



مجلة سوهاج لعلوم وفنون
التربية البدنية والرياضة



جامعة سوهاج
كلية التربية الرياضية

متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد

أ.م. د. / ممدوح محمد السيد

أ.م. د / محمد عبد المحسن أحمد

أ. / محمد سعد عبد الرحمن

د. / أيمن عبد العليم محمد

مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة - العدد الثاني عشر - يناير ٢٠٢٤م
الترقيم الدولي: (ISSN 2682-3748) print (ISSN 2682-3837) online

متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد

(*) أ.م.د/ محمد عبد المحسن أحمد

(**) أ.م.د/ ممدوح محمد السيد

(***) د./ أيمن عبدالعليم محمد

(***) أ./ محمد سعد عبدالرحمن

المقدمة ومشكلة البحث:

أصبحت الإدارة في العصر الحديث حجر الأساس لبناء أي مجتمع متقدم، وهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة، والإدارة هي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات، فالإدارة الناجحة التي تسعى إلى تجنب الإهدار والفضوى والإضرار، وتعمل بكل جهد وطاقته للاستعمال الفعال للموارد المادية والبشرية. (٢٥:١٢)

وتلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز، فإن نجاح الهيئات الرياضية يعزي إلى نجاح الإدارة وأيضاً فشل هذه الهيئات يعزي إلى فشل الإدارة. (١٥:٤)

ومن هنا تسعى المؤسسات والهيئات المختلفة إلى الاعتماد على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة (البراعة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمية، والعدالة التنظيمية)، التي تهدي بها العديد من المؤسسات الناجحة في تطوير أدائها والتي يمكن إن تساعد على تطوير المؤسسات من حيث هيكلها ونظمها وعملياتها الإدارية وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة. (٣:١٤)

وتؤكد "سهام أحمد محمد" (٢٠٢١م) إن البراعة التنظيمية **Organizational Ambidexterity** من المتغيرات الإدارية الحديثة التي يمكن اعتبارها مدخلاً أساسياً لكافة الإصلاحات الإدارية، فقد أثبتت الأدبيات بشكل متزايد، أن المنظمات الناجحة هي المنظمات البارعة نظراً لقدرتها على توليد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير المستمر. (٤٣٠:١٠)

ولقد اكتسب مدخل البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في العصر الحديث إذ 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 والاستمرار في المدى الطويل. (١١٣:٢٥)

* أستاذ الإدارة الرياضية والترويج المساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

** أستاذ المناهج وتدریس التربية الرياضية المساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

*** مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

*** معيد بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

ويمكن للمنظمات تحقيق البراعة التنظيمية من خلال قدراتها الديناميكية والمعتمدة على مدخلين أساسين، فقد أكد المدخل الأول على أن تكون المنظمة قادرة على الشعور بدقة التغييرات في بيئتها التنافسية، بينما أكد المدخل الثاني أنه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على العمل على استثمار الفرص وتجنب التهديدات لكي تتمكن من الاستيلاء عليها من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة. (٤٠٩:٢٣)

وتعتبر الهيئات الشبابية والرياضية من أهم المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته، فهي المؤسسات الأهلية التي أنشأها المجتمع لتلبية حاجات الأعضاء من الشباب وتحقيق رغباتهم. (٢:٥)

وتعد الاتحادات الرياضية هيئة رياضية تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتتكون من الأندية والهيئات الرياضية والشبابية التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم هذا النشاط وتنسيقه بينها، والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني، والإتحاد وحده هو المسؤول فنياً عن شؤون هذه اللعبة ورفع مستواها في جميع الهيئات المشار إليها في حدود القواعد التي يقرها الإتحاد الدولي لهذه اللعبة. (١٨:٦)

أصبحت عملية تحويل الاتحادات الرياضية لمنظمات بارعة من الموضوعات التي فرضت نفسها كأولوية في مجال الإدارة الرياضية لما تتضمنه هذه العملية من أهمية في تشكيل مستقبل الإتحاد، حيث يتطلب عملية تحويل الاتحادات لمنظمات بارعة الي وجود قيادة قادرة على تحقيق رؤية الإتحاد وأهدافه الاستراتيجية وتحسين التفاعل الاجتماعي بين العاملين والحفاظ على تماسكهم وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتعظيم موارد الإتحاد من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وبشكل يسهم في تطوير العاملين بالإتحاد.

وفي ضوء ما تقدم فإن الإتحاد المصري لكرة اليد يسعى من خلال رؤيته ورسالته ان يكون صرحاً متميزاً ورائد لكرة اليد المصرية محلياً وعربياً ودولياً، وذلك من خلال سعيه نحو التحول للبراعة التنظيمية لذلك يجب ان يكون لديه القيادات والكفاءات المؤهلة والتي لديها مجموعة من المتطلبات التي تقوم في الأساس علي تطوير الهيكل الإداري للإتحاد وأفرعه المختلفة لرفع القدرات الحقيقية والمؤثرة للإتحاد نحو الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالإتحاد من خلال استثمار مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الإتحاد بهدف تطوير أنشطته وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي الوقت نفسه أكدت بعض المراجع والدراسات مثل دراسة كلا من (١)(٩)(١٦)(١٧) ان المجالات الأخرى سبقتنا في استخدام البراعة التنظيمية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، والذي له أثر واضح وكبير على تطوير وديمومة المؤسسات كالمدراس والجامعات والشركات، وتوصلت هذه الدراسات إلي وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وتطوير الأداء والحفاظ علي استمرارية المؤسسات علي المدى البعيد، الأمر الذي دفع الباحث إلي إجراء دراسة بعنوان "متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد".

هدف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد.

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث يضع الباحث التساؤل التالي :

■ ما متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد؟

التعريف ببعض المصطلحات الواردة في البحث :
البراعة التنظيمية:

قدرة المؤسسة على إدارة عناصر متناقضة او مترادفة في ذات الوقت مثل (الاستغلال مع الاستكشاف، العلاقات الداخلية مقابل الخارجية) والتركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة بغية تحقيق النجاح.(١٨:٢١)

تطوير الأداء الإداري:

الجهود المنهجية التي تبذل لرفع مستوى الأداء عن طريق مراقبة المسئوليات والواجبات، وتحليل الطرق، والإجراءات، ومراقبتها.(٣:٢٤٢)

الاتحاد المصري لكرة اليد:

هو اتحاد رياضي خاص تربوي وتنموي وله شخصية اعتبارية مستقلة تخضع لأحكام الميثاق الأولمبي الدولي وأحكام لائحة الاتحاد الدولي لكرة اليد بما لا يتعارض مع أحكام القوانين المصرية الأهلية.(٥:٢)

خطة وإجراءات البحث :

- **منهج البحث :**

• استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته وطبيعة إجراء البحث.

- **مجتمع البحث :**

يتمثل مجتمع البحث :

• المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التجارة قسم إدارة الأعمال، بكليات التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكليات التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية والترويح) بجامعة الصعيد والبالغ عددهم (١٧٤).

