابلة الشخصية:

استخدم الباحث المقابلة الشخصية مع ذوي الخبرة والرأي في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وكذلك مع بعض أعضاء مجلس إدارة المنشآت الرياضية .

2-استمارة الاستبيان:

أ-استمارة استبيان للتعرف على الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمة المقدمة . (من تصميم الباحث)

ب- استمارة استبيان للتعرف على متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية. (من تصميم الباحث).

خطوات اعداد استمارة الاستبيان:

أولاً: استبيان الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج

1- تحديد هدف الاستمارة وهو التعرف على الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج.

2- المقابلة الشخصية (غير المقننة) مع ذوي الخبرة من أساتذة كليات التربية الرياضية في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة.

3- تحليل المراجع والدراسات المرتبطة بموضوع البحث للوقوف على المحاور الرئيسية .

4- توصل الباحث لاعداد المحاور الخاصة بالاستبيان .

5- قام الباحث بعرض محاور الاستبيان على مجموعة الخبراء مرفق (1)، وجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور
الواقع الفعلي لمستوى الخدمة المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية

النسبة المئوية	رأي الخبير		المحاور	م
	غير موافق	موافق		
%100	-	10	المحور الاول	1
%100	-	10	المحور الثاني	2
%100	-	10	المحور الثالث	3
%100	-	10	المحور الرابع	4

يتضح من جدول (2) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور لاستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ، بلغت جميعها (100 %) وبذلك تم الموافقة عليها جميعاً.

6- قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت جودة الخدمة وتوصل لصياغة عدد (57) عبارة تم توزيعهم على محاور الاستبيان.

7- المعاملات العلمية للاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين: استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام بعرض الاستبيان في صورته الأولية مرفق (3) على السادة الخبراء (10) خبراء. وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (ن=10)

المحور الاول															
ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع
1	10	100%	2	9	90%	3	8	80%	4	9	90%	5	8	80%	8
ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع
6	9	90%	7	8	80%	8	9	90%	9	1	10%	10	1	10%	10
ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع	ك	%	ع
11	8	80%	12	9	90%	13	9	90%	14	10	100%	15	10	100%	100%

تابع جدول (3) التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (ن=10)

المحور الثاني														
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
100%	10	5	100%	10	4	100%	10	3	80%	8	2	90%	9	1
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
100%	10	10	100%	10	9	100%	10	8	100%	10	7	100%	10	6
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
100%	10	15	100%	10	14	100%	10	13	100%	10	12	100%	10	11

المحور الثالث														
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
100%	10	5	90%	9	4	80%	8	3	90%	9	2	50%	5	1
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
80%	8	10	100%	10	9	80%	8	8	70%	7	7	100%	10	6
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
100%	10	15	100%	10	14	100%	10	13	100%	10	12	100%	10	11
													ع	ك
													100%	10

المحور الرابع														
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
90%	9	5	70%	7	4	80%	8	3	90%	9	2	20%	2	1
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
100%	10	10	100%	10	9	100%	10	8	100%	10	7	90%	9	6
ع	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع	%	ك	ع
													100%	10

يتضح من جدول (3) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء لعبارات الاستمارة ، تراوحت ما بين (10%:100%)، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من 70%،

1- الصدق :

أ- صدق المحتوى:

استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم تطبيق الاستمارة (مرفق 3) على مجموعة من السادة الخبراء قوامها (10) من وجدول (3) يوضح ذلك

ب- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية سوهاج وجدول (5) يوضح ذلك:

ب- ثبات الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية ، واستخدم الباحث لحساب الثبات معامل الفايكرونباخ، وجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع المحاور لاستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات

المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (ن=15)

المحور الاول

عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا
1	1.64	0.95	0.94	0.78	2	1.48	0.87	0.91	0.79	3	1.24	0.66	0.88	0.77
4	1.72	0.98	0.82	0.78	5	1.08	0.28	0.89	0.78	6	1.36	0.70	0.90	0.77
7	1.12	0.33	0.92	0.79	8	1.12	0.33	0.88	0.79	9	1.96	1.02	0.87	0.76
10	1.16	0.37	0.91	0.79	11	1.24	0.66	0.90	0.77	12	1.04	0.20	0.89	0.78

المحور الثاني

عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا
1	2.20	1.00	0.92	0.78	2	1.96	1.02	0.91	0.77	3	1.48	0.87	0.90	0.77
4	1.96	1.02	0.93	0.77	5	1.20	0.41	0.90	0.78	6	1.72	0.98	0.89	0.76
7	1.24	0.44	0.91	0.79	8	1.16	0.37	0.90	0.78	9	1.52	0.87	0.89	0.78
10	1.32	0.48	0.88	0.77	11	1.16	0.37	0.94	0.77	12	2.20	1.00	0.93	0.76
13	1.72	0.98	0.88	0.77	14	1.16	0.37	0.92	0.79					

المحور الثالث

عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا
1	1.80	1.00	0.90	0.77	2	1.20	0.41	0.89	0.79	3	2.28	0.98	0.91	0.77
4	1.96	1.02	0.93	0.78	5	1.24	0.44	0.94	0.77	6	2.12	0.93	0.93	0.75
7	1.16	0.37	0.90	0.76	8	1.48	0.87	0.92	0.77	9	1.72	0.98	0.89	0.76
10	2.52	0.87	0.90	0.75	11	1.72	0.98	0.91	0.77	12	1.48	0.87	0.89	0.76
13	1.72	0.98	0.90	0.77	14	2.20	0.82	0.90	0.75					

المحور الرابع

عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا	عبارة	متوسط	انحراف	قيمة ر	م الفا
1	1.84	0.80	0.83	0.73	2	2.00	0.76	0.89	0.76	3	1.84	0.85	0.85	0.77
4	2.16	0.85	0.92	0.76	5	1.92	0.70	0.94	0.77	6	2.08	0.64	0.87	0.78
7	1.92	0.76	0.88	0.74	8	2.12	0.73	0.88	0.76	9	1.52	0.87	0.89	0.78
10	1.72	0.98	0.91	0.77										

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.754

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين العبارات ومجموع محاورها للاستمارة تراوحت ما بين (0.82: 0.94) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحور، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (0.73: 0.79) مما يشير إلى أن المحور يتمتع بثبات عالي.

