



مجلة سوهاج لعلوم وفنون  
التربية البدنية والرياضة



جامعة سوهاج  
كلية التربية الرياضية

## البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)

ا.م.د/ إبراهيم احمد عبدالوهاب

مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة - العدد الثالث عشر - يوليو ٢٠٢٤م  
التقييم الدولي: (ISSN 2682-3748) print (ISSN 2682-3837) online

## البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)

(\*) د/إبراهيم احمد عبد الوهاب

### مقدمة ومشكلة البحث :

في ظل التحولات السريعة والتقدم المتسارع في مجال الرياضة أصبحت الإدارة للمؤسسات الرياضية أمراً أساسياً لتحقيق التميز والنجاح المؤسسي وتعد الإدارة الحديثة للمؤسسات الشبابية والرياضية عاملاً رئيسياً في تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام ، تتميز هذه الإدارة بتطبيق أساليب إدارية مبتكرة تتجاوز مع التحديات المعاصرة وتسهم في تعزيز النجاح والاستدامة ، فهي تسعى إلى تحسين البنية التحتية وتطوير البرامج التدريبية للرياضيين والمدربين ، وتنظيم الأنشطة والفعاليات بشكل متقن يلبي تطلعات الجماهير ويحقق رضاها .

ولقد اكتسب مدخل البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة، 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 التكيف مع التغيرات البيئية وبما يضمن لها البقاء والإستمرار في المدى الطويل . ( ٣٥ : ١١٣ )

ويعتبر موضوع البراعة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة التي تسعى المنظمات العامة من خلاله إلى تحقيق الإستمرارية والنمو في ظل بيئة أعمال تتصف بالتغير والديناميكية، مما يفرض على هذه المنظمات حسن استغلال الموارد المتاحة مع السعي لاستكشاف فرص جديدة بما يساهم في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة بالمقارنة بالمنظمات العاملة في نفس المجال . ( ١٩ : ٦١ )

بينما عرفها " Yan, M., et all " (٢٠١٦م) بأنها " القدرة على الاستفادة بكفاءة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية وإيجاد الحلول والابتكارات لمواجهة تحديات البيئة الخارجية في المستقبل، بان يصبح لدى المؤسسة القدرة على تحقيق الكفاءة في ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة " . ( ٣٧ : ٤٧ )

ويعد التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم أساليب جديدة وتطبق استراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتحقيقه لتساعدها على تحقيق أهدافها في تقديم

خدمات لها بجودة أفضل وبأقل التكاليف في بيئة سريعة التطوير وحديثة، والتميز المؤسسي لمنظمة يشمل التميز في عدة جوانب منها التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. (٦ : ١٢٣)

ويعد نموذج التميز الأوربي (EFQM) أداة للتحسين استمدت من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمثل إطار عمل يستخدم من قبل الكثير من المؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص في أغلب دول العالم ويمكن استخدامه في تحديد مستزى الأداء ويساعد المديرين في التشخيص الدقيق للجوانب الرئيسية التي يجب تحسينها لتحقيق التميز . (٢٨ : ١٣٠)

وقد توصل الباحث لمشكلة البحث من خلال مجال الإشراف على طلاب التدريب الميداني شعبة الإدارة بإدارات ومراكز الشباب التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الوادي الجديد والتي تعد من المؤسسات التي تكسب الطلاب القدرة على إكتساب المعارف والمهارات اللازمة لسوق العمل ومن خلال الفترة التدريبية لاحظ الباحث بإهتمام المديرية في تنفيذ العديد من الأنشطة الرياضية والتجديد المستمر المتماشي مع خطة وزارة الشباب وحرصها الدؤوب على التطوير والتنمية سواء في تحسين البنية التحتية أو إستحداث أساليب جديدة لتنفيذ الأنشطة ومع ذلك لاحظ الباحث الكثير من القصور فيما يتم من تحقيق أهداف المديرية فيما تسعى إليه من تطوير وتحسين أداء العاملين (الموارد البشرية) أو الإستفادة بالشكل المطلوب من البنية التحتية (الموارد المادية) ومع أن المديرية لديها الرغبة الحقيقية في التطوير ولكن ينقصها الإستراتيجية المناسبة للإستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية والتعرف على رغبات العملاء (المجتمع المحلي) لتنفيذ مشروعاتها والإستفادة بمواردها بالشكل الأفضل بهدف ضمان المنافسة والحصول على التميز المؤسسي ، كما لاحظ الباحث أنه مازال هناك افتقار في مديريات الشباب والرياضة إلى نظام لتقييم الأداء المؤسسي وفق معايير محددة لتحديد نقاط القوة والضعف في (مجالات التحسين) والاقتصار على تقييم أداء العاملين السنوي وإعداد التقارير الدورية عن الإنجاز .

كما اطلع الباحث على نتائج وتوصيات الدراسات المرتبطة مثل دراسة (١٥ ، ٢٤ ، ١٧ ، ٤ ، ٣١) واتضح للباحث من خلال عرض نتائج الدراسات المرتبطة السابقة أنها تتفق مع هذا البحث في عدة أوجه منها المنهج الوصفي المتبع وأيضا في مدى أهمية تبني وتطبيق أسلوب وفلسفة جديدة كالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات بصفة عامة ومؤسسات القطاع الرياضي بصفة خاصة ، بينما تختلف تلك الدراسات السابقة والمرتبطة مع البحث الحالي أن جميع الأبحاث المرتبطة بالبراعة التنظيمية لم تتناول لقياس التميز المؤسسي بمعيار معترف به ودولي والتعرف على العلاقة بينهما في التأثير كما يختلف هذا البحث مع الدراسات المرتبطة السابقة من وجهة أن الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي وفقا لنموذج التميز الأوربي EFQM تناولته

من حيث قياس الأداء أو متطلبات تطبيقه ولم يجد الباحث دراسة واحدة تناولت استخدام أسلوب إداري معاصر مع هذا النموذج العالمي لإمكانية تطبيقه .

وبناءً على ما سبق من خلال عمل الباحث وإجرائه للمقابلة الشخصية (الغير مقننة) للتعرف على جوانب مشكلة البحث من واقع أفراد عينة البحث بشكل أولي وبالإضافة لاطلاعه على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة هذا ما دفع الباحث للقيام بهذا البحث وعنوانه " البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد " .

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة " العلاقة بين البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) " من خلال التعرف على:

١- واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد.

٢- واقع التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM).

٣- العلاقة بين البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد.

### تساؤلات البحث:

١- ما واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد؟

٢- ما واقع التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM)؟

٣- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد؟

٤- ما نسبة مساهمة البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) ؟

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه.

## مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات الصعيد مثل (محافظة أسيوط - محافظة سوهاج - محافظة الوادي الجديد) وشملت (المديرين العموم - مديري الإدارات - الأخصائيين الرياضيين - أخصائي الشباب) والذي بلغ عددهم (٨٦١) فرداً.

## - عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من (المديرين العموم - مديري الإدارات - الأخصائيين الرياضيين - أخصائي الشباب) بعدد (٢٦٨) فرداً ، وتم الاستعانة بعينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرداً من المجتمع الأصلي ومن خارج عينة البحث الأساسية .

## أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الأدوات الآتية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق هدف البحث والإجابة على تساؤلاته:

١- استبيان التعرف على مستوى واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد .