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من :-

• المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التجارة قسم إدارة الأعمال، بكليات التربية قسم الإدارة التعليمية، بكليات التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية) بجامعة الصعيد وبلغ عددهم (٩٢) بنسبة (٥٢.٢٩%) من إجمالي المجتمع الأصلي.

- أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث:

- قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف على متطلبات البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد.

- خطوات تصميم استمارة الاستبيان:

١. تحديد محاور الاستبيان: لتحديد محاور الاستبيان قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تناولت البراعة التنظيمية في المجالات الأخرى
٢. توصل الباحث لعدد (٦) محاور يمكن الاعتماد عليها للتعرف على متطلبات البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد.
٣. عرض المحاور على مجموعة من المحكمين (٩) للتعرف على مدى مناسبة المحاور ومدى كفايتها للتعرف على متطلبات البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال الفترة من ٢٠٢٣/٣/١٩م إلى ٢٠٢٣/٣/٢٥م، ويوضح جدول (١) النسبة المئوية لأراء السادة المحكمين حول المحاور المقترحة.

جدول (١)

النسبة المئوية لأراء السادة المحكمين حول المحاور المقترحة للتعرف على متطلبات البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد (ن=٩)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	متطلبات براعة الاستغلال.	٩	-	٪١٠٠
٢	متطلبات براعة الاستكشاف.	٩	-	٪١٠٠
٣	متطلبات التنظيم الرسمي.	٨	١	٪٨٨,٨٨
٤	متطلبات التنظيم غير الرسمي.	٨	١	٪٨٨,٨٨
٥	متطلبات العلاقات الداخلية.	٨	١	٪٨٨,٨٨
٦	متطلبات العلاقات الخارجية.	٧	٢	٪٧٧,٧٧

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لأراء السادة المحكمين حول محاور استبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد تراوحت ما بين (٪٧٧,٧٧ : ٪١٠٠)، وقد أرتضى الباحث المحاور التي حصلت على نسبة مئوية (٪٧٠ فأكثر) من أراء السادة المحكمين وبذلك تم الموافقة على جميع المحاور المقترحة.

٤. صياغة عبارات الاستبيان: لصياغة عبارات الاستبيان، قام الباحث بتحليل محتوى للدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تناولت البراعة التنظيمية، وتوصل الباحث لصياغة (٥١) عبارة تم توزيعها على محاور الاستبيان وجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

بيان بأعداد العبارات وفقاً لتحليل المحتوى حول عبارات محاور أستبيان
متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد. ن = ٩

م	المحاور	العبارات
١	متطلبات براءة الاستغلال.	١١
٢	متطلبات براءة الاستكشاف.	١٠
٣	متطلبات التنظيم الرسمي.	٧
٤	متطلبات التنظيم غير الرسمي.	٨
٥	متطلبات العلاقات الداخلية.	٦
٦	متطلبات العلاقات الخارجية	٩
	المجموع	٥١

ثم قام الباحث بعرض العبارات المقترحة للأستبيان على عدد (٩) من المحكمين للتأكد من مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة ومدى مناسبتها وذلك للتعرف على متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال الفترة من ٢٠٢٣/٥/٨م إلى ٢٠٢٣/٥/١٣م، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة لتصميم أستبيان
متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد (ن=٩)

م رقم العبارة	متطلبات براءة الاستغلال.		متطلبات براءة الاستكشاف.		متطلبات التنظيم الرسمي.		متطلبات التنظيم غير الرسمي.		متطلبات العلاقات الداخلية.		متطلبات العلاقات الخارجية	
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
١	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	١٠٠	٩
٢	١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٦٦,٦٦*	٦
٣	١٠٠	٩	٣٣,٣٣*	٣	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩
٤	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩
٥	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	١٠٠	٩
٦	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	١٠٠	٩
٧	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٦٦,٦٦*	٦	١٠٠	٩	٧٧,٧٧	٧
٨	١٠٠	٩	٥٥,٥٥*	٥	٨٨,٨٨	٨	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٤٤,٤٤*	٤
٩	١٠٠	٩	٧٧,٧٧	٧	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٧٧,٧٧	٧
١٠	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٨٨,٨٨	٨	١٠٠	٩	٤٤,٤٤*	٤
١١	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩	١٠٠	٩

*العبارات المستبعدة.

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية حول العبارات تراوحت ما بين (٣٣.٣٣% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث العبارات التي حصلت على نسبة مئوية (٧٠% فأكثر) وفي ضوء ذلك تم حذف عدد (٦) عبارة ليصبح عدد عبارات الأستبيان (٤٥) عبارة، وبذلك تم التوصل إلى الصورة النهائية للأستبيان.

جدول (٤)

بيان بأعداد العبارات المقبولة والمستبعدة وفقاً لأراء السادة الخبراء حول عبارات استبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد

م	المحاور	عدد العبارات في صورتها الأولية	عدد العبارات المستبعدة	ارقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات في صورتها النهائية
١	متطلبات براعة الأستغلال.	١١	٢	١٠،٨	٩
٢	متطلبات براعة الأستكشاف.	١٠	١	٣	٩
٣	متطلبات التنظيم الرسمي.	٧	-	-	٧
٤	متطلبات التنظيم غير الرسمي.	٨	١	٧	٧
٥	متطلبات العلاقات الداخلية.	٦	-	-	٦
٦	متطلبات العلاقات الخارجية	٩	٢	٨،٢	٧
	أجمالي	٥١	٦	-	٤٥

المعاملات العلمية لاستمارة استبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد:

أ-الصدق:

- صدق المحكمين:

لحساب صدق المحكمين قام الباحث بعرض استمارة استبيان على مجموعة من المحكمين (٩) وجدول (٣) يوضح ذلك.

- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (١٥) فردا من المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التجارة قسم إدارة الاعمال، بكليات التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكليات التربية الرياضية قسم الإدارة الرياضية والترويح)، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٣/٥/١٤م إلى ٢٠٢٣/٥/١٩م. وجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥)

الاتساق الداخلي بين البنود بالمحاور الرئيسية وبين المحاور بالدرجة الكلية لأستبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، لدى عينة من المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية ن= (١٥)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	٠,٨٤٠	١	٠,٩٩٩	١	٠,٩٩٩	١	٠,٦٠٢	١	٠,٥٣٥	١	٠,٩٩٩
٢	٠,٩٩٩	٢	٠,٩٩٩	٢	٠,٦٨١	٢	٠,٦١٤	٢	٠,٩٩٩	٢	٠,٩٩٩
٣	٠,٨٦٠	٣	٠,٩٩٩	٣	٠,٩٩٩	٣	٠,٧٥٣	٣	٠,٩٩٩	٣	٠,٩٩٩
٤	٠,٩٩٩	٤	٠,٤٨٠	٤	٠,٦٨١	٤	٠,٨٣٥	٤	٠,٥٣٥	٤	٠,٩٩٩
٥	٠,٩٩٩	٥	٠,٥٤٥	٥	٠,٩٩٩	٥	٠,٤٥٣	٥	٠,٥٣٥	٥	٠,٩٩٩
٦	٠,٩٩٩	٦	٠,٧٥١	٦	٠,٩٩٩	٦	٠,٥١٨	٦	٠,٩٩٩	٦	٠,٩٦٠
٧	٠,٩٩٩	٧	٠,٦٥٤	٧	٠,٩٩٩	٧	٠,٦٥٣	٧		٧	٠,٦٢٥
٨	٠,٧٨٣	٨	٠,٦٧٩								
٩	٠,٩٩٩	٩	٠,٩٩٩								
	٠,٩٦٠		٠,٩٣٦		٠,٩٦٠		٠,٦٨٠		٠,٧٥١		٠,٨٦٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠,٠٥ = ٠,٤٤١