جدول (6) صدق الإتساق الداخلي بين المحاور ومجموعها لاستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ومعامل الثبات ألفا كرونباخ (ن=15)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط	9.64	2.46	0.92	0.82
2	التنفيذ	12.16	3.72	0.90	0.82
3	التقييم والفحص	7.28	2.03	0.91	0.82
4	الاستجابة للتحسينات	9.08	2.19	0.93	0.81

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.754$

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط بين محاور المقياس ومجموعها تراوحت ما بين (0.90: 0.93) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستمارة، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (0.81 : 0.82) مما يشير إلى أن الإستمارة يتمتع بثبات عالي.

ثأنيًا: خطوات اعداد استبيان متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية:

- 1- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغير البراعة التنظيمية.
- 2- توصل الباحث لعدد (4) محاور وقام بعرض المحاور على مجموعة من الخبراء (10) مرفق (1)، وجدول (6) يوضح.

جدول (6) آراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج. (ن = 10)

النسبة المئوية	رأي الخبير		المحاور	م
	غير موافق	موافق		
%100	-	10	متطلبات براعة الاستغلال	1
%100	-	10	متطلبات براعة الاستكشاف	2
%100	-	10	متطلبات التنظيم الرسمي	3
%100	-	10	متطلبات التنظيم غير الرسمي	4
%80	2	8	متطلبات العلاقات الداخلية	5
%80	2	8	متطلبات العلاقات الخارجية	6

يتضح من جدول (6) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (80% : %100) وقد أرتضى الباحث المحاور التي حصلت على نسبة مئوية (70% فأكثر) وبالتالي تمت الموافقة على جميع محاور الاستبيان.
المعاملات العلمية للاستبيان:
أ- صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين: استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية مرفق (4) على السادة الخبراء وعددهم (7) مُحكمين. وجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول استبيان متطلبات البراعة التنظيمية (ن=7)

م	متطلبات براعة الاستغلال		متطلبات براعة الاستكشاف		متطلبات تنظيم الرسمي		متطلبات العلاقات الداخلية		متطلبات العلاقات الخارجية	
	المقدرة	%	المقدرة	%	المقدرة	%	المقدرة	%	المقدرة	%
1	7	%100	7	%100	6	%85.71	7	%100	7	%100
2	7	%100	7	%100	6	%85.71	7	%100	4	57.14%
3	7	%100	4	57.14%	6	85.71%	7	%100	7	%100
4	7	%100	6	85.71%	7	85.71%	7	100%	7	100%
5	6	85.71%	19	85.71%	6	100%	7	85.71%	7	100%
6	6	85.71%	7	100%	6	85.71%	7	100%	7	100%
7	7	100%	7	100%	3	42.85%	7	100%	7	100%
8	3	42.85%	7	100%	7	100%	7	100%	4	57.14%
9	6	85.71%	7	100%	7	100%	7	100%	7	100%
10	4	57.14%	6	85.71%	6	85.71%	7	100%	7	100%
11	7	100%	7	100%	7	100%	7	100%	7	100%

*العبارات المستبعدة

ويتضح من جدول (8) ما يلي: أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (42.85 %):
100%) وقد أرتضى الباحث المحاور التي حصلت على نسبة مئوية (70 % فأكثر)
صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (15) مُحكم من الخبراء
، و جدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) الاتساق الداخلي بين البنود بالمحاور الرئيسية وبين المحاور بالدرجة الكلية
لاستبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية (ن = 15)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	0.840	1	0.999	1	0.999	1	0.602	1	0.535	1	0.999
2	0.999	2	0.999	2	0.681	2	0.614	2	0.999	2	0.999
3	0.860	3	0.999	3	0.999	3	0.753	3	0.999	3	0.999
4	0.999	4	0.480	4	0.681	4	0.835	4	0.535	4	0.999
5	0.999	5	0.545	5	0.999	5	0.453	5	0.535	5	0.999
6	0.999	6	0.751	6	0.999	6	0.518	6	0.999	6	0.960
7	0.999	7	0.654	7	0.999	7	0.999	7	0.999	7	0.625
8	0.783	8	0.679	8	0.999	8		8		8	
9	0.999	9	0.999	9	0.999	9		9		9	
0.860		0.936		0.960		0.680		0.751		0.960	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $0.05 = 0.441$

يتضح من جدول (10) أن معاملات الاتساق الداخلي للاستبيان بين البنود والمحاور
تراوحت بين (0.680) إلى (0.960) وكما تراوحت الارتباطات بين المحاور الرئيسية والدرجة
الكلية لاستبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية من (0.453) إلى (0.999)
وهي قيم جميعها تدل على صدق الاستبيان.

ب- ثبات الاستبيان: قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (15) من الخبراء ومن خارج عينة
البحث، واستخدم الباحث لحساب الثبات معامل الفايرونيباخ، و جدول (11) يوضح ذلك

جدول (11) ثبات الفاكرونباخ لاستبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية

بجامعة سوهاج (ن = 15)

م	المحاور	الإرتباط
1	متطلبات براعة الاستغلال	0.678
2	متطلبات براعة الاستكشاف	0.816
3	متطلبات التنظيم الرسمي	0.726
4	متطلبات التنظيم غير الرسمي	0.773
5	متطلبات العلاقات الداخلية	0.531
6	متطلبات العلاقات الخارجية	0.776
	الدرجة الكلية	0.825

ويتضح من جدول (11) أن معاملات ثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل والمحاور

الرئيسية تراوحت بين (0.531 إلى 0.825) وهي قيم جميعها تدل على ثبات مرتفع للاستبيان .
التجربة الأساسية وتطبيق أدوات البحث :