## وتصميم الاستبيان قام الباحث بالآتي:

أ- إعداد محاور الاستبيان الأول من خلال الخطوات التالية:

- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالاستبيان وبلغ عددها (٣) محاور يمكن أن تقيس الواقع الفعلي البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد .

قام الباحث بعرض محاور الاستبيان على مجموعة من الخبراء عددهم (١٠) متخصصون في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١)، وجدول (١) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور الاستبيان.

## جدول (١)

التكرار والنسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء في استبيان

محاور البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد (ن=١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	البراعة الهيكلية	١٠	١٠٠
٢	البراعة الاستغلالية	١٠	١٠٠

٣	البراعة الاستكشافية	١٠	١٠٠
---	---------------------	----	-----

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء بلغت (١٠٠ %) مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على محاور استبيان واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد، وقد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على نسبة ٧٠ % فأكثر، وبذلك أصبح عدد المحاور (٣) محاور.

### ب- إعداد عبارات الاستبيان الأول:

- قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بعد تحليل المراجع العلمية والدراسات المرتبطة التي تناولت البراعة التنظيمية حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٢٩) عبارة تم توزيعهم على محاور الاستبيان. وتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد (١٠) خبراء للتأكد من مدى سلامة وصياغة العبارات وأنها تقيس بالفعل ما وضعت من أجله، وجدول (٢) يوضح ذلك:

### جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء في عبارات

استبيان واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد (ن=١٠)

العبرة	التكرار	النسبة المئوية	العبرة	التكرار	النسبة المئوية	العبرة	التكرار	النسبة المئوية
المحور الأول: البراعة الهيكلية:			المحور الثاني: البراعة الاستغلالية:			المحور الثالث: البراعة الاستكشافية:		
١	١٠	١٠٠	١	١٠	١٠٠	١	٣	٣٠
٢	٩	٩٠	٢	١٠	١٠٠	٢	٧	٧٠
٣	٨	٨٠	٣	٨	٨٠	٣	٨	٨٠
٤	١٠	١٠٠	٤	٩	٩٠	٤	١٠	١٠٠
٥	٩	٩٠	٥	٢	٢٠	٥	٨	٨٠
٦	٨	٨٠	٦	٩	٩٠	٦	٤	٤٠
٧	٣	٣٠	٧	٢	٢٠	٧	٩	٩٠
٨	٢	٢٠	٨	١٠	١٠٠	٨	١٠	١٠٠
٩	١	١٠	٩	٩	٩٠	٩	٨	٨٠
١٠	٢	٢٠	١٠	١٠	١٠٠			

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (١٠) %: ١٠٠ % مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على عبارات استبيان واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد في صورته الأولية، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة ٧٠ فأكثر، وبذلك تم حذف العبارة (٧، ٨، ٩، ١٠) لعبارات المحور الأول (البراعة

الهيكلية)، كما تم حذف العبارة (٥، ٧) لعبارات المحور الثاني (البراعة الاستغلالية)، كما تم حذف العبارة (١، ٦) لعبارات المحور الثالث (البراعة الاستكشافية).

- المعاملات العلمية لاستبيان واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة

الصعيد؛

١- الصدق؛

أ- صدق المحكمين؛

قام الباحث بعرض استبيان مستوى البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وقد بلغت نسبة موافقة السادة الخبراء على الاستبيان لما وضعت من أجله ١٠٠٪. وبذلك أصبحت الاستبيان صالحة للتطبيق، وجدول (٢) يوضح ذلك.

ب- صدق الاتساق الداخلي؛

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق (بين العبارات ومجموع المحور المنتمية إليه، وأيضاً بين المحاور والمجموع الكلي للاستبيان) حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد، وجداول (٣)، (٤) توضح ذلك.

٢- الثبات؛

لحساب الثبات استخدم الباحث طريقة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للعيينة السابق استخدامها في حساب صدق الاتساق الداخلي، وجداول (٣)، (٤) توضح ذلك.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محور استبيان مستوى

البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد (ن = ٢٠)

معامل ثبات الفا	قيمة "ر"	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	معامل ثبات الفا	قيمة "ر"	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	معامل ثبات الفا	قيمة "ر"	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
المحور الثالث: البراعة الاستكشافية:					المحور الثاني: البراعة الاستغلالية:					المحور الأول: البراعة الهيكلية:				
٠.٧٢	٠.٨٢	٠.٦٩	١.٥٠	١	٠.٧٦	٠.٩٠	٠.٧٢	١.٩٠	١	٠.٧٦	٠.٩٢	٠.٧٣	١.٧٠	١
٠.٧١	٠.٨٩	٠.٧٠	١.٨٠	٢	٠.٧٤	٠.٨٩	٠.٥٥	١.٧٥	٢	٠.٧٤	٠.٩٣	٠.٧٠	١.٨٠	٢
٠.٧٠	٠.٨٤	٠.٧٦	١.٥٥	٣	٠.٧٩	٠.٩٢	٠.٦٨	١.٦٠	٣	٠.٧٥	٠.٩٤	٠.٩٢	٢.٠٠	٣
٠.٧٠	٠.٨٦	٠.٧٦	١.٩٥	٤	٠.٧٦	٠.٨٥	٠.٨٨	١.٨٥	٤	٠.٨٢	٠.٩٦	٠.٧٩	١.٩٠	٤
٠.٧٠	٠.٨٠	٠.٧٦	٢.٠٥	٥	٠.٧٥	٠.٩٦	٠.٨٣	١.٨٠	٥	٠.٨٠	٠.٩٢	٠.٦٨	١.٦٠	٥

البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

د.م.أ / إبراهيم احمد عبدالوهاب

معامل ثبات الفا	قيمة "ز"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	معامل ثبات الفا	قيمة "ز"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	معامل ثبات الفا	قيمة "ز"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٠.٧٥	٠.٨٦	٠.٦٦	١.٧٠	٦	٠.٧٣	٠.٩٤	٠.٨١	١.٦٥	٦	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٧٥	١.٦٥	٦
٠.٧٤	٠.٩١	٠.٧٩	٢.١٠	٧	٠.٨٠	٠.٩٣	٠.٦٤	١.٧٥	٧					
					٠.٨١	٠.٩٥	٠.٦٩	١.٥٠	٨					

قيمة "ز" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦  
 عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها تراوحت ما بين (٠.٨٠ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٧١ : ٠.٨٣) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ بين محاور ومجموع

استبيان مستوى البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ز"	معامل ألفا كرونباخ
١	البراعة الهيكلية	١٠.٦٥	٤.٥٧	٠.٩٠	٠.٨٤
٢	البراعة الاستغلالية	١٣.٨٠	٥.٨٠	٠.٩٤	٠.٨٣
٣	البراعة الاستكشافية	١٢.٦٥	٥.١٢	٠.٩٣	٠.٨٢
	مجموع الاستبيان				٠.٨٥

قيمة "ز" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها لاستبيان البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد تراوحت ما بين (٠.٩٠ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٨٢ : ٠.٨٣) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

## ٢- استبيان الواقع الفعلي للتميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد :

ولتصميم الاستبيان قام الباحث بالآتي:

### أ- إعداد محاور الاستبيان الثاني من خلال الخطوات التالية:

- قام الباحث بعرض محاور الاستبيان على مجموعة من الخبراء عددهم (١٠) متخصصون في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) ، وجدول (٥) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور الاستبيان.

### جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء في استبيان الواقع الفعلي للتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) (ن=١٠)

المحور	التكرار	النسبة المئوية	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١ القيادة	١٠	١٠٠	أداء العاملين ورضائهم	١٠	١٠٠
٢ الإستراتيجيات	٩	٩٠	نتائج المجتمع	١٠	١٠٠
٣ الموارد البشرية	١٠	١٠٠	الأداء الرئيسي	١٠	١٠٠
٤ الشراكات والموارد	٨	٨٠	الأداء المالي	٨	٨٠
٥ العمليات والخدمات	٨	٨٠	الأداء التشغيلي	٨	٨٠
٦ نتائج العملاء (رضا العملاء)	٩	٩٠			

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٨٠٪) : (١٠٠٪) مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على محاور استبيان الواقع الفعلي للتميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد ، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر، وبذلك اصبح عدد المحاور (٩) محاور رئيسية و(٢) محور فرعي.

### ب- إعداد عبارات الاستبيان الثاني:

قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بعد تحليل المراجع العلمية والدراسات المرتبطة التي تناولت التميز المؤسسي حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٨٠) عبارة تم توزيعهم على محاور الاستبيان، وتم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد (١٠) خبراء للتأكد من مدى سلامة وصياغة العبارات وأنها تقيس بالفعل ما وضعت من أجله ، وجدول (٦) يوضح ذلك :

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء في عبارات لاستبيان واقع التميز

المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد

وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) (ن = ١٠)

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	النسبة المئوية	التكرار	العبارة	النسبة المئوية	التكرار	العبارة	النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٧٠	٧	٥	٨٠	٨	٧	١٠٠	١٠	٨	المحور الأول: القيادة:		
١٠	١	٦	١٠٠	١٠	٨	١٠	١	٩	١٠٠	١٠	١
٢٠	٢	٧	٩٠	٩	٩	المحور الثالث: الموارد البشرية:			٩٠	٩	٢
٧٠	٧	٨	١٠٠	١٠	١٠	١٠٠	١٠	١	٨٠	٨	٣
المحور السابع: أداء العاملين ورضاؤهم			١٠	١	١١		٩	٢	١٠	١	٤
١٠٠	١٠	١	المحور الخامس: العمليات والخدمات:			١٠٠	١٠	٣	١٠٠	١٠	٥
٩٠	٩	٢	١٠٠	١٠	١	١٠٠	١٠	٤	٤٠	٤	٦
١٠٠	١٠	٣	١٠	١	٢	٩٠	٩	٥	٧٠	٧	٧
١٠	١	٤	٢٠	٢	٣	١٠٠	١٠	٦	٨٠	٨	٨
٢٠	٢	٥	١٠٠	١٠	٤	١٠٠	١٠	٧	٤٠	٤	٩
٩٠	٩	٦	٥٠	٥	٥	٨٠	٨	٨	٩٠	٩	١٠
٨٠	٨	٧	٤٠	٤	٦	٩٠	٩	٩	المحور الثاني: الإستراتيجيات:		
١٠٠	١٠	٨	٩٠	٩	٧	المحور الرابع: الشراكات والموارد:			١٠٠	١٠	١
٩٠	٩	٩	١٠٠	١٠	٨	١٠٠	١٠	١	١٠	١	٢
١٠٠	١٠	١٠	المحور السادس: نتائج العملاء (رضا العملاء)			٩٠	٩	٢	٨٠	٨	٣
١٠	١	١١	١٠٠	١٠	١	١٠٠	١٠	٣	١٠٠	١٠	٤
			١٠٠	١٠	٢	١٠	١	٤	١٠	١	٥
			٧٠	٧	٣	٢٠	٢	٥	١٠٠	١٠	٦
			٨٠	٨	٤	٩٠	٩	٦	٩٠	٩	٧

تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء في عبارات لاستبيان واقع التميز  
المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد  
وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) (ن=١٠)

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	النسبة المئوية	التكرار	العبرة	النسبة المئوية	التكرار	العبرة
٨٠	٨	٣	المحور التاسع: الأداء الرئيسي:			المحور الثامن: نتائج المجتمع:		
٧٠	٧	٤	الأداء المالي:		أ	١٠٠	١٠	١
			١٠٠	١٠	١	١٠٠	١٠	٢
			١٠٠	١٠	٢	٩٠	٩	٣
			١٠٠	١٠	٣	١٠٠	١٠	٤
			الأداء التشغيلي:		ب	٩٠	٩	٥
			١٠٠	١٠	١	١٠	١	٦
			٩٠	٩	٢	١٠	١	٧

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (١٠٪ : ١٠٠٪) مما يؤكد اتفاق السادة الخبراء على عبارات استبيان واقع التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) في صورتها الأولية، وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر، وبذلك تم حذف العبارات (٩، ٦، ٤) للمحور الأول ( القيادة)، كما تم حذف العبارات (٢، ٥، ٩) للمحور الثاني ( الإستراتيجيات)، وتم حذف العبرة (٧) للمحور الرابع (الشراكات والموارد)، كما تم حذف العبارات (٣، ٥، ٦) للمحور الخامس (العمليات والخدمات)، وتم حذف العبارات (٦، ٧) للمحور السادس ( نتائج العملاء (رضا العملاء))، كما تم حذف العبارات (٤، ٥، ١١) للمحور السابع (أداء العاملين ورضائهم)، وتم حذف العبارات (٦، ٧) للمحور الثامن ( نتائج المجتمع).

المعاملات العلمية لاستبيان الواقع الفعلي للتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة  
بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM):

١-الصدق:

أ- صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض استبيان الواقع الفعلي للتميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية لإبداء الرأي في عباراته مرة أخرى والتأكد من الدقة العلمية ومناسبة العبارات مع كل محور

من محاور الاستبيان ومن ثم صلاحيته للتطبيق، وقد بلغت نسبة موافقة السادة الخبراء على الاستبيان لما وضعت من أجله ١٠٠ % وبذلك أصبح الاستبيان صالح للتطبيق، جدول (٧) يوضح ذلك .

### ب- صدق الإتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان (بين العبارات ومجموع المحور المنتمية إليه، وأيضاً بين المحاور والمجموع الكلي للاستمارة) حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد، جداول (٧) ، (٨) توضح ذلك .

### ٢- الثبات:

لحساب الثبات لاستبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ، استخدم الباحث طريقة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ للينة السابق استخدامها في حساب صدق الاتساق الداخلي ، جداول (٧) ، (٨) توضح ذلك .