يتضح من جدول (٥) السابق أن معاملات الاتساق الداخلي للاستبيان بين البنود والمحاور تراوحت بين (٠.٦٨٠) إلى (٠.٩٦٠)، وكما تراوحت الارتباطات بين المحاور الرئيسية والدرجة الكلية للاستبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد لدى عينة من الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية بين (٠.٤٥٣) إلى (٠.٩٩٩) وهي قيم جميعها تدل على ثبات المقياس مما يجعلنا نستطيع الاعتماد على الاستبيان لدى عينة الدراسة الحالية. كما تم حساب ثبات الفا كرونباخ للاستبيان كما في جدول (٦).

جدول (٦)

ثبات الفا كرونباخ لاستبيان متطلبات البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد لدى عينة من المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية (ن=١٥)

م	المحاور	الارتباط
١	متطلبات براعة الاستغلال.	٠,٦٧٨
٢	متطلبات براعة الاستكشاف.	٠,٨١٦
٣	متطلبات التنظيم الرسمي.	٠,٧٢٦
٤	متطلبات التنظيم غير الرسمي.	٠,٧٧٣
٥	متطلبات العلاقات الداخلية.	٠,٥٣١
٦	متطلبات العلاقات الخارجية	٠,٧٧٦
	الدرجة الكلية	٠,٨٢٥

يتضح من جدول (٦) أن معاملات ثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل والمحاور الرئيسية تراوحت بين (٠.٥٣١) إلى (٠.٨٢٥)، وهي قيم جميعها تدل على ثبات الاستبيان.

■ تطبيق الاستبيان في صورته النهائية؛

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية الاستبيان قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية وبلغ قوامها (٩٢) فرداً وممثلة لمجتمع البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/٥/٢١ م إلى ٢٠٢٣/٦/١٠ م.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج:

ما متطلبات البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد؟

جدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأستجابات أفراد العينة حول

(المحور الأول: متطلبات براعة الأستغلال بالإتحاد المصري لكرة اليد) (ن=٩٢)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	إعداد قاعدة بيانات إلكترونية بالأجهزة والأدوات الخاصة بالإتحاد.	٨٢	١٠	٠	٢٦٦	٠,٣١	٩٦,٣٨	موافق	
٢	إعداد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة ببيانات ومعلومات عن العاملين بالإتحاد.	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق	
٣	الأهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة والأدوات والمنشآت الخاصة بالإتحاد.	٧٩	٨	٥	٢٥٨	٠,٥٢	٩٣,٤٨	موافق	
٤	العمل على تنمية القدرات الأبداعية لدى العاملين.	٩١	١	٠	٢٧٥	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق	
٥	الحرص على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بالإتحاد.	٨٦	٦	٠	٢٧٠	٠,٢٥	٩٧,٨٣	موافق	
٦	عقد دورات تدريبية تخصصية لجميع العاملين بالإتحاد كلا في تخصصه.	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق	
٧	تطبيق أساليب التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إنجاز المهام بالإتحاد.	٩١	١	٠	٢٧٥	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق	
٨	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه إدارة الإتحاد.	٧٨	١٤	٠	٢٦٢	٠,٣٦	٩٤,٩٣	موافق	
٩	التنسيق بين أوجه صرف الميزانية على جميع أنشطة الإتحاد.	٨٦	٦	٠	٢٧٠	٠,٢٥	٩٧,٨٣	موافق	
	الأجمالي	٧٧٧	٤٦	٥	٢٤٢٨	٠,٢١	٩٧,٧٥		

يتضح من جدول (٧) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات براعة الأستغلال) بالإتحاد المصري لكرة اليد ما بين (٩٣.٤٨٪: ١٠٠٪) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٤،٢) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور الأول ككل (٩٧.٧٥٪)

كما يتضح من جدول(٧): أتفاق أراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الأستغلال بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال إعداد قاعدة بيانات إلكترونية خاصة ببيانات ومعلومات عن العاملين بالإتحاد، وتطبيق أساليب التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إنجاز المهام بالإتحاد، إعداد قاعدة بيانات إلكترونية بالأجهزة والأدوات الخاصة بالإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة ونظم الاتصال والتواصل في الإعلان عن الأنشطة التي يقدمها الإتحاد في تحقيق جودتها من حيث سهولة أعلام العاملين والمستفيدين بالخدمات الإلكترونية التي يوفرها الإتحاد مما يعكس حرص الإتحاد على الوصول إلى قطاع عريض من المستفيدين وبنعكس بالإيجاب على قدرة الإتحاد التنافسية ومن ثم الوصول إلى الريادة وتحقيق البراعة التنظيمية. وهذا ما يتفق مع

دراسة "سامح عبد المطلب إبراهيم" (٢٠٢٠م) (٩)، ودراسة "دعاء محمد أحمد" (٢٠٢١م) (٧) التي أكدت على ضرورة توجه المؤسسات إلى الاهتمام بالأساليب التكنولوجية الحديثة ودعم كل ما ينهض بها، من خلال ربط الأنشطة التي تقدمها بالإنترنت وتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من أجهزة وتقنيات وبرامج حديثة. وفي هذا الصدد أوصت دراسة "سهام أحمد محمد" (٢٠٢١م) (١٠) لتحقيق البراعة التنظيمية ضرورة إنشاء قواعد بيانات لكافة العاملين تتضمن أنشطتهم وجوائزهم وسجلهم الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم المساعدات الالكترونية للجمهور المستفيد من المؤسسة.

كما يتضح من جدول (٧): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الاستغلال بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال العمل على تنمية القدرات الإبداعية لدي العاملين، الحرص على تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بالاتحاد، وعقد دورات تدريبية تخصصية لجميع العاملين بالاتحاد كلا في تخصصه.

