

دور البراعة التنظيمية في تطوير أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال

أ.د/ عمرو محمد إبراهيم

أ.د/ احمد محمد احمد ابو