### جدول (٧)

معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محور استبيان التميز المؤسسي

بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق

نموذج التميز الأوروبي (EFQM) (ن=٢٠)

معامل ثبات الفا	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	معامل ثبات الفا	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	معامل ثبات الفا	قيمة "ر"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٠,٨٣	٠,٨٨	٠,٨٧	٢,٥٢	٢	٠,٧٧	٠,٩٥	٠,٧٣	٢,٦٢	٣	المحور الأول: العدالة التوزيعية:				
٠,٨٣	٠,٩٠	٠,٨٧	٢,٥٢	٣	٠,٧٧	٠,٩٤	٠,٧٨	٢,٥٩	٤	٠,٧٨	٠,٩٤	٠,٧٨	٢,٥٩	١
٠,٨٢	٠,٩٧	٠,٧٨	٢,٥٩	٤	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٤٤	٢,٧٦	٥	٠,٧٧	٠,٩٤	٠,٤٤	٢,٧٦	٢
٠,٨٣	٠,٩٥	٠,٧٨	٢,٥٩	٥	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٦٠	٢,٦٩	٦	٠,٧٧	٠,٧٦	٠,٤٤	٢,٧٦	٣
المحور السادس نتائج العملاء (رضا العملاء)					٠,٨٣	٠,٧١	٠,٦٧	٢,٦٦	٧	٠,٧٧	٠,٨٣	٠,٧٣	٢,٦٢	٤
٠,٨٤	٠,٨٤	٠,٧٨	٢,٥٩	١	٠,٨٣	٠,٩٣	٠,٧٨	٢,٥٩	٨	٠,٧٦	٠,٩٦	٠,٤٤	٢,٧٦	٥
٠,٨٣	٠,٩٢	٠,٧٨	٢,٥٩	٢	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٥٣	٢,٧٢	٩	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٥٣	٢,٧٢	٦
٠,٨٣	٠,٩٢	٠,٨٧	٢,٥٢	٣	المحور الرابع : الشركات والموارد :				٠,٧٦	٠,٩١	٠,٧٨	٢,٥٩	٧	
٠,٨٢	٠,٨٩	٠,٨٧	٢,٥٢	٤	٠,٨٣	٠,٩٣	٠,٧٨	٢,٥٩	١	المحور الثاني: الإستراتيجيات:				
٠,٨٢	٠,٩٦	٠,٨٧	٢,٥٢	٥	٠,٨٣	٠,٨٩	٠,٧٨	٢,٥٩	٢	٠,٧٦	٠,٩٢	٠,٧٨	٢,٥٩	١
٠,٨٢	٠,٩٦	٠,٧٨	٢,٥٩	٦	٠,٨٣	٠,٩٣	٠,٦٠	٢,٦٩	٣	٠,٧٨	٠,٩٤	٠,٥٣	٢,٧٢	٢
المحور السابع: أداء العاملين ورضاؤهم					٠,٨٣	٠,٩٢	٠,٥٨	٢,٧٦	٤	٠,٧٨	٠,٩١	٠,٤٤	٢,٧٦	٣

معامل	قيمة	الانحراف	المتوسط	العبرة	معامل	قيمة	الانحراف	المتوسط	العبرة	معامل	قيمة	الانحراف	المتوسط	العبرة
ثبات	"ر"	المعياري	الحسابي		ثبات	"ر"	المعياري	الحسابي		ثبات	"ر"	المعياري	الحسابي	
٠,٧٩	٠,٩٨	٠,٧٨	٢,٥٩	١	٠,٨٣	٠,٨٩	٠,٨٧	٢,٥٢	٥	٠,٧٨	٠,٨٤	٠,٧٨	٢,٥٩	٤
٠,٨١	٠,٩٧	٠,٧٨	٢,٥٩	٢	٠,٨٣	٠,٨٩	٠,٧٨	٢,٥٩	٦	٠,٧٨	٠,٨٥	٠,٧٨	٢,٥٩	٥
٠,٨٠	٠,٩٨	٠,٧٨	٢,٥٩	٣	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٦٥	٢,٥٢	٧	٠,٧٧	٠,٩٣	٠,٥٣	٢,٧٢	٦
٠,٨٢	٠,٩٦	٠,٧٨	٢,٥٩	٤	٠,٨٣	٠,٩١	٠,٧٠	٢,٦٤	٨	المحور الثالث: الموارد البشرية:				
٠,٧٦	٠,٨٢	٠,٧٣	٢,٦٢	٥	المحور الخامس: العمليات والخدمات:					٠,٧٧	٠,٩٥	٠,٧٨	٢,٥٩	١
٠,٨١	٠,٩٩	٠,٦٠	٢,٦٩	٦	٠,٨٢	٠,٩٢	٠,٤٣	٢,٣٠	١	٠,٧٧	٠,٨٩	٠,٦٧	٢,٦٦	٢

### تابع جدول (٧)

معامل الارتباط بين العبارات ومجموع محور استبيان التميز المؤسسي  
وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة  
بمحافظة الصعيد (ن=٢٠)

معامل	قيمة	الانحراف	المتوسط	العبرة	معامل	قيمة	الانحراف	المتوسط	العبرة	معامل	قيمة	الانحراف	المتوسط	العبرة
ثبات	"ر"	المعياري	الحسابي		ثبات	"ر"	المعياري	الحسابي		ثبات	"ر"	المعياري	الحسابي	
٠,٧٨	٠,٧٠	٠,٦٦	٢,٣٠	٢	٠,٧٦	٠,٨٥	٠,٦٨	٢,٦٠	٥	تابع المحور السابع: أداء العاملين ورضاؤهم				
٠,٧٥	٠,٧٣	٠,٦٤	٢,٢٥	٣	المحور التاسع: الأداء الرئيسي:					٠,٧٧	٠,٨٤	٠,٧٨	٢,٥٩	٧
٠,٧٦	٠,٨٥	٠,٦٩	٢,٥٠	٤	الأداء المالي:					٠,٨٣	٠,٩٨	٠,٧٨	٢,٥٩	٨
					٠,٧٦	٠,٩١	٠,٥٩	٢,٦٥	١	المحور الثامن: نتائج المجتمع:				
					٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٦٩	٢,٥٥	٢	٠,٨٢	٠,٩٤	٠,٧٣	٢,٦٢	١
					٠,٧٦	٠,٧٨	٠,٨٩	٢,٠٥	٣	٠,٨٠	٠,٩٠	٠,٨٧	٢,٥٢	٢
					الأداء التشغيلي:					٠,٧٩	٠,٩٢	٠,٣٨	٢,٨٣	٣
					٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٧٩	٢,٠٠	١	٠,٧٥	٠,٨٠	٠,٨٩	٢,٤٥	٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٦ (\*) دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها تراوحت ما بين (٠,٧٠ : ٠,٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠,٧٥ : ٠,٨٤) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

### جدول (٨)

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ بين محاور ومجموع استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) (ن=٢٠)

م	المحاور الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ثبات الفا	م	المحاور الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ثبات الفا
١	القيادة	١٨.٨	٤.١٤	٠.٩٦	٠.٨٦	٢	الإستراتيجيات	١٥.٩٧	٣.٨٤	٠.٩٣	٠.٨١
٣	الموارد البشرية	٢٣.٨٨	٥.٩٨	٠.٩٠	٠.٨٠	٤	الشراكات والموارد	٢٠.٩٢	٥.٩٥	٠.٩٤	٠.٨٥
٥	العمليات والخدمات	١٢.٥٢	٣.٧٣	٠.٩٣	٠.٨٢	٦	نتائج العملاء (رضا العملاء)	١٥.٣٣	٤.٩٥	٠.٩٠	٠.٨٣
٧	أداء العاملين ورضاؤهم	٢٠.٨٥	٦.٠١	٠.٨٧	٠.٨٤	٨	نتائج المجتمع	١٣.٠٢	٣.٥٥	٠.٨٦	٠.٨٥
٩	الأداء الرئيسي	١٦.٣	٤.٩٥	٠.٩٥	٠.٧٩		مجموع المحاور				٠.٨٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها لاستبيان الواقع الفعلي للتميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد تراوحت ما بين (٠.٨٦ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٧٩ : ٠.٨٦) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

### المعالجات الإحصائية:

" ولقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، النسبة المئوية ، الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، الدرجة المقدرة ، معامل الانحدار . "