ويعزو الباحث ذلك إلى البراعة التنظيمية تحتاج إلى العاملين الذين لديهم القدرات الإبداعية وتدريبهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة مع تخصيص مكافآت للعاملين المتميزين والمبدعين، بالإضافة إلى عقد دورات وندوات تثقيفية وأخرى تدريبية لكافة التخصصات بالمؤسسة لإكسابهم المهارات والاتجاهات وتشجيعهم على المشاركة وكيفية استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة، وهذا ما يتفق مع دراسة "رشيدة السيد أحمد، نجاح رحومة أحمد" (٢٠٢٢م) (٨) التي أكدت على تعدد مهام العاملين بالمؤسسة مما يفرض علية تطوير ذاته وتنمية مهاراته وخاصة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية، ودراسة "إبراهيم أحمد أبو رحمة" (٢٠٢١م) (١) التي أشارت على ضرورة أتباع سياسة لتحفيز العاملين من خلال استعمال حوافز ومكافآت متنوعة لأثارة التنافس بينهم، ودراسة "Popadic, M. et.al" (2015) (٢٧) التي أكدت على ان تزويد العاملين بجميع الموارد اللازمة يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

كما يتضح من جدول (٧): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الاستغلال بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه إدارة الإتحاد، الاهتمام بالصيانة الدورية للأجهزة والأدوات والمنشآت الخاصة بالإتحاد، والتنسيق بين أوجه صرف الميزانية على جميع أنشطة الإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق البراعة التنظيمية على الأسلوب العلمي في حل ومواجهة المشكلات، وإتخاذ القرارات التي تعتمد على معلومات وبيانات صحيحة بالإضافة إلى وجود مصادر لتمويل الأنشطة التي يقدمها الإتحاد وصرفها على كافة الأنشطة، وهذا ما يتفق مع دراسة "Bosak & Flood, (2016) (٢٢)" ضرورة توفير برامج تدريبية لتنمية العاملين على كيفية حل المشكلات بالأسلوب العلمي والتشاور فيما بينهم للوصول إلى الحل الأنسب الذي يقلل الجهد والوقت والتكلفة. ودراسة "دعاء محمد أحمد" (٢٠٢١م) (٧) التي أشارت إلى تشكيل لجنة للتمويل تختص بأعداد خطة للميزانية للصرف على أوجه الأنشطة المختلفة بالمؤسسة.

جدول (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأستجابات أفراد العينة حول
(المحور الثاني: متطلبات براعة الأستكشاف بالإتحاد المصري لكرة اليد) (ن=٩٢)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	الحرص على أستدامه استقطاب الخبرات الجديدة للعمل بالإتحاد	٨٨	٤	٠	٢٧٢	٢,٩٦	٠,٢١	٩٨,٥٥	موافق
٢	اعداد خطط مالية لزيادة الدعم المالي لأنشطة الإتحاد.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
٣	وضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف في الإتحاد.	٨٩	٣	٠	٢٧٣	٢,٩٧	٠,١٨	٩٨,٩١	موافق
٤	العمل علي زيادة اعداد الهيئات الأعضاء المشتركين في الإتحاد.	٨٠	١١	١	٢٦٣	٢,٨٦	٠,٣٨	٩٥,٢٩	موافق
٥	زيادة عدد المناطق والمكاتب الفرعية التابعة للإتحاد.	٧٨	١٣	١	٢٦١	٢,٨٤	٠,٤٠	٩٤,٥٧	موافق
٦	تحديث قواعد البيانات الالكترونية الخاصة بالإتحاد.	٨٥	٥	٢	٢٦٧	٢,٩٠	٠,٣٦	٩٦,٧٤	موافق
٧	تجديد وتطوير المنشآت الرياضية التابعة للإتحاد بما يتناسب مع المواصفات الحديثة للمنشآت.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
٨	زيادة البطولات والمسابقات المحلية الرسمية التي ينظمها الإتحاد.	٧٤	١٥	٣	٢٥٥	٢,٧٧	٠,٤٩	٩٢,٣٩	موافق
٩	البحث عن فرص التنافس والتميز التي تسمح بزيادة الحصة التسويقية للإتحاد.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
	الأجمالي	٧٦٧	٥٤	٧	٢٤١٦	٢,٩٢	٠,٢٦	٩٧,٢٦	

يتضح من جدول (٨) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات براعة الأستكشاف) بالإتحاد المصري لكرة اليد ما بين (٩٢.٣٩% : ٩٩.٦٤%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٢،٧،٩) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور الثاني ككل (٩٧.٢٦%).

كما يتضح من جدول (٨): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الأستكشاف بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال الحرص على أستدامه استقطاب الخبرات الجديدة للعمل بالإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان تطبيق براعة الأستكشاف بالإتحاد يستلزم الاستفادة من خبرات الكوادر ذوي المهارات والخبرات الإدارية والقيادة وتشجيعهم وتوليهم منصب متميزة بالإتحاد للاستفادة من قدراتهم الإبداعية، وهذا ما يتفق مع دراسة " Navarro & Dewhurst " (2007) (٢٦) التي أكدت على ان امتلاك المؤسسة

للقائدات ذوي الخبرة وقدرتهم على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها يعد من أهم شروط نجاح البراعة التنظيمية بالمؤسسة. بينما أشارت دراسة " إبراهيم أحمد أبو رحمة" (٢٠٢١م) (١) إلى ضرورة اهتمام المؤسسة في استقطاب الكوادر ذوي المهارات الإدارية والقيادية المتميزة.

كما يتضح من جدول(٨): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الاستكشاف بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال البحث عن فرص التنافس والتميز التي تسمح بزيادة الحصة التسويقية للاتحاد، والعمل على زيادة إعداء الهيئات الأعضاء المشتركين في الاتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان تطبيق براعة الاستكشاف يجعل المؤسسة قادرة على التنافس وزيادة الفرص التسويقية مما يجعل المؤسسة رائدة في مجالها، وهذا ما يتفق مع دراسة "Abuzaid, A (2016)" (٢٠) التي توصلت ان توجه المنظمات نحو تحقيق البراعة التنظيمية هو امر ضروري لها يمكنها من تحقيق عائد مرتفع هذا من شأنه يعود على المنظمة بالنفع مما يمكنها من التغلب على المنافسين والحفاظ على المزايا التنافسية لأطول وقت ممكن، كما تمكنها من الحفاظ على تدفقاتها النقدية المستقبلية الخاصة بها.

كما يتضح من جدول(٨): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الاستكشاف بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تحديث قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بالاتحاد.

ويعزو الباحث ذلك أهمية تحديث قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة بصفة مستمرة يساعد في الاعتماد على معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها عند إتخاذ القرارات، وهذا ما يتفق مع دراسة "سوزان محمد القرشي" (٢٠٢٢م) (١١) التي أكدت على ضرورة تكوين فريق عمل مختص بجمع البيانات والمعلومات وتحديثها دوريا بأستخدام أحدث الوسائل التكنولوجيا.

كما يتضح من جدول(٨): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الاستكشاف بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال وضع خطط مستقبلية تستهدف علاج نقاط الضعف في الاتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام البراعة التنظيمية بعمليات التقييم الدوري للأداء وقياس مدى تحقق الأهداف المخطط لها وبذلك مدى قيام الأفراد بالمهام الموكلة إليهم من اجل الوقوف على نقاط القوة في الأداء والعمل على تعزيزها والاستفادة منها في تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة واكتشاف أوجه الضعف والقصور والعمل على تلافيها والتقليل من أثارها السلبية، وهذا ما أشارت إليه دراسة " دعاء أحمد محمد" (٢٠٢١م) (٧) ضرورة قيام المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف في الأداء بصفة مستمرة.