قام الباحث بتطبيق الاستبيانات على أفراد العينة قيد الدراسة ، وذلك خلال الفترة من

2021/8/2 : 2021/8/19

عرض ومناقشة النتائج :

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته يحاول الباحث تقديم عرض للنتائج

ومناقشتها من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

التساؤل الأول : ما الواقع الفعلي لمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية
بجامعة سوهاج؟

جدول (12) الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي

لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (أولاً محور التخطيط)

(ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
1	تضع الإدارة العليا خطة للتحسين وتطوير الأعمال	170	47.22	1.42	غير موافق	7
2	توفر الإدارة العليا ظروف بيئية مناسبة	180	50.00	1.50	غير موافق	6
3	تخصص الإدارة العليا ميزانية لإجراء عمليات التحسين.	160	44.44	1.33	غير موافق	8
4	توفر الإدارة العليا الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة	140	38.89	1.17	غير موافق	12
5	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط لتنوع الأنشطة	320	88.89	2.67	موافق	1

تابع جدول (12) الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (أولاً محور

التخطيط) (ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
6	ترتب الإدارة العليا جميع المشاكل التي تواجه وحدات المنشآت الرياضية وفقاً للأولوية.	315	87.50	2.63	موافق	4
7	تجمع البيانات والمعلومات حول جميع المشاكل والتحقق من الأسباب الحقيقية.	300	83.33	2.50	موافق	5
8	تسعى الإدارة العليا إلى تعظيم أرباح المنشآت الرياضية من خلال تحقيق عوائد حقيقية للأنشطة.	320	88.89	2.67	موافق	1
9	تلتزم الإدارة العليا بالتصرف في البيانات حسب ما هو مقرر من بنود صرف في الخطة.	320	88.89	2.67	موافق	1
10	تحديد المدة الزمنية المطلوبة لحل المشكلة.	155	43.06	1.29	غير موافق	9
11	عمل خطة لإجراء التحسينات المطلوبة.	145	40.28	1.21	غير موافق	10
12	التنسيق بين جميع وحدات المنشآت الرياضية لتنفيذ خطط التحسين بشكل فعال.	145	40.28	1.21	غير موافق	10
مجموع المحور		222.5	61.81	1.85	إلى حد ما	

يتضح من جدول (12) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التخطيط) في استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج لعينة البحث تراوحت ما بين (38.89% : 88.89%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (61.81%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (1.17 : 2.67) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (1.85). ويرى الباحث من أنه من الضروري إقتناع الإدارة العليا والمسؤولين بأهمية إدخال فلسفات جديدة في العمل الإداري والإهتمام بقياس وتقويم الأداء لتحقيق معايير الجودة والتميز وتحقيق الصدارة والقدرة على المنافسة والإستمرار ووضعها ،

جدول (13) الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (المحور الثاني التنفيذ) (ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
1	توجد خطوط إتصال واضحة وبسيطة بين (الإدارة العليا - العاملين - العملاء).	170	47.22	1.42	غير موافق	5
2	تتوافر لدى الإدارة العليا جميع البيانات والحقائق التي تمتاز بالدقة والحداثة لاتخاذ القرارات المختلفة	180	50.00	1.50	غير موافق	1
3	توفير وسائل تقييم حديثة لعدم تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الضعف.	160	44.44	1.33	غير موافق	9
4	تحفيز الجهود المبدعة لجميع العاملين بالمنشآت الرياضية.	140	38.89	1.17	غير موافق	14
5	تصميم وحدة متخصصة للمراجعة والتقييم المستمر.	170	47.22	1.42	غير موافق	5
6	تنفيذ التغيرات اللازمة لحل المشكلة بشكل متدرج أو صغرى.	180	50.00	1.50	غير موافق	1

تابع جدول (13) الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (المحور الثاني التنفيذ) (ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
7	توفير الموارد اللوجستية " الأجهزة والأدوات" اللازمة لتنفيذ الخطط.	160	44.44	1.33	غير موافق	9
8	تدريب العاملين المكلفين وتأهيلهم لتنفيذ الخطط المقترحة.	140	38.89	1.17	غير موافق	14
9	الأنشطة المستحدثة (الجديدة) لا تؤدي إلى زيادة في قيمة إشتراكات العملاء بشكل مبالغ فيه.	170	47.22	1.42	غير موافق	5
10	يركز العاملين على تمييز المنشآت الرياضية بالجامعة ومحاولة تحقيق المستوى الذي يتوقعه العملاء بكفاءة وفاعلية.	180	50.00	1.50	غير موافق	1
11	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الأنشطة وبأقل إشتراكات ممكنة.	160	44.44	1.33	غير موافق	9
12	يتم توفير الأنشطة للعملاء من خلال إحتياجات ورغبات العملاء.	140	38.89	1.17	غير موافق	14
13	تشكل الأنشطة المستحدثة (الجديدة) نسبة مرضية من إجمالي الأنشطة المتاحة الممارسة في المنشآت الرياضية .	170	47.22	1.42	غير موافق	5
14	تفوق الأنشطة المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء	180	50.00	1.50	غير موافق	1
مجموع المحور		156.61	43.50	1.31	غير موافق	

يتضح من جدول (13) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التنفيذ) في استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعلاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج لعينة البحث تراوحت ما بين (38.89% : 50%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (43.50%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (1.17 : 1.50) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (1.43).

ويرى الباحث بأنه من المهم لأي مؤسسة أن تهتم بتوفير الموارد اللوجستية بجانب تدريب العاملين بكل فئاتهم على استخدامها الاستخدام الأمثل ومتابعة استثمار نواتج التدريب . وهذا ما أشار إليه " حسن أحمد الشافعي " (2018م) (20) إلى أهمية توفير الموارد اللوجستية لما لها من دور داعم لتلبية الوظائف الأساسية للمؤسسة كما تحولت إلى عامل استراتيجي يقدم ميزة تنافسية لها.