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفي حدود ما تم التوصل إليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائي سوف يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها كالتالي:

**التساؤل الأول: ما واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد؟**

جدول (٩)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لاستبيان البراعة التنظيمية بمديريات الشباب

والرياضة بمحافظات الصعيد وفقاً للعينه قيد البحث (ن=٢٦٨)

العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
<b>البراعة الهيكلية:</b>							
١	٦٨٦	٨٥,٣٢	٢,٥٠	٦	٥٢٤	٦٥,١٧	١,٩١
٢	٥٨٨	٧٣,١٣	٢,١٥	٧	٥٦٣	٧٠,٠٢	٢,٠٥
٣	٥٦٨	٧٠,٦٥	٢,٠٧	٨	٤٨٢	٥٩,٩٥	١,٧٦
٤	٥٦٨	٧٠,٦٥	٢,٠٧	<b>مجموع المحور</b>	<b>٤٩٩,٣٨</b>	<b>٦٢,١١</b>	<b>١,٨٢</b>
<b>البراعة الاستكشافية:</b>							
٥	٤١٨	٥١,٩٩	١,٥٣	١	٣٦٦	٤٥,٥٢	١,٣٤
٦	٤٥٤	٥٦,٤٧	١,٦٦	٢	٤٨٣	٦٠,٠٧	١,٧٦
<b>مجموع المحور</b>	<b>٥٤٧</b>	<b>٦٨,٠٣</b>	<b>٢,٠٠</b>	٣	٥٢٤	٦٥,١٧	١,٩١
<b>البراعة الاستغلالية:</b>							
١	٥٦٣	٧٠,٠٢	٢,٠٥	٤	٥٤٨	٦٨,١٦	٢,٠٠
٢	٤٩٨	٦١,٩٤	١,٨٢	٥	٣٦٨	٤٥,٧٧	١,٣٤
٣	٥٠٩	٦٣,٣١	١,٨٦	٦	٣٩٩	٤٩,٦٣	١,٤٦
٤	٣٧٦	٤٦,٧٧	١,٣٧	٧	٥٥٣	٦٨,٧٨	٢,٠٢
٥	٤٨٠	٥٩,٧٠	١,٧٥	<b>مجموع المحور</b>	<b>٤٦٣,٠٠</b>	<b>٥٧,٥٩</b>	<b>١,٦٩</b>
				<b>مجموع الإستبيان</b>	<b>٥٠٣,١٣</b>	<b>٦٢,٥٨</b>	<b>١,٨٤</b>

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (البراعة الهيكلية) في استبيان البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد تراوحت ما بين (٥٦.٤٧٪): (٨٥.٣٢٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٨.٠٣٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٦٦ : ٢.٥٠) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.٠٠)،

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (البراعة الإستغلالية) في استبيان البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد تراوحت ما بين (٤٦.٧٧٪): (٧٠.٠٢٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٢.١١٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٣٧ : ٢.٠٥) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٨٢)

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (البراعة الاستكشافية) في استبيان البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد تراوحت ما بين (٤٥.٥٢٪): (٦٨.٧٨٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٧.٥٩٪)، كما تراوحت المتوسطات

الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٣٤ : ٢.٠٢) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٦٩)،

ويستنتج الباحث من أن نسبة الاستبيان ككل (البراعة التنظيمية) جاءت بنسبة ٦٢.٥٨ فإن هذه النسبة تشير إلى أن هناك موافقة عامة على مستوى البراعة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة، ولكن النتائج تبين أن هناك جوانب يمكن تحسينها. النسبة الكلية تدل على وجود مستوى مقبول (متوسط) من البراعة التنظيمية لكن ليس بالمستوى المثالي.

وبذلك يكون الباحث أجاب على التساؤل الأول والذي ينص على " ما مواقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد؟ "

**التساؤل الثاني: ما واقع التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد؟**

### جدول (١٠)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لإستبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) لعينة قيد البحث (ن=٢٦٨)

العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
المحور الأول: " القيادة "				٣	٥٠٤	٦٢,٦٩	١,٨٤	المحور الثامن " نتائج المجتمع			
١	٣٦٦	٤٥,٥٢	١,٣٤	٤	٥٧٦	٧١,٦٤	٢,١٠	١	٦٨٤	٨٥,٠٧	٢,٥٠
٢	٤٨٣	٦٠,٠٧	١,٧٦	٥	٣٤٣	٤٢,٦٦	١,٢٥	٢	٦٨٦	٨٥,٣٢	٢,٥٠
٣	٥٢٤	٦٥,١٧	١,٩١	٦	٣٧٩	٤٧,١٤	١,٣٨	٣	٥٢٤	٦٥,١٧	١,٩١
٤	٥٤٨	٦٨,١٦	٢,٠٠	مجموع المحور	٤٩٥,٦٧	٦١,٦٥	١,٨١	٤	٣٤٦	٤٣,٠٣	١,٢٦
٥	٣٦٨	٤٥,٧٧	١,٣٤	المحور الخامس " العمليات والخدمات				٥	٧٣٦	٩١,٥٤	٢,٦٩
٦	٣٩٩	٤٩,٦٣	١,٤٦	١	٥٩٦	٧٤,١٣	٢,١٨	مجموع المحور	٥٩٥,٢٠	٧٤,٠٣	٢,١٧
٧	٥٥٣	٦٨,٧٨	٢,٠٢	المحور التاسع " الأداء الرئيسي				٢	٣٥٠	٤٣,٥٣	١,٢٨
مجموع المحور	٤٦٣,٠٠	٥٧,٥٩	١,٦٩	٣	٥٧٥	٧١,٥٢	٢,١٠	الأداء المالي :			
المحور الثاني: " الاستراتيجيات "				٤	٣٣٦	٤١,٧٩	١,٢٣	١	٣٧٤	٤٦,٥٢	١,٣٦
١	٤٧٨	٥٩,٤٥	١,٧٤	٥	٣٩٢	٤٨,٧٦	١,٤٣	٢	٣٩٠	٤٨,٥١	١,٤٢
٢	٤٧٤	٥٨,٩٦	١,٧٣	مجموع المحور	٤٤٩,٨٠	٥٥,٩٥	١,٦٤	٣	٤٥٥	٥٦,٥٩	١,٦٦
٣	٣٥٦	٤٤,٢٨	١,٣٠	السادس " نتائج العملاء(رضا العملاء)				١	٣٣١	٤١,١٧	١,٢١
٤	٥٩٦	٧٤,١٣	٢,١٨	١	٣٣١	٤١,١٧	١,٢١	١	٦٠١	٧٤,٧٥	٢,١٩
٥	٣٧٦	٤٦,٧٧	١,٣٧	٢	٣٧١	٤٦,١٤	١,٣٥	٢	٦٠٣	٧٥,٠٠	٢,٢٠
٦	٣٦١	٤٤,٩٠	١,٣٢	٣	٣٨٠	٤٧,٢٦	١,٣٩	٣	٥٢٥	٦٥,٣٠	١,٩٢
مجموع المحور	٤٤٠,١٧	٥٤,٧٥	١,٦١	٤	٣١٣	٣٨,٩٣	١,١٤	٤	٥٩٨	٧٤,٣٨	٢,١٨
المحور الثالث " الموارد البشرية :				٥	٤٦٥	٥٧,٨٤	١,٧٠	مجموع المحور	٥٠٦,٥٧	٦٣,٠١	١,٨٥