كما يتضح من جدول(٨): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق براعة الاستكشاف بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال إعداد خطط مالية لزيادة الدعم المالي لأنشطة الاتحاد،

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المؤسسات على تفعيل مبادئ الشفافية والمحاسبة على النتائج وتحمل مسؤوليتها في إدارة موارد المؤسسة المالية والعمل على تمهيتها وفتح المجال نحو استحداث خطط جديدة تسهم في تعزيز موارد المؤسسة المالية مما ينعكس على تطوير منشأتها وأدواتها وأنشطتها بما يتناسب مع مستحدثات العصر، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة" Jansen, J. J., George (2008) (٢٤) ودراسة "سامح عبد المطلب إبراهيم" (٢٠٢٠م) (٩) بضرورة خلق فرص تمويل جديدة للصرف على أوجه نشاط المؤسسة.

جدول (٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الثالث : متطلبات التنظيم الرسمي بالإتحاد المصري لكرة اليد (ن=٩٢)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	وضع أختصاصات محددة لكل لجنة من اللجان الفنية داخل الإتحاد.	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٣,٠٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق
٢	توزيع العاملين على اللجان الفنية بالإتحاد طبقا للتخصصات والخبرات.	٨٥	٧	٠	٢٦٩	٢,٩٢	٠,٢٧	٩٧,٤٦	موافق
٣	تحديد نطاق الاشراف والمسؤولية لجميع العاملين بالإتحاد.	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٣,٠٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق
٤	منح السلطات والصلاحيات المناسبة لأصحاب المناصب القيادية بلجان الإتحاد.	٩٠	٢	٠	٢٧٤	٢,٩٨	٠,١٥	٩٩,٢٨	موافق
٥	التنسيق بين اللجان الفنية عند تنفيذ فعاليات وأنشطة الإتحاد	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٣,٠٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق
٦	فتح قنوات إتصال متبادلة بين أعضاء اللجان الفنية بالإتحاد	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
٧	تحديد المصادر الرسمية لأتخاذ القرارات التنفيذية للعاملين بالإتحاد.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
	الأجمالي	٦٣٣	١١	٠	١٩٢١	٢,٩٨	٠,٠٩	٩٩,٤٣	

يتضح من جدول (٩) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات التنظيم الرسمي) بالإتحاد المصري لكرة اليد ما بين (٩٧.٤٦% : ١٠٠%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٥،٣،١) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور الثالث ككل (٩٩.٤٣%).

كما يتضح من جدول(٩): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال وضع أختصاصات محددة لكل لجنة من اللجان الفنية داخل الإتحاد، التنسيق بين اللجان الفنية عند تنفيذ فعاليات وأنشطة الإتحاد، تحديد نطاق الاشراف والمسؤولية لجميع العاملين بالإتحاد، تحديد المصادر الرسمية لأتخاذ القرارات التنفيذية للعاملين بالإتحاد. ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة وضع هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتحديد نطاق الاشراف وتوزيع الأختصاصات والمسؤوليات مما ينتج عنه معرفة المصادر الرسمية لإتخاذ القرارات. وهذا ما يتفق مع دراسة "

Keta chi, M... A (2020) (٢٥) الذي أكدت ان مرونة الهياكل التنظيمية والموارد البشرية مرتبط بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية. ودراسة " خليفة محمد الفتحي" (٢٠١٧م) (٦) التي أوصت بضرورة وجود لائحة إدارية تحدد سلطات ومسؤوليات جميع لجان الإتحاد، والحرص على التنسيق بين مختلف لجان الإتحاد. كما يتضح من جدول(٩): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال فتح قنوات إتصال متبادلة بين أعضاء اللجان الفنية بالإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية وجود نظام كفاء للإتصال على كافة المستويات الادارية لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل والحلول المناسبة للمشاكل التي تكون معوقة للعمل. وهذا ما يتفق مع دراسة " Abuzaid, A (2016) (٢٠) التي أوصت بضرورة تحسين وتفعيل قنوات الإتصال المختلفة بالمؤسسة الرسمية وغير الرسمية بما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة. كما يتضح من جدول(٩): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال منح السلطات والصلاحيات المناسبة لأصحاب المناصب القيادية بلجان الإتحاد، وتوزيع العاملين على اللجان الفنية بالإتحاد طبقا للتخصصات والخبرات. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإتحاد تكليف العاملين الذين لديهم القدرات والمهارات الأبداعية بشغل مناصب هامة داخل الإتحاد يساهم في خلق مناخ داعم لبُعدي الأستغلال والأستكشاف ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية للإتحاد. وهذا يتفق مع ما إشارات إليه دراسة " Navarro & Dewhurst (2007) (٢٦) ضرورة الاستفادة من الكوادر الإدارية الذي لديها قدرات إبداعية وقيادية متميزة.

جدول(١٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأستجابات أفراد العينة حول

(المحور الرابع : متطلبات التنظيم غير الرسمي بالإتحاد المصري لكرة اليد) (ن=٩٢)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين بالإتحاد.	٨٤	٧	١	٢٦٧	٢,٩٠	٠,٣٣	٩٦,٧٤	موافق
٢	السماح للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات وإتخاذ القرارات.	٨٢	٨	٢	٢٦٤	٢,٨٧	٠,٤٠	٩٥,٦٥	موافق
٣	تطبيق سياسة الباب المفتوح لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.	٨٥	٦	١	٢٦٨	٢,٩١	٠,٣٢	٩٧,١٠	موافق
٤	تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق.	٨٥	٧	٠	٢٦٩	٢,٩٢	٠,٢٧	٩٧,٤٦	موافق
٥	إتاحة الفرصة لأختيار فرق العمل عند توزيع الأدوار والمهام لتنفيذ أنشطة الإتحاد.	٨١	١١	٠	٢٦٥	٢,٨٨	٠,٣٣	٩٦,٠١	موافق
٦	بث روح التنافس بين فرق العمل عند تنفيذ فاعليات الإتحاد.	٨٥	٧	٠	٢٦٩	٢,٩٢	٠,٢٧	٩٧,٤٦	موافق
٧	إتاحة الفرصة لتبادل الأدوار القيادية بين أعضاء فرق العمل.	٨٢	٩	١	٢٦٥	٢,٨٨	٠,٣٦	٩٦,٠١	موافق
	الأجمالي	٥٨٤	٥٥	٥	١٨٦٧	٢,٩٠	٠,٣٢	٩٦,٦٤	

يتضح من جدول (١٠) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات التنظيم غير الرسمي) بالإتحاد المصري لكرة اليد ما بين (٩٥.٦٥٪:٩٧.٤٦٪) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٦،٤) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الرابع ككل (٩٦.٦٤٪).

كما يتضح من جدول(١٠): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تشجيع العاملين على تنفيذ المهام من خلال فرق العمل وروح الفريق، اتاحة الفرصة لتبادل الأدوار القيادية بين أعضاء فرق العمل، واتاحة الفرصة لأختيار فرق العمل عند توزيع الأدوار والمهام لتنفيذ أنشطة الإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي يشجع على الأبداع والأبتكار والتعاون وروح الفريق والعمل الجماعي يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية وممارستها لدي العاملين مع خلق توازن بين ممارسات ابعاد البراعة التنظيمية. وهذا ما يتفق دراسة "Tinoco, Janet" (2015) (٢٨)، "نوال محمد حسين" (٢٠٢٠م) (١٨) التي أكدت علي ان متطلبات البراعة التنظيمية بالمؤسسات قائم على تقديم دعم كافي وتشجيع الأفكار الأبداعية التي تسهم في تطوير عمل المؤسسة ومن ثم تقوم بتنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وتشجيعهم علي تقديم المساعدات لبعضهم البعض والعمل بروح الفريق.