ووضحه " أحمد الشريف " (2018م) (3) أن الرقابة والمتابعة المستمرة الوسيلة والاداة الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات من أجل متابعة تنفيذ وتطوير الاعمال، ويجب تعيين مراقب ليدقق في الاجراءات المتبعة داخل المؤسسة .

جدول (14) الدرجة المقدره والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعلاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (المحور الثالث التقييم والفحص) (ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدره	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
1	هناك مؤشرات أداء أو معايير واضحة لتقييم وتنفيذ خططها	170	47.22	1.42	غير موافق	5
2	نظم المراجعة والتقييم واضحة ومكتوبة لدى كل وحدة من وحدات المنشآت الرياضية.	180	50.00	1.50	غير موافق	1
3	يهتم العاملون بالاستفادة من التغذية الراجعة من نتائج التقييم لتحسين أعمالها.	160	44.44	1.33	غير موافق	9
4	تقوم الإدارة العليا والوسطى بمقارنة البيانات قبل وبعد الإجراءات التصديقية.	140	38.89	1.17	غير موافق	14
5	استخدام تحليل الفجوة بين النتائج المطلوبة والنتائج الفعلية للإجراءات التصديقية المستخدمة للتأكد على أن التغييرات الجديدة تعمل كما هو مخطط لها.	170	47.22	1.42	غير موافق	5
6	إعداد تقرير بشكل مستمر يتضمن القياسات مع تقديمه لمتخذي القرار.	180	50.00	1.50	غير موافق	1
7	تستجيب الإدارة العليا لشكاوي العملاء ويتم معالجة الشكوى في وقت قصير.	160	44.44	1.33	غير موافق	9
8	يوجد أثر إيجابي لحملة الدعاية والإعلان التي تقوم بها وحدات المنشآت الرياضية في إستقطاب إعداد جديدة من العملاء.	140	38.89	1.17	غير موافق	14
9	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر التطبيق الجيد لإدارة الوقت.	170	47.22	1.42	غير موافق	5

تابع جدول (14) الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج (المحور الثالث التقييم والفحص) (ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
10	تجرى عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسة تخفيض مديونيات المنشآت الرياضية لدى الهيئات المختلفة والوفاء بالعهود والإلتباطات المالية.	180	50.00	1.50	غير موافق	1
11	يتم إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بالمنشآت الرياضية بأليات تمكن من تحقيق الأرباح.	160	44.44	1.33	غير موافق	9
12	تهتم المنشآت الرياضية بتنفيذ الأنشطة المتنوعة وإجراءات العمل الداخلي بشكل متميز يفوق خدمات المنافسين.	140	38.89	1.17	غير موافق	14
13	توضع السياسات الداخلية للمنشآت الرياضية بالجامعة في ضوء السياسة العامة للجامعة	170	47.22	1.42	غير موافق	5
14	تتعاون جميع المستويات الإدارية في تحقيق أهداف أنشطة المنشآت الرياضية المقدمة.	180	50.00	1.50	غير موافق	1
مجموع المحور		139.29	38.69	1.16	غير موافق	

يتضح من جدول (14) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (التقييم والفحص) في استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج لعينة البحث تراوحت ما بين (38.89% : 50%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (38.69%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (1.17 : 1.50) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (1.16).

ويرى الباحث أن براعة الاستغلال تكمن في استغلال المنشآت الرياضية بجامعة سوهاج على استغلال التكنولوجيا الحديثة في دعم مبادئ الإفصاح والشفافية والمساءلة .

جدول (15)الدرجة المقدرة والوزن النسبي والمتوسط الحسابي المرجح لإستمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية سوهاج (المحور الرابع الإستجابة للتحسينات) (ن=120)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
1	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين (الأخصائيين – الإداريين) كل حسب حاجته أو حاجة المنشأة بشكل دوري.	170	47.22	1.42	غير موافق	4
2	يوجد عدد مناسب من العاملين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	180	50.00	1.50	غير موافق	1

7	غير موافق	1.33	44.44	160	يتوافر لدى العاملين مفهوم واضح عن خصائص وحدات كل منشأة من المنشآت الرياضية المهنية والثقافية والفنية.	3
10	غير موافق	1.17	38.89	140	تسمح الإدارة العليا (الأخصائيين - الإداريين) بالتقدم بالمقترحات التحسينية والتطويرية للوحدات الرياضية.	4
4	غير موافق	1.42	47.22	170	تتبنى الإدارة العليا التغيرات التي حققت النتائج المطلوبة.	5
1	غير موافق	1.50	50.00	180	تتخذ الإدارة العليا الإجراءات المناسبة لتنفيذ هذه التغيرات	6
7	غير موافق	1.33	44.44	160	تضع الإدارة العليا والوسطى المعايير اللازمة لتنفيذ التغيرات الجديدة.	7
10	غير موافق	1.17	38.89	140	تدريب العاملين بوحدات المنشآت الرياضية على تنفيذ التغيرات المطلوبة.	8
4	غير موافق	1.42	47.22	170	تصحح الجهات الرقابية بالمنشآت الرياضية الإحرفات في حال عدم مطابقتها لمؤشرات الأداء المعتمدة.	9
1	غير موافق	1.50	50.00	180	الاستفادة من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة المرتبطة بعمل المنشآت الرياضية.	10
مجموع المحور		1.64	54.70	196.93		
مجموع الإستمارة		1.49	49.68	178.83		

يتضح من جدول (15) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الاستجابة للتحسينات) في استمارة الواقع الفعلي لمستوى الخدمات المقدمة للعمالء بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج لعينة البحث تراوحت ما بين (38.89% : 50%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (54.70%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (1.17 : 1.50) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (1.64) .