١٥,٥٦	٥٣٠,٢٥	٤٢٦٣,١٨	مجموع الإستبيان	٢,١٨	٧٤,٣٨	٥٩٨	٦	١,٣٢	٤٥,٠٢	٣٦٢	١
				١,٥٠	٥٠,٩٥	٤٠٩,٦٧	مجموع المحور	١,٩٢	٦٥,٤٢	٥٢٦	٢
				المحور السابع " أداء العاملين ورضائهم				١,٣٨	٤٧,١٤	٣٧٩	٣
				١,٢٩	٤٤,٠٣	٣٥٤	١	١,٩٨	٦٧,٥٤	٥٤٣	٤
				٢,٠٣	٦٩,١٥	٥٥٦	٢	٢,٣٦	٨٠,٣٥	٦٤٦	٥
				١,٢٩	٤٣,٩١	٣٥٣	٣	١,٧٨	٦٠,٥٧	٤٨٧	٦
				١,١٤	٣٨,٩٣	٣١٣	٤	١,٨٢	٦٢,٠٦	٤٩٩	٧
				١,٣٩	٤٧,٢٦	٣٨٠	٥	٢,٠٦	٧٠,١٥	٥٦٤	٨
				١,٨٥	٦٢,٩٤	٥٠٦	٦	١,٢٢	٤١,٤٢	٣٣٣	٩
				١,٣٠	٤٤,٢٨	٣٥٦	٧	١,٧٦	٥٩,٩٦	٤٨٢,١١	مجموع المحور
				٢,٠١	٦٨,٤١	٥٥٠	٨	المحور الرابع " الشراكات والموارد "			
				١,٥٤	٥٢,٣٦	٤٢١,٠٠	مجموع المحور	٢,١٨	٧٤,١٣	٥٩٦	١
								٢,١٠	٧١,٦٤	٥٧٦	٢

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (القيادة) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) تراوحت ما بين (٤٥.٥٢٪ : ٦٨.٧٨٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٧.٥٩٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٣٤ : ٢.٠٢) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٦٩)، حيث تبين في محور القيادة أن العبارة رقم (٧) " تهتم القيادة بالمديرية الموظفين لتحقيق التميز " جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (١)(٥) " تعمل القيادات على نشر وتطوير الثقافة العامة للتميز المؤسسي لدى العاملين بها " تدعم القيادة ثقافة الابتكار والمبادرة الفردية " جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الاستراتيجيات) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٤٤.٢٨٪ : ٧٤.١٣٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٤.٧٥٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٣٠ : ٢.١٨) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٦١)، حيث تبين في محور الاستراتيجيات أن العبارة رقم (٤) " تعدل المديرية سياساتها واستراتيجيتها وفق تغيرات البيئة المجتمعية " جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٣) " تقوم إدارة التخطيط والمتابعة بعملية تحليل للبيئة الخارجية والداخلية عند وضع الاستراتيجية " جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الموارد البشرية) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٤٥.٠٢٪: ٨٠.٣٥٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٩.٩٦٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٣٢ : ٢.٣٦) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٧٦)، حيث تبين في محور الموارد البشرية أن العبارة رقم (٥) " تحرص المديرية على توعية مواردها البشرية بطرق تقييمهم " جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (١)(٩) " تهتم المديرية بجودة برامج التدريب والتطوير المتاحة للموظفين " تهتم المديرية بتقييم مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة " جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الشراكات والموارد) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٢٠.٦٦٪: ٧٤.١٣٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦١.٦٥٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٢٥ : ٢.١٨) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٨١)، حيث تبين في محور الشراكات والموارد أن العبارة رقم (١) " تعمل المديرية على إقامة شراكات مع المؤسسات الحكومية الأخرى والقطاع الخاص ضمن إستراتيجيتها " جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٥) " تدعم الموارد المتاحة تحقيق أهداف المديرية بفعالية" جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (العمليات والخدمات) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٤١.٧٩٪: ٧٤.١٣٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٥.٩٥٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٢٣ : ٢.١٨) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٦٤)، حيث تبين في محور العمليات والخدمات أن العبارة رقم (١) " تعتبر العمليات الإدارية منسقة ومتكاملة في المديرية " جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٤) " تعتمد المديرية على بيانات الأداء الدقيقة والرقمية لتحسين العمليات " جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (نتائج العملاء (رضا العملاء)) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٣٨.٩٣٪: ٧٤.٣٨٪)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٠.٩٥٪)، كما تراوحت المتوسطات

الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.١٤ : ٢.١٨) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٥٠)، حيث تبين في محور نتائج العملاء (رضا العملاء) أن العبارة رقم (٦) "تبذل المديرية جهودها في تحسين سمعتها وولاء العملاء لها" جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٤) "يوجد بالمديرية إدارة لتلقي شكاوي المتعاملين معها" جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (أداء العاملين ورضائهم) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٤٤.٠٣% : ٦٩.١٥%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٥٢.٣٦%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٢٩ : ٢.٠٣) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٥٤)، حيث تبين في محور أداء العاملين ورضائهم أن العبارة رقم (٢) "تعزز المديرية ثقافة الأداء العالي والتميز بين الموظفين" جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٦) "يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على تحقيق الأهداف المحددة" جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (نتائج المجتمع) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٤٣.٠٣% : ٩١.٥٤%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٤.٠٣%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٢٦ : ٢.٦٩) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (٢.١٧)، حيث تبين في محور نتائج المجتمع أن العبارة رقم (٥) "تلتزم المديرية بالقيم البيئية والاجتماعية في أنشطتها" جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، كما تبين أن العبارة رقم (٤) "تسهم المديرية في تحسين جودة الحياة في المجتمع المحلي" جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

- أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في محور (الأداء الرئيسي) في استبيان التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد تراوحت ما بين (٤٦.٥٢% : ٧٥%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٣.٠١%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (١.٣٦ : ٢.٢٠) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث للمحور ككل (١.٨٥)، حيث تبين في محور الأداء الرئيسي أن العبارة رقم (٥) "تساهم الابتكارات والتقنيات في تحسين الأداء العام للمديرية" جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات المحور،

كما تبين أن العبارة رقم (١) " الأداء المالي للمديرية يتناسب مقارنة بالأهداف والخطط المحددة " جاءت في المرتبة الأخيرة بين عبارات المحور.

وبذلك يكون الباحث أجاب على التساؤل الثاني والذي ينص على " ما واقع التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد ؟ "

**التساؤل الثالث : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد؟**

#### جدول (٢١)

معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) للعينه قيد البحث (ن=٢٦٨)

المتغيرات	القيادة	الاستراتيجيات	الموارد البشرية	الشراكات والموارد	العمليات والخدمات	أداء العاملين ورضائهم	نتائج المجتمع	الأداء الرئيسي	مجموع الاستبيان
البراعة الهيكلية	٠.٧٧	٠.٩٨	٠.٩٨	٠.٩٩	٠.٧٨	٠.٨٢	٠.٩٨	٠.٨	٠.٧٧
البراعة الإستغلالية	٠.٧٦	٠.٩٩	٠.٩١	٠.٩٩	٠.٩	٠.٧٥	٠.٩٧	٠.٩٤	٠.٨٦
البراعة الإستكشافية	٠.٧٨	٠.٨٠	٠.٨٩	٠.٨٩	٠.٨١	٠.٩٥	٠.٩٢	٠.٨٧	٠.٩١
مجموع الإستبيان	٠.٧٩	٠.٨٤	٠.٩٢	٠.٩٧	٠.٨٩	٠.٩٨	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٩٠

قيمة "ر" الجدولية = ٠.٢٠

يتضح من جدول (٢١) توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد بمحاورها للعينه قيد البحث حيث تراوحت قيمة "ر" الجدولية ما بين (٠.٧٥ : ٠.٩٩) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥).