كما يتضح من جدول(١٠): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال بث روح التنافس بين فرق العمل عند تنفيذ فاعليات الإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الإدارة بنشر ثقافة التميز والريادة بين العاملين بالمؤسسة يساهم في جعل أدائهم لعملهم أفضل. وهذا ما يتفق مع دراسة "ممدوح زكي أحمد" (٢٠١٥م) (١٦)، ودراسة "دعاء أحمد محمد" (٢٠٢١م) (٧)، الذي أكدت على ان تحفز العاملين وبث روح التنافس بينهم يسمح لهم بأن يكونوا أكثر قدرة على التوجه للبراعة التنظيمية ويجعلهم يبذلون جهدا أكثر مما يعزز بدوره أدائهم الذي ينعكس إيجابيا على الأداء.

كما يتضح من جدول(١٠): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تطبيق سياسة الباب المفتوح لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، بالإتحاد، والسماح للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات،

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية أتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين بالشكل الذي يسمح بتوصيل المعلومات عن الأمور المهمة بالمؤسسة، وكذلك توصيل آراء ومقترحات العاملين فيما يتعلق بالتنظيم والتحسن وحل المشكلات، مما يساهم في تحسن العلاقات بين الإدارة والعاملين ومن ثم المشاركة الفعالة في تطوير المؤسسة. وفي هذ الصدد أوصت دراسة "سهام أحمد محمد" (٢٠٢١م) (١٠)، بضرورة أتباع سياسة

الباب المفتوح لتلقي أي مقترحات وأفكار غير تقليدية في كافة المجالات من العاملين بعمل بنك بتلك المعلومات والمقترحات لأنتاج أفكار جديدة والسعي نحو تحقيقها.

كما يتضح من جدول(١٠): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تحقيق العدالة التنظيمية في توزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين لعدالة نظم الأجور والمكافأة ووضع النظم التي تحفزهم على التطوير وتحسين مستويات أدائهم بما يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية. وهذا ما يتفق مع دراسة الميس عارف عبد ربه" (٢٠١٧م) (١٣)، التي أكدت على ضرورة وجود عدالة فيما يحصل عليه العاملين مقابل ما يقدموه من أعمال، بالإضافة إلى وضع معايير لحساب المكافأة بحيث تتسم بالوضوح، وكذلك العدالة في تصميم وتوزيع المهام والواجبات بين العاملين.

جدول(١١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأستجابات أفراد العينة حول
(المحور الخامس: متطلبات العلاقات الداخلية بالاتحاد المصري لكرة اليد) (ن=٩٢)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	حرص الإدارة العليا على استطلاع رأي العاملين في كل ما يتعلق بأنشطة الإتحاد.	٨٤	٧	١	٢٦٧	٠,٣٣	٩٦,٧٤	موافق	
٢	تقديم الخدمات الشخصية والاجتماعية للعاملين لضمان زيادة ولائهم للإتحاد.	٩١	١	٠	٢٧٥	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق	
٣	حرص الإدارة العليا على إقامة علاقات شخصية طيبة بين العاملين بالإتحاد.	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق	
٤	اهتمام الإدارة العليا بأحتواء المشكلات والصراعات التنظيمية داخل الإتحاد.	٨٩	٣	٠	٢٧٣	٠,١٨	٩٨,٩١	موافق	
٥	مشاركة العاملين في المناسبات الشخصية خارج نطاق العمل.	٨٩	٣	٠	٢٧٣	٠,١٨	٩٨,٩١	موافق	
٦	التنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالإتحاد.	٩٠	٢	٠	٢٧٤	٠,١٥	٩٩,٢٨	موافق	
	الأجمالي	٥٣٥	١٦	١	١٦٣٨	٢,٩٧	٩٨,٩١		

يتضح من جدول (١١) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات العلاقات الداخلية) بالاتحاد المصري لكرة اليد ما بين (٩٦.٧٤% : ١٠٠%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور الخامس ككل (٩٨.٩١%).

كما يتضح من جدول(١١): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال حرص الإدارة العليا على إقامة

علاقات شخصية طيبة بين العاملين بالإتحاد، وتقديم الخدمات الشخصية والاجتماعية للعاملين لضمان زيادة ولائهم للإتحاد، والتنسيق بين احتياجات العمل والمصالح الشخصية للعاملين بالإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالروح المعنوية للعاملين ومراعاة الظروف الشخصية، والبعد عن تصيد الأخطاء يشير إلى قدرة الإدارة بالمؤسسة على احتواء الأفراد والتأثير فيهم بالطريقة التي تحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة يعد من اهم شروط نجاح البراعة التنظيمية. وهذا ما يتفق مع دراسة " محمد دخيل الله الهاجري" (٢٠١٨م) (١٥) الذي أكدت على ضرورة تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ومراعاة الظروف الاجتماعية والشخصية بهم. كما أوصت دراسة " هاني عبد المعطي أحمد، محمود سيد محمد" (٢٠٢٣م) (١٩) ضرورة مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والجوانب الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم من اجل رفع مستوي أدائهم بالمؤسسة.

كما يتضح من جدول(١١): أنفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال اهتمام الإدارة العليا بأحتواء المشكلات والصراعات التنظيمية داخل الإتحاد، مشاركة العاملين في المناسبات الشخصية خارج نطاق العمل، حرص الإدارة العليا على استطلاع رأي العاملين في كل ما يتعلق بأنشطة الإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك العاملين بالمؤسسة لمهارات مواجهة الصراعات وحل المشكلات وتقديم الدعم والمساندة في الوقت المناسب، وإتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تستدعي التدخل الفوري وذلك من خلال المتابعة المستمرة للعاملين لكل الاحداث والأمور التي تجري داخل المؤسسة مما يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية. وهذا ما يتفق مع "رشيدة السيد أحمد ونجاح رحومة أحمد" (٢٠٢١م) (٨) التي أشارت ضرورة امتلاك الإدارة العليا القدرة على احتواء المشكلات وتحمل التوترات وحلها. كما أوصت دراسة " Akdoğan,S., Akdoğan A.,Cingöz A. " (2009) (٢١) بضرورة حرص الإدارة العليا للمؤسسة من الاستفادة من مستوي الصراع القائم بين الأفراد وخلق المنافسة بينهم بالشكل الذي يجعل أدائهم أفضل، وذلك من خلال إدارة الصراع والسيطرة على مستوي هذا الصراع والتدخل عند الحاجة لذلك.