ولقد أوضحت دراسة " دعاء محمد أحمد دسوقي " (2021م) (13) بأهمية توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العاملين وتوافقها مع مهام وظائفهم" ، التنوع في أنماط الأنشطة الجامعية وأساليب تقديمها كمتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية. وتؤكد نتائج دراسة " بسمة أحمد عبدالحافظ محمد يعقوب وآخرون" (2022م) (8) في دراسته إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على الابتكار المستدام ، وكذلك أهمية ودور البراعة التنظيمية كمنهج إداري لإدارة المنظمة .

التساؤل الثاني: ما متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج؟

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (المحور الأول: متطلبات براعة الاستغلال) (ن=92)

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	الدرجة المقدره	التقديرات			البنود	م
					غير موافق	الي حد ما موافق	موافق		
4	96.38	0.31	2.89	266	0	10	82	إعداد قاعدة بيانات إلكترونية بالأجهزة والأدوات الخاصة بالمنشآت الرياضية بالجامعة.	1
1	100.00	0.00	3.00	276	0	0	92	إعداد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة ببيانات ومعلومات عن العاملين بالمنشآت الرياضية بالجامعة.	2
6	93.48	0.52	2.80	258	5	8	79	الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة والأدوات والمنشآت الخاصة بالمنشآت الرياضية بالجامعة.	3
2	99.64	0.10	2.99	275	0	1	91	العمل على تنمية القدرات الإبداعية لدي العاملين.	4
3	97.83	0.25	2.93	270	0	6	86	الحرص على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بالمنشآت الرياضية بالجامعة.	5
1	100.00	0.00	3.00	276	0	0	92	عقد دورات تدريبية تخصصية لجميع العاملين بالمنشآت الرياضية بالجامعة كلاً في تخصصه.	6
2	99.64	0.10	2.99	275	0	1	91	تطبيق أساليب التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إنجاز المهام بالجامعة.	7
5	94.93	0.36	2.85	262	0	14	78	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه إدارة المنشآت الرياضية.	8
3	97.83	0.25	2.93	270	0	6	86	التنسيق بين أوجه صرف الميزانية على جميع أنشطة المنشآت الرياضية.	9
	97.75	0.21	2.93	2428	5	46	777	المحور الأول: متطلبات براعة الاستغلال	

يتضح من جدول (13) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال) ما بين (93.48% - 100%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (2، 4) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الاخير، كما بلغ إجمالي المحور الأول ككل (97.75%)

ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الفعال للتكنولوجيا الحديثة ونظم الإتصال والتواصل في الإعلان عن الأنشطة التي تقدمها المنشآت في تحقيق جودتها من حيث سهولة إعلام العاملين والمستفيدين بالخدمات الالكترونية التي توفرها المنشآت مما ينعكس بصورة إيجابية على قدرة المنشآت التنافسية ومن ثم الوصول إلى الريادة وتحقيق البراعة التنظيمية.

وفي هذا الصدد أوصت دراسة" سهام أحمد محمد"(2021)(19) لتحقيق البراعة التنظيمية لابد من ضرورة إنشاء قواعد بيانات لكافة العاملين تتضمن أنشطتهم وجوائزهم وسجلهم الوظيفي بالإضافة إلى تقديم المساعدات الالكترونية للجمهور المستفيد من المؤسسة. وهذا ما يتفق مع دراسة" رشيدة السيد أحمد، نجاح رحومة احمد"(2022م)(14) التي أكدت على تعدد مهام العاملين بالمؤسسة مما يفرض عليه تطوير ذاته وتنمية مهاراته واصة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية، ودراسة " إبراهيم أحمد أبو رحمة"(2021م)(1) التي أوصت على ضرورة أتباع سياسة لتحفيز العاملين من خلال استعمال حواف ومكافآت متنوعة لإثارة التنافس بينهم.

جدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (المحور الثاني: متطلبات براعة الاستكشاف = (ن = 92)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	الي حد ما	غير موافق					
1	الحرص على أستدماه استقطاب الخبرات الجديدة للعمل بالمنشآت.	88	4	0	272	2.96	0.21	98.55	3
2	اعداد خطط مالية لزيادة الدعم المالي لانشطة المنشآت.	91	1	0	275	2.99	0.10	99.64	1
3	وضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف في المنشآت.	89	3	0	273	2.97	0.18	98.91	2
4	العمل على زيادة اعداد الهيئات الأعضاء المشتركين في المنشآت.	80	11	1	263	2.86	0.38	95.29	5
5	زيادة عدد المناطق والمكاتب الفرعية التابعة للمنشآت.	78	13	1	261	2.84	0.40	94.57	6
6	تحديث قواعد البيانات الالكترونية الخاصة بالمنشآت.	85	5	2	267	2.90	0.36	96.74	4
7	تجديد وتطوير المنشآت الرياضية التابعة للاتحاد بما يتناسب مع المواصفات الحديثة للمنشآت.	91	1	0	275	2.99	0.10	99.64	1
8	زيادة البطولات والمسابقات المحلية الرسمية التي تنظمها للمنشآت.	74	15	3	255	2.77	0.49	92.39	7
9	البحث عن فرص التنافس والتميز التي تسمح بزيادة الحصة التسويقية للمنشآت.	91	1	0	275	2.99	0.10	99.64	1
	المحور الثاني: متطلبات براعة الاستكشاف	767	54	7	2416	2.92	0.26	97.26	

يتضح من جدول (14): تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية(براعة الاستكشاف) بالمنشآت الرياضية ما بين (92.39 % : 99.64

(%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (2، 7، 9) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الاخير، كما بلغ اجمالي المحور الثاني ككل (90.4%).

كما يتضح من جدول (14) اتفاق خبراء الإدارة العامة والإدارة الرياضية على ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق براعة الاستكشاف وذلك من خلال الحرص على استدامة استقطاب الخبرات الجديدة للعمل بالمنشآت الرياضية، ويعزو الباحث ذلك إلى ان تطبيق براعة الاستكشاف ياطلب الاستفادة من خبرات الكوادر ذوي المهارات والخبرات الإدارية والقيادة وتشجيعهم للاستفادة من قدراتهم الابداعية.

جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول

متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (المحور الثالث: متطلبات التنظيم الرسمي) (ن = 92)

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	الدرجة المقدره	التقديرات			البنود	م
					غير موافق	الي حد ما	موافق		
1	100.00	0.00	3.00	276	0	0	92	وضع اختصاصات محددة لكل عضو من العاملين داخل المنشآت الرياضية.	1
4	97.46	0.27	2.92	269	0	7	85	توزيع العاملين على اللجان الفنية بالمنشآت طبقا للتخصصات والخبرات.	2
1	100.00	0.00	3.00	276	0	0	92	تحديد نطاق الاشراف والمسؤولية لجميع العاملين بالمنشآت.	3
3	99.28	0.15	2.98	274	0	2	90	منح السلطات والصلاحيات المناسبة لرؤساء اللجان بالمنشآت.	4
1	100.00	0.00	3.00	276	0	0	92	التنسيق بين اللجان الفنية عند تنفيذ فعاليات وأنشطة.	5
2	99.64	0.10	2.99	275	0	1	91	فتح قنوات اتصال متبادلة بين رؤساء اللجان الفنية بالمنشآت	6
2	99.64	0.10	2.99	275	0	1	91	تحديد المصادر الرسمية لاتخاذ القرارات التنفيذية للعاملين بالمنشآت.	7
	99.43	0.09	2.98	1921	0	11	633	المحور الثالث: متطلبات التنظيم الرسمي	

يتضح من جدول (15): تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات

البراعة التنظيمية (متطلبات التنظيم الرسمي) ما بين (97.46% : 100%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (1، 3، 5) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الاخير، كما بلغ اجمالي المحور الثالث ككل (99.43%).

كما يتضح من جدول (15) اتفاق خبراء الإدارة العامة والإدارة الرياضية على ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية ، ويعزو الباحث ذلك إلى ذرورة وضع هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتحديد نطاق الإشراف وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات مما ينتج عنه معرفة المصادر الرسمية لإتخاذ القرارات.

جدول (16) (المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (المحور الرابع: متطلبات التنظيم غير الرسمي) (ن = 92)

الترتيب	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	المتوسط الموزون	الدرجة المقدره	التقديرات			البنود	م
					غير موافق	الي حد ما	موافق		
3	96.74	0.33	2.90	267	1	7	84	تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين.	1
5	95.65	0.40	2.87	264	2	8	82	السماح للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	2
2	97.10	0.32	2.91	268	1	6	85	تطبيق سياسة الباب المفتوح لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرووسين.	3
1	97.46	0.27	2.92	269	0	7	85	تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق.	4
4	96.01	0.33	2.88	265	0	11	81	اتاحة الفرصة لاختيار فرق العمل عند توزيع الأدوار والمهام لتنفيذ الأنشطة.	5
1	97.46	0.27	2.92	269	0	7	85	بث روح التنافس بين فرق العمل عند تنفيذ الأنشطة.	6
4	96.01	0.36	2.88	265	1	9	82	اتاحة الفرصة لتبادل الأدوار القيادية بين أعضاء فرق العمل.	7
3	96.64	0.32	2.90	1867	5	55	584	المحور الرابع: متطلبات التنظيم غير الرسمي	

يتضح من جدول (16): تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات التنظيم غير الرسمي) ما بين (95.65% " 97.46%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (4، 6) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الاخير، كما بلغ إجمالي المحور الرابع ككل (96.64%).

كما يتضح من جدول (16) اتفاق عينة البحث على ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية وذلك من خلال تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فريق

العمل وروح الفريق، إتاحة الفرصة لتبادل الأدوار القيادية بين أعضاء فرق العمل عند توزيع الأوار والمهام، وبث روح التنافس بين فرق العمل عند تنفيذ الأنشطة والفعاليات. ويعزو الباحث ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار والتعاون وروح الفريق والعمل الجماعي يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية وممارستها لدى العاملين مع خلق توازن بين ممارسات أبعاد البراعة التنظيمية،

جدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (المحور الخامس: متطلبات العلاقات الداخلية) (ن = 92)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدره	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	الترتيب
		موافق	الي حد ما	غير موافق				
1	حرص الإدارة العليا على استطلاع رأي العاملين في كل ما يتعلق بأنشطة المنشآت الرياضية.	84	7	1	267	96.74	5	
2	تقديم الخدمات الشخصية والاجتماعية للعاملين لضمان زيادة ولائهم للمنشآت وللجامعة.	91	1	0	275	99.64	2	
3	حرص الإدارة العليا على إقامة علاقات شخصية طيبة بين العاملين بالمنشآت.	92	0	0	276	100.00	1	
4	اهتمام الإدارة العليا بأحتواء المشكلات والصراعات التنظيمية داخل المنشآت.	89	3	0	273	98.91	4	
5	مشاركة العاملين في المناسبات الشخصية خارج نطاق العمل.	89	3	0	273	98.91	4	
6	التنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالمنشآت.	90	2	0	274	99.28	3	
	المحور الخامس: متطلبات العلاقات الداخلية	535	16	1	1638	98.91		

يتضح من جدول (17): تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات التنظيم غير الرسمي) ما بين (96.74% " 100 %) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الاخير، كما بلغ إجمالي المحور الخامس ككل (98.91%).