ومن وجهة نظر الباحث النتائج السابقة كالتالي :

- تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، هذا يعني أن تحسين مستوى البراعة التنظيمية في مديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد يرتبط بزيادة مستوى التميز المؤسسي ، العلاقة الإرتباطية الموجبة تعني أنه كلما ارتفعت درجات البراعة التنظيمية، زادت أيضاً درجات التميز المؤسسي.

- تظهر قيم النتائج والتي تراوحت بين (٠.٧٥ إلى ٠.٩٩) تدل على علاقة قوية جداً بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، فقيمة "ر" الجدولية القريبة من ١ تشير إلى علاقة ارتباط قوية جداً ، وبما أن هذه القيم أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ، فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية.

وهذا يتفق مع دراسة نوال صبح وآخرون" (٢٠٢١م) (٢٢) لوجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ، ونتائج دراسة "سامح عبد المطلب إبراهيم" (٢٠٢٠م) (١٢) والتي أسفرت أهم نتائجها عن وجود علاقة بين جميع متغيرات الدراسة (البراعة الاستثمار وبراءة الاستكشاف) وبين (القيادة والسياسات والإجراءات واتخاذ القرار والتنمية المهنية للعاملين) ، نتائج دراسة "إبراهيم أحمد أبو رحمة" (٢٠٢١م) (١) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي ، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية .

وبذلك يكون الباحث أجاب على التساؤل الثالث والذي ينص على " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد؟ "

**التساؤل الرابع: ما نسبة مساهمة البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد؟**

جدول (٢٢)

معاملات انحدار البراعة التنظيمية على التميز المؤسسي  
بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد (ن = ٢٦٨)

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	المقدار الثابت	معامل الانحدار	قيمة ف	الدلالة	قيمة "ت"	الدلالة
البراعة التنظيمية	*٠,٨٩	١٦,٢٢	٠,٨٨	*٩٠,٥٥	٠,٠٠	*٢,٤٧	٠,٠٠

يتضح من الجدول (٢٢) أن البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد بمعامل ارتباط قدره ٠.٨٩ حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٩٠.٥٥) كما بلغت قيم "ت" المحسوبة (٢.٤٧) وهي قيم دالة عند مستوى معنوي ٠.٠٥ مما يدل على التأثير الواضح للبراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد والتي يمكن أيضاً أن نستنتج منها أنه البراعة التنظيمية يساهم بنسبة (٨٨) من التميز المؤسسي.

### ومن وجهة نظر الباحث ما سبق كالتالي :

- قيمة معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي هي (٠.٨٩) ، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. هذه القيمة تعني أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في التميز المؤسسي، ويعكس ارتباطاً قوياً في الاتجاه الإيجابي بينهما .

- قيمة (ف) المحسوبة هي (٩٠.٥٥) وهي قيمة كبيرة جداً في التحليل الإحصائي، يتم استخدام اختبار (ف) لتحديد ما إذا كان هناك تأثير كبير للمتغير المستقل (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) ، بما أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من القيم الجدولية المعتادة فهذا يشير إلى أن هناك تأثيراً كبيراً وملحوظاً للبراعة التنظيمية على التميز المؤسسي .

- قيمة (ت) المحسوبة هي (٢.٤٧)، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوي (٠.٠٥) عادةً ما يُستخدم اختبار (ت) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين أو أكثر. في هذه الحالة، قيمة (ت) المحسوبة تؤكد أن البراعة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي.

وهذا يتفق مع دراسة (Smith & Johnson) (٢٠٢٠م) (٣٦) حيث تشير هذه الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحقيق التفوق المؤسسي حيث أظهرت النتائج أن المنظمات التي تبنت ممارسات تنظيمية متقدمة حققت مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والابتكار. وتدعم هذه النتائج فرضية أن تحسين البراعة التنظيمية يساهم في تعزيز التميز المؤسسي.

كما تتفق مع نتائج دراسة (Amina El-Masri Omar Ahmed) (٢٠١٨م) (٢٥) حيث ركزت هذه الدراسة على تأثير الابتكار والإدارة الفعالة في تحقيق الأداء المؤسسي في المناطق النائية. وتظهر النتائج أن تحسين الإدارة والتنظيم في هذه المناطق يساهم في تحسين مستوى الخدمات وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أكثر فعالية.

وبذلك يكون الباحث أجاب على التساؤل الرابع والذي ينص على " ما نسبة مساهمة البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد؟ "

## الاستنتاجات:

من النتائج السابقة استنتج الباحث ما يلي:

- ١- للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة فمن خلاله يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح مما يساعد في تحقيق توازن جيد بين الوظائف المختلفة ويقلل من الفجوات أو التداخلات بين مهام الأفراد.
- ٢- هناك نقصاً في قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات البيئية هذا النقص في التكيف يؤثر سلباً على الأداء العام ويؤدي إلى تحديات في الاستجابة للتغيرات (الداخلية - الخارجية).
- ٣- هناك مستوى متوسط من الفعالية في استغلال الموارد والفرص في مديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد.
- ٤- التميز المؤسسي يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز ومستدام يتجاوز التوقعات بما يتضمن ذلك (الابتكار - تحسين الجودة - وزيادة رضا المستفيدين )

## التوصيات:

في ضوء ما سبق يوصي الباحث بالتالي:

- ١- يجب القيام بمراجعات دورية لضمان استمرار وضوح الأدوار وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات في الهيكل التنظيمي أو الاستراتيجيات.
- ٢- التأكد من أن جميع الأفراد على دراية بتحديثات الأدوار والمسؤوليات وتوضيح أي تغييرات قد تحدث بناءً على تغييرات البيئة الداخلية أو الخارجية.
- ٣- العمل على تحسين مرونة الهيكل التنظيمي من خلال تبني نهج مرن يسمح بإجراء التعديلات اللازمة بسرعة. يمكن أن يتضمن ذلك تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات.
- ٤- من الضروري تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي وتطوير استراتيجيات للتكيف الفعال لضمان تحقيق أفضل النتائج.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم أحمد أبو رحمة: دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على جامعة غزة)، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد ١٠، جامعة الإسراء، غزة، فلسطين، ٢٠٢١م.
- ٢- أحمد إبراهيم المحلاوي: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م.
- ٣- أحمد الرفاعي بهجت: أدوار مقترحة للتعليم الجامعي لمواجهة بعض التحديات العالمية المعاصرة، العدد ١٠٠، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٨م.
- ٤- أحمد محمد عبدالسلام: تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، العدد ١٧٥، الجزء ٣، مجلة التربية، جامعة الأزهر كلية التربية القاهرة، ٢٠١٧م.
- ٥- إحسان علي: النموذج الأوربي للتميز (فوائد ومعايير)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م.
- ٦- أروى إبراهيم العتيبي: أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة (دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة)، العدد ٤، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٨م.
- ٧- أمانى السيد غبور: تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، المجلد ١٩، العدد ٣، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١٣م.
- ٨- بسمه ابراهيم عبد البصير: دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوي الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، ج(٣)، ع(٨٨)، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٢٠م.
- ٩- دانيال كوفيال: إدارة المؤسسات الرياضية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ٢٠١٦م.