جدول (١٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأستجابات أفراد العينة حول (المحور السادس: متطلبات العلاقات الخارجية بالاتحاد المصري لكرة اليد) (ن=٩٢)

م	البنود	التقديرات			الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري للمتوسط الموزون	النسبة المئوية للمتوسط الموزون	اتجاه العبارة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق					
١	فتح قنوات إتصال مع وزارة الشباب والرياضة والمديريات التابعة لها.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
٢	توطيد العلاقات مع الأندية ومراكز الشباب الأعضاء بالاتحاد	٨٦	٦	٠	٢٧٠	٢,٩٣	٠,٢٥	٩٧,٨٣	موافق
٣	تحسين العلاقات مع ذوي الخبرة والرأي من أعضاء المجتمع المحيط.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
٤	فتح قنوات إتصال مع الوزارات والمديريات التابعة لها التي يمكن ان تقدم خدمات للإتحاد(الداخلية، التعليم، الصحة، إلخ)	٩٢	٠	٠	٢٧٦	٣,٠٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠	موافق
٥	تحسين العلاقات مع الإتحادات الرياضية الأخرى.	٩١	١	٠	٢٧٥	٢,٩٩	٠,١٠	٩٩,٦٤	موافق
٦	تسليط الضوء على الأنشطة والفاعليات التي ينظمها الإتحاد	٧٥	١٠	٧	٢٥٢	٢,٧٤	٠,٥٩	٩١,٣٠	موافق
٧	تحقيق السمعة الطيبة للإتحاد مع المجتمع الخارجي والهيئات الرياضية	٨٨	٤	٠	٢٧٢	٢,٩٦	٠,٢١	٩٨,٥٥	موافق
الأجمالي		٦١٤	٢٣	٧	١٨٩٥	٢,٩٤	٠,١٩	٩٨,٠٨	

يتضح من جدول (١٢) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات البراعة التنظيمية (متطلبات العلاقات الخارجية) بالاتحاد المصري لكرة اليد ما بين (٩١.٣٠% : ١٠٠%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور السادس ككل (٩٨.٠٨%).

كما يتضح من جدول(١٢): اتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال فتح قنوات إتصال مع الوزارات والمديريات التابعة لها التي يمكن ان تقدم خدمات للإتحاد(الداخلية، التعليم، الصحة، ... إلخ)، وفتح قنوات إتصال مع وزارة الشباب والرياضة والمديريات التابعة لها.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان التواصل الدائم مع مؤسسات المجتمع المحلي (الحكومية، الخاصة، التطوعية) لمناقشة المشكلات التي تواجهها المؤسسة ويواجهها المجتمع ومشاركة كافة المعنيين في حل تلك المشكلات يساهم في تعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما يتفق مع دراسة" إبراهيم أحمد أبو رحمة"(٢٠٢١م)(١) التي أكدت على ضرورة الاستفادة من شبكة العلاقات الخارجية التي تربط المؤسسة بمؤسسات المجتمع المحلي.

كما يتضح من جدول(١٢): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تحسين العلاقات مع ذوي الخبرة والرأي من أعضاء المجتمع المحيط، وتحسين العلاقات مع الإتحادات الرياضية الأخرى.

ويعزو الباحث ذلك إلى وضع خطة استراتيجية لتحسين العلاقات مع ذوي الخبرة والقدرات الأبداعية من أعضاء المجتمع المحلي تسهل التفاعل وتحقيق الشراكات مع المستفيدين وتحقيق رؤية مشتركة بين قيادات المؤسسة وذوي الخبرات في المجتمع. وهذا ما يتفق مع دراسة " Bosak & Flood, (2016)" (٢٢) ودراسة "سهام أحمد محمد" (٢٠٢١)(١٠) التي أكدت على ضرورة إقامة علاقات طيبة مع ذوي الخبرات والقدرات الأبداعية وتكريمهم على جهودهم في الارتقاء بالمؤسسة من خلال عقد حفل تكريم سنوي لأصحاب الأفكار والآراء المتميزة.

كما يتضح من جدول(١٢): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تحقيق السمعة الطيبة للإتحاد مع المجتمع الخارجي والهيئات الرياضية الأخرى، وتوظيف العلاقات مع الأندية ومراكز الشباب الأعضاء بالإتحاد.

ويعزو الباحث ذلك إلى تكوين السمعة الطيبة أصبح هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه المؤسسات من خلال الأداء الجيد الذي يتفق مع احتياجات المجتمع الخارجي، فتعزيز السمعة عامل مهم يزيد الثقة وقوة العلاقة بين العاملين من جهة والمستفيدين من جهة أخرى. وهذا ما يتفق مع دراسة "دعاء محمد أحمد" (٢٠٢١م)(٧) التي أكدت ان تبني ابعاد البراعة التنظيمية من قبل القيادات الجامعية يسهم في بناء سمعة عالية لمؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي.

كما يتضح من جدول(١٢): أتفاق آراء أفراد عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق البراعة التنظيمية بالإتحاد المصري لكرة اليد، وذلك من خلال تسليط الضوء على الأنشطة والفاعليات التي ينظمها الإتحاد.

ويعزو الباحث ان امتلاك المؤسسة لوسائل التكنولوجيا الحديثة يساعد على ابراز الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة مما يستقطب العديد من المستفيدين وزيادة عدد المشاركين الجدد. وهذا ما يتفق مع دراسة " سهام أحمد محمد" (٢٠٢١م)(١٠) التي أوصت ضرورة استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة لتسويق خدماتها على أوسع نطاق.

الاستنتاجات:

- توصل الباحث أنه لتطبيق البراعة التنظيمية يجب على الإتحاد المصري لكرة اليد أن يلتزم بتوفير المتطلبات الآتية:
1. إستغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالإتحاد والعمل على الاستفادة منها بشكل فعال مع الحرص على تنمية وتطوير هذه الإمكانيات.
 2. اكتشاف جميع الفرص التي تساعد على تحقيق التميز وزيادة الحصة التسويقية للإتحاد من خلال إستقطاب الخبرات ووضع الخطط التشغيلية وتطوير جميع الجوانب الإدارية بالإتحاد.
 3. مراعاة قواعد العمل بالتنظيم الرسمي داخل الإتحاد من حيث وضع الأختصاصات الخاصة باللجان وتوزيع العاملين طبقا للتخصصات والخبرات مع الحرص على التنسيق بين الإدارات واللجان المختلفة داخل الإتحاد.
 4. الحرص على نشر ثقافة فرق العمل وتوزيع وتبادل الأدوار مع تحقيق العدالة التنظيمية وتوزيع المهام والأجور والمكافآت بين العاملين بالإتحاد.
 5. أهتمام الإدارة العليا بالإتحاد بتحسين العلاقات الداخلية بين العاملين في الإتحاد من خلال تقديم الخدمات الشخصية وأحتواء المشكلات التي تواجه العاملين وإقامة علاقات إنسانية طيبة.
 6. أهتمام الإدارة العليا بالإتحاد بتحسين العلاقات الخارجية للإتحاد من خلال فتح قنوات إتصال مع الهيئات الشبابية والرياضية وتحقيق السمعة للإتحاد مع المجتمع الخارجي.