جدول (18) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية (المحور السادس: متطلبات العلاقات الخارجية) (ن = 92)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	الترتيب
		موافق	الي حد ما	غير موافق					
1	فتح قنوات اتصال مع مديرية الشباب والرياضة والمراكز التابعة لها.	91	1	0	275	2.99	0.10	99.64	2
2	تحسين العلاقات مع الأندية الخاصة والأكاديميات.	86	6	0	270	2.93	0.25	97.83	4
3	تحسين العلاقات مع ذوي الخبرة والرأي من أعضاء المجتمع المحيط.	91	1	0	275	2.99	0.10	99.64	2
4	فتح قنوات اتصال مع الوزارات التي يمكن ان تقدم خدمات (الداخلية، التعليم، الصحة،...إلخ).	92	0	0	276	3.00	0.00	100.00	1
5	تحسين العلاقات مع المنشآت الرياضية الأخرى.	91	1	0	275	2.99	0.10	99.64	2
6	تسليط الضوء على الأنشطة والفاعليات التي تنظمها المنشآت.	75	10	7	252	2.74	0.59	91.30	5
7	تحقيق السمعة الطيبة للمنشآت مع المجتمع الخارجي.	88	4	0	272	2.96	0.21	98.55	3
المحور السادس: متطلبات العلاقات الخارجية		614	23	7	1895	2.94	0.19	98.08	

يتضح من جدول (18): تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات التنظيم غير الرسمي) ما بين (91.30% : 100%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور السادس ككل (98.08%).

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة تمكن الباحث من إعداد النموذج المقترح.

"نموذج مقترح لتطبيق البراعة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة الخدمات

بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج"

أولاً: فلسفة النموذج المقترح:

تقوم فلسفة النموذج المقترح على اقتناع الإدارة العليا بأهمية البراعة التنظيمية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير المنشآت الرياضية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذلك نشر ثقافة الإهتمام بجودة

الخدمات المقدمة ووضعها في أولويات الإدارة العليا والعاملين بالمنشآت الرياضية مع تحديد معايير ثابتة يمكن من خلالها قياس مستوى هذه الخدمات.

ثانياً: رؤية النموذج المقترح:

وضع دليل إرشادي قائم على إكتشاف الفرص المتاحة وإستغلالها الإستغلال الأمثل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء المستفيدين من المنشآت الرياضية.

ثالثاً: رسالة النموذج المقترح:

تحقيق أعلى مستوى في جودة الخدمات المقدمة بالمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج.

رابعاً: أهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال :

– إهتمام الإدارة العليا بعمليات التحسين المستمر لمختلف وحدات المنشآت الرياضية بجامعة سوهاج

– التنسيق بين جميع وحدات المنشآت الرياضية لتنفيذ خطط التحسين المستمر بشكل فعال.

خامساً: آليات تطبيق النموذج المقترح:

أ- الإعتماد على براعة الاستغلال في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية

ب- الإعتماد على براعة الاستكشاف في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية:

ج- الإعتماد على التنظيم الرسمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية

د- الإعتماد على التنظيم غير الرسمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية

هـ- الإعتماد على العلاقات الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بالمنشآت الرياضية

و-الإعتماد على العلاقات الخارجية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء
بالمنشآت الرياضية

سادساً:آليات تطبيق النموذج المقترح:

يتم في هذه المرحلة التعرف على نواحي القوة وتعزيزها وأكتشاف نقاط الضعف والعمل على
علاجها ويتم ذلك من خلال قياس مدى توافر المعايير الآتية:

المعيار الأول:رضا المستفيدين:

المعيار الثاني:الحصة التسويقية:

المعيار الثالث:الفرص التسويقية:

المعيار الرابع:أعداد المستفيدين (العملاء):

المعيار الرابع:المقارنة بالمنافسين:

التوصيات:

في ضوء استنتاجات البحث واستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث يوصى
بالآتي:

1. الاهتمام بتلبية رغبات العملاء المترددين على المنشآت الرياضية وبذل الجهود الإدارية التي
تساهم في تحقيق رضا العملاء كمدخل لتحسين جودة للخدمات المقدمة.
2. عقد دورات تدريبية للعاملين بالمنشآت الرياضية لتنمية قدراتهم وصقل مهارتهم
للقيام بجمع البيانات وتحليل المعلومات واستغلال الموارد المتاحة التي تؤهلهم
لتطبيق ممارسات البراعة التنظيمية.
3. تحفيز وتشجيع العاملين بالمنشآت الرياضية على تقديم الأفكار الابداعية التي
يمكن أن تساعد على تحسين جودة الخدمات.
4. تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص وتحقيق التعاون المستمر بين منشآت الجامعة
ومؤسسات القطاع الخاص(مراكز علاج طبيعي-المستشفيات الخاصة- الأندية
الرياضية)
5. تطبيق آليات النموذج المقترح لتحسين جودة الخدمات بالمنشآت الرياضية
الجامعية والخاصة وذلك في ضوء البراعة التنظيمية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم أحمد أبو رحمة (2021م): دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، العدد العاشر، 453: 487.
2. أحمد إبراهيم الكحلوي (2019م): البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
3. أحمد الشريف (2018م): الرياضة والحوكمة ، التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية ، دار الفكر العربي، القاهرة .
4. أحمد زغدار عزت (2011م): المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
5. أحمد عبد السلام موسى (2016م) : تأثير الخطة الاستراتيجية للكيانات الاقتصادية على التسويق، الطبعة الأولى ، دار النشر للجامعات، القاهرة.
6. أيتن محمود المرجوشي (2008م): تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر للجامعات، القاهرة .
7. أيمن على عبد الحميد (2013م): أساليب مقترحة لتسويق المنشآت الرياضية بمحافظات جمهورية مصر العربية ، بحث علمي منشور، مجلة علوم وفنون الرياضة ، عدد 46 ، ص 441: 477 .
8. بسمة أحمد عبدالحافظ وآخرون (2022م): دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد (23)، العدد (3)، 325 - 358.
9. جمال محمد علي (2018م): الإدارة الرياضية في القرن الواحد والعشرين، دار الوفاق للطباعة، ط1، أسيوط.