- ١٠- رشاد حماد علي حماد: تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية) ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد ٩ ، العدد ٤ ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، الإسماعيلية ، ٢٠١٨م .
- ١١- زكي عبد المعطى أبو زياد: دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية)، مج ١٨ ، ع ٢ ، مجلة عجمان للدراسات والبحوث ، جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم ، الإمارات ، ٢٠٢٠م .
- ١٢- سامح عبد المطلب إبراهيم: أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التعليمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة، العدد الثالث ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٢٠م .
- ١٣- سهام أحمد محمد: القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد الرابع، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٢١م .
- ١٤- شوقي السيد فوده: إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الانتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الاداء المتوازن، المجلد الاول، العدد الثاني ، مجلة كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٥م .
- ١٥- محمد إبراهيم صويص، ابراهيم عبد سليم عابدين: دور نظم ذكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين ، مجلد (٢٧) ، العدد (١) ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٩م .
- ١٦- محمد إبراهيم عبد الفتاح : علاقة التطوير التنظيمي بالتميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة دمياط ، رسالة دكتوراه ، كلية تربية رياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٩م .
- ١٧- محمد جاد حسين: تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز الأوروبية لإدارة الجودة : النموذج الأوربي لإدارة التميز ، العدد ٧ ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢٠١٥م .

١٨- محمد حنفي محمد: دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة وفعالية الأداء بالتطبيق على شركات الاتصالات السودانية، المجلد ٩، العدد ١٦، مجلة دراسات حوض النيل، جامعة النيلين - إدارة البحوث والتنمية والتطوير، السودان، ٢٠١٤ م.

١٩- محمد شميم حسني: أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، المجلد ٢٣، العدد ٢، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٢٢ م.

٢٠- محمود أسامة عبد الوهاب: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، العدد ٥٣، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٦ م.

٢١- محمود عبد الرحمن إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، كلية تجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٦ م.

٢٢- نوال صبح وآخرون: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية) ، مجلد ٧، العدد ١١، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ، ٢٠٢١ م.

٢٣- هند رشدي : المدرب المحترف، إستراتيجيات ومعايير التدريب الناجح، الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤ م.

٢٤- يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، على حميد هندی العلى : التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البراعة (بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة)، المجلد (١٨)، العدد (٣)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ٢٠١٦ م.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

25- Amina El-Masri Omar Ahmed :Innovation and Effective Management in Regional Contexts , College of Public

- Administration , University of Jordan , Jordan , 12(2) , 2018.
- 26- Cristina, Mele : the evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(5), 464-489 , 2006.
- 27- Czerwiński, Artur : Application of the EFQM Excellence Model to AROMA", International Journal of Research in Social Sciences, Vol. 6, Issue 10, 2016.
- 28- Hemsworth, David : An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model In Purchasing", International Business & Economics Research Journal, Volume 15, No 4, 2016.
- 29- Jihoon Lee ,Minji Kim : Enhancing Organizational Performance through Organizational Practices , College of Business Administration , Seoul National University , South Korea , Volume 22, No 1, 2019.
- 30- Josefine Jacobsson, Stephan Oesterbeck, Florence Schelling : Ambidexterity and Decision Making, Managing the balance of exploitation and exploration in the context of lengthy product development cycles and product longevity, Linköping University, Sweden , 2018.
- 31- Marija,S& Predrag,D : Modeling the Influence of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy, The study of Banking Sector in Serbia , Serbia Journal of management, vol,9,NO,1,2014.
- 32- Michael Tushman, O'Reilly & Charles A : Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2016.
- 33- Michalska, J. : Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 27, Issue 2, 2008 .
- 34- Mladen,V,Maja,M : EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe , Journal of Civil Engineering and Management ,vol 20,Issue1 , 2014.
- 35- Popadic,M.,et al : Organizational Ambidexterity Exploration and Firms Innovation Performance , Organizacija, 48(2) . 2012.
- 36- Smith & Johnson : Organizational Excellence and its Impact on Institutional Success , College of Business Administration, Harvard University , 2020.

37- Yan, M., et all.: Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. Information Technology & People, 2016 .

ثالثا : شبكة المعلومات الدولية :

38- <http://www.egea.gov.eg/NewsDetails.aspx?Id=2>

## المستخلص:

يعتبر موضوع البراعة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة التي تسعى المنظمات العامة من خلاله إلى تحقيق الاستمرارية والنمو في ظل بيئة أعمال تتصف بالتغير والديناميكية ، مما يفرض على هذه المنظمات حسن استغلال الموارد المتاحة مع السعي لاستكشاف فرص جديدة بما يساهم في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة بالمقارنة بالمنظمات العاملة في نفس المجال.

واستهدفت الدراسة الحالية دراسة " العلاقة بين البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد " من خلال التعرف على واقع البراعة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد من خلال قياس أبعاد البراعة (الهيكليّة - الاستغلالية - الاستكشافية) والتعرف على واقع التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM) بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة الصعيد من خلال قياس أبعاده التسعة المتضمنة (القيادة - الإستراتيجيات - الموارد البشرية - الشراكات والموارد - العمليات والخدمات - نتائج العملاء "رضا العملاء" - أداء العاملين ورضائهم - نتائج المجتمع - الأداء الرئيسي) ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان لجمع بيانات الدراسة ، وبلغت عينة الدراسة ٢٦٨ فرداً من ( المديرين العموم - مديري الإدارات - الأخصائيين الرياضيين - أخصائي الشباب) ، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود قصور في تطبيق البراعة التنظيمية وكذلك ضعف التميز المؤسسي كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي و أن البراعة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي .

## **“Organizational ambidexterity and its relationship to achieving institutional excellence according to model standards European Excellence (EFQM) Youth and Sports”**

### **Abstract:**

The topic of organizational ambidexterity is considered one of the contemporary topics through which public organizations seek to achieve continuity and growth in a business environment characterized by change and dynamism, which requires these organizations to make good use of available resources while seeking to explore new opportunities, which contributes to achieving a sustainable competitive advantage compared to organizations operating in Same field.

The current study aimed to study "the relationship between organizational ambidexterity and its role in achieving institutional excellence according to the standards of the European Excellence Model (EFQM) in the youth and sports directorates in the governorates of Upper Egypt" by identifying the reality of organizational ambidexterity in the youth and sports directorates in the governorates of Upper Egypt by measuring the dimensions of ambidexterity (structural - exploitative - Exploratory) and learning about the reality of institutional excellence according to the standards of the European Excellence Model (EFQM) In the youth and sports directorates in Upper Egypt governorates by measuring its nine dimensions including (leadership - strategies - human resources - partnerships and resources - operations and services - customer results “customer satisfaction” - employee performance and satisfaction - community results - main performance), and to achieve this, the researcher used the descriptive approach and used The questionnaire was used to collect data for the study, and the study sample amounted to 268 individuals (general managers - department directors - sports specialists - youth specialists) The study yielded results, the most important of which were the presence of deficiencies in the application of organizational ambidexterity, as well as the weakness of institutional excellence. The study also found that there was a positive statistically significant relationship between organizational ambidexterity and institutional excellence, and that organizational ambidexterity contributes significantly to achieving institutional excellence.