التوصيات:

1. نشر ثقافة تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات الإتحاد المختلفة مع ضرورة التنسيق في خطوات العمل بين هذه الإدارات.
2. العمل على توفير الميزانية المناسبة لعقد دورات تدريبية لتنمية وصقل المهارات الإدارية لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة اليد.
3. توفير نظام حوافز يشجع العاملين بالإتحاد على الأبداع والأبتكار وطرح الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير العمل.
4. تشجيع العاملين على تفويض بعض السلطات والصلاحيات بهدف إنجاز الاعمال الإدارية.
5. الأهتمام بأستشارة ذوي الرأي والخبرة والاستفادة من خبراتهم في كيفية تنفيذ المهام الإدارية والفنية وحل المشكلات التي تواجه الإتحاد المصري لكرة اليد.
6. ضرورة الأهتمام بالتواصل الفعال مع الأفرع والأندية الأعضاء بالإتحاد من ناحية والجهات الإدارية العليا التابع لها الإتحاد من ناحية أخرى.

المراجع العربية:

١. ابراهيم أحمد ابو رحمة: دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد العاشر، صـ ٤٥٣:٤٨٧، جامعة الإسراء، ٢٠٢١م.
٢. الإتحاد المصري لكرة اليد: لائحة النظام الأساسي للإتحاد المصري لكرة اليد، جريدة الوقائع المصرية، العدد ٢٠٦، القاهرة، ٢٠١٧م.
٣. إيمان محمد أحمد: تقويم الإتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد ٢٤، صـ ٢٥٦:٣٠٤، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٧م.
٤. جمال محمد علي، بادي حسيان الدوسري: الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، ط ١، دار المعارف للنشر، مصر، ٢٠١٩م.
٥. حازم كمال الدين عبد العظيم وآخرون: تصور مقترح للقيادة التحويلية بالإتحاد المصري لكرة اليد، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد ٤٥، صـ ١٤٥٣:١٤٧٩، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.
٦. خليفة محمد الفتحي: نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالإتحاد العماني لكرة القدم، رسالة ماجستير، كلية العلوم والنشاط البدني، جامعة الملك سعود، ٢٠١٧م.
٧. دعاء محمد أحمد: تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديدة بالثقة، المجلة التربوية، العدد ٨٩، صـ ٨٠١:٨٩٠، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١م.
٨. رشيدة السيد أحمد، نجاح رحومة أحمد: تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٢١، صـ ١٦١:٢١٣، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٢٠٢١م.
٩. سامح عبد المطلب إبراهيم: أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعلم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، صـ ٢١١:٢٨٩، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٠م.

١٠. سهام أحمد محمد: القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد الرابع، ص ٣٧١:٥٤٦، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١م
١١. سوزان محمد القرشي: 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 ١٦، عدد ١٤، ص ١:٢١، غزة، ٢٠٢٢م.
١٢. صلاح وهاب شاكر: المبادئ الإدارية لطلاب التربية الرياضية، ط- ١، الأيكة للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٣م.
١٣. لميس عارف عبد ربه: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٧م.
١٤. ليلى عبد الله محمد: دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائداتها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، ٢٠١٩م.
١٥. محمد دخيل الهاجري: تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، ص ٤٤٧:٤٩٠، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٠م.
١٦. ممدوح أحمد زكي: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الالتزام التنظيمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، ص ٢٣٩:٢٨٢، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٥م.
١٧. ناصر أحمد أبو زيد: دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على الأعمال، العدد الثالث، ص ٣١١:٣٢٩، الجامعة الأردنية، ٢٠١٩م.
١٨. نوال محمد حسين: 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، ٢٠٢٠م.
١٩. هاني عبد المعطي أحمد، محمود سعيد محمد: القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، العدد ١١٦، ص ٦٢٩:٧١٧، كلية التربية، جامعة بني سويف، يناير ٢٠٢٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

20. Abuzaid, A: **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, 2016.**
21. Akdoğan, S., Akdoğan A., Cingöz A. **Organizational Ambidexterity An Empirical Examination of Organizational Factor Antecedents of Organizational Ambidexterity. Journal of Global Strategic Management Vol 3, no 2 Pp17-27, 2009.**
22. Bosak & Flood : **Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. Journal of organizational Effectiveness, 3(2), 94-114. (4): 664-693,10. ,(2016).**
23. Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L: **Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action, California management journal, 47(2). 2004.**
24. Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W: **Senior team attributes and organizational ambidexterity: The Moderating role of transformational leadership. Journal of Management Studies, 45(5), 982-1007, 2008.**
25. Keta chi, M... A: **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), 2020.**
26. Navarro & Dewhurst: **Examining the Antecedents of Organizational Ambidexterity from the Perspective of Structure and Context. DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science(mess), 2007.**
27. Popadic, M. et.al.: **Organizational Ambidexterity. Exploration, Exploration and Firms Innovation Performance Organizacija, 48(2). Pp 112-119, 2015.**
28. Tinoco, Janet: **Double dealing: the influence of diverse business process on Organizational Ambidexterity", Academy of Strategic Management Journal, 13 (2), 2015.**

المستخلص:

يهدف البحث إلي التعرف علي متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة مسحية) وذلك لملائمته لطبيعة إجراء البحث، وجاءت أدوات جمع البيانات بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته حيث استعان الباحث في جمع بيانات البحث استمارة استبيان للتعرف علي متطلبات تطبيق البراعة التنظيمية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وبلغت عينة البحث (٩٢) خبيراً، وأكدت أهم نتائج البحث علي ضرورة استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالإتحاد والعمل علي الاستفادة منها بشكل فعال مع الحرص علي تنمية وتطوير هذه الإمكانيات، والحرص علي اكتشاف جميع الفرص التي تساعد علي تحقيق التميز وزيادة الحصة التسويقية للإتحاد من خلال استقطاب الخبرات ووضع الخطط التشغيلية وتطوير جميع الجوانب الإدارية بالإتحاد، وأوصي البحث علي ضرورة نشر ثقافة تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات الإتحاد المختلفة مع ضرورة التنسيق في خطوات العمل بين هذه الإدارات، والعمل علي توفير الميزانية المناسبة لعقد دورات تدريبية لتنمية وصقل المهارات الإدارية لدي العاملين بالإتحاد المصري لكرة اليد.

Abstract:

"Requirements for implementing organizational prowess
in the Egyptian Handball Federation"

The research aims to identify the requirements for applying the patent in the Egyptian Football Association, where the researcher uses the descriptive model (research study) in order to suit the nature of conducting the research. The data tools came with the aim of collecting them for the purpose of research and answering his questions, as the researcher used in collecting the research the data form, the questionnaire intended to require Applying ingenuity in the Egyptian Handball Federation, and the number of researchers reached (92) experts, The most important results of the research emphasized the necessity of exploiting all the material and human capabilities available in the Union and working to benefit from them effectively, while taking care to develop and develop these capabilities, and being keen to discover all opportunities that help achieve excellence and increase the marketing share of the Union by attracting expertise, developing operational plans and developing all Administrative aspects of the federation. The research recommended the need to spread the culture of data and information exchange between the federation's various departments, with the need to coordinate work steps between these departments, and work to provide the appropriate budget to hold training courses to develop and refine the administrative skills of employees of the Egyptian Handball Federation.