10. حماده فوزي ثابت (2021م): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد الأول، 1: 34.
11. خليفة محمد الفتحي(2017م): نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم، رسالة ماجستير، كلية العلوم والنشاط البدني، جامعة الملك سعود.
12. داليا طه محمود (2013م) : كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصر ،بحث منشور بمجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ، العدد (35)، الجزء (4)، مصر .
13. دعاء محمد احمد (2021م):تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج،المجلد(89)، 801- 890.
14. رشيدة السيد أحمد، نجاح رحومة أحمد(2021م): تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 21، ص213:161، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر.
15. ريهام محمد على (2019م) : نموذج مقترح لمنهجية كايزن (التحسين المستمر) لتحقيق التميز الإداري بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الاسكندرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الإسكندرية .
16. سامح عبد المطلب إبراهيم (2020م):" أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء العالي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، العدد الثالث، 211: 289.
17. سامي أحمد فارس(2019م): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: القدرات الديناميكية متغيرا وسطا: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الاردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة،.

18. سعدون الربيعاوى(2017م): الإدارة الاستراتيجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017م.
19. سهام احمد محمد(2021م): القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد(45)، العدد(4)، 371-546.
20. حسن أحمد عطية الشافعي(2018م) : دليل التنظيم وشبكة التطوير التنظيمي والتمكين ، الإدارة الحديثة ونظريتها في التربية البدنية والرياضة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة عالم الرياضة،الإسكندرية.
21. سوزان محمد القرشي"(2022م): دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة،مجلد(16)، عدد14، ص 1: 21.
22. شيرين جلال شحاتة(2011م): خطة مقترحة للتسويق الإلكتروني لبعض أنشطة إتحادات الرياضات المائية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
23. شيرين محمد إحسان (2020م): " البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية، بحث علمي منشور ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية ،العدد الثاني، يوليو ، 137: 187
24. عاصم فايز الزعانين(2010م): الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية واثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
25. عبدالله عيد الغصاب(2015م): إدارة المنظمات في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، مكتبة الكويت الوطنية للنشر.
26. كمال عبد الجابر عبد الحافظ (2006م) : خطة مقترحة لتسويق القرية الأولمبية بجامعة أسيوط ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، عدد22، جزء 1، مارس ، 244: 279.

27. لميس عارف عبد ربه (2017م): الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
28. ليلى عبدالله محمد (2019م): دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الامير سلطان بن عبد العزيز.
29. ماهر محسن مرهج (2014م) : إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، التحسين المستمر (Kaizen)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية .
30. محمد البدوي النجار (2015م): تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
31. محمد دخيل الهاجري (2020م): تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ص 447:490، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
32. محمد شمس حسني (2022م): أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (23)، العدد (2)، 61-93.
33. محمد عبدالمحسن أحمد (2018م): التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، العدد 76، ص 89_119، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
34. مدحت محمد أبو النصر (2015م) : الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
35. مسعودة شريف (2018م) : الكايزن اليابانية كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية بيئات عمل جاذبة ، بحث منشور

- بالمؤتمر الدولي السادس، نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة، جامعة طاهري محمد ،
الجزائر ، 13، نوفمبر.
36. ممدوح زكي عويس (2015م): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء
البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية
الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة
العامة، الرياض، 282-239.
37. نوال محمد حسين (2020م): فاعلية البراعة التنظيمية في جودة حياة العمل الدور
المعدل لتنمية الموارد البشرية دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير،
كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
38. وفاء فنجري مرزوق (2021م): دور البراعة التنظيمية في تحسين
جودة الخدمة بشركات الاتصالات المصرية، الجلة العلمية للاقتصاد والتجارة
،المجلد (52)، العدد(1)، 44 - 13.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

39. Abuzaid, A (2016): Testing the Impact of Strategic Leadership on
Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian
Chemical Manufacturing Companies, International Journal of
Business and Management, 11:328-339.
40. Akdoğan, S., Akdoğan A., Cingöz A. (2009): Organizational
Ambidexterity An Empirical Examination of Organizational
Factor Antecedents of Organizational Ambidexterity. Journal of
Global Strategic Management Vol 3, no 2 Pp17-27.
41. Bosak & Flood :Intellectual (2016): capital and organizational
ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms.
Journal of organizational Effectiveness, 3(2), 94-114. (4): 664-
693, 10. .
42. Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012): Drivers of Innovation
Ambidexterity in small-to medium-sized firms. European
Management Journal, 30(1), 1-17, .

43. Finny, L. (2014): Inspirational Leadership six must-haves to develop inspirational talent within your Organization, A white Paper Thales Learning & Development,.
44. Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008): Senior team attributes and organizational ambidexterity: The Moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007,.
45. Katou, A., et al. (2021). "A trilogy of organizational ambidexterity: leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes". *Journal of Business Research*. Volume 128, Pages 688-700.
46. Keta chi, M... A (2020): descriptive study of the strategic role of human resource flexibility as a complete model of organizational ingenuity at the University of Isfahan in Ayyam Noor. (2),.
47. Lin, H., et al. (2017) :Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech parks in China, *Journal of product Innovation Management*, p122-140.
48. Navarro & Dewhurst (2007): Examining the Antecedents of Organizational Ambidexterity from the Perspective of Structure and Context. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science* (mess),.
49. Olszak. C. M. (2014). An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical proach. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11(1), 139-153.
50. O'Reilly C.A. & Tushman M.L. (2013): Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit " *The Leadership Quarterly*, 20 (2): 53(4), Pp 1-5,.
51. Shuangfa Huang, Martina Battisti, David Pickernell, .(2021): CEO regulatory focus as the microfoundation of

- organizational ambidexterity: A configurational approach, Journal of Business Research, Volume 125, Pages 26-38,.
52. Tarody, D.(2016):Oraganizaional ambidexterity as a new research paradigm in strategic management Vezetesudomány-Dudapest management Review,47(5),39,40.
- 53.Tempelaar, M.(2010): Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, Doctoral Thesis University Rotterdam,.
- 54.Tinoco, Janet(2015): Double dealing: the influence of diverse business process on Organizational Ambidexterity", Academy of Strategic Management Journal, 13 (2),.
55. Youngki Park, Paul A.Pavlou, Nilesh Saraf.(2020): Configurations for Achieving Organizational Ambidexterity with Digitization, Information Systems Research,Vol 31(4):1376-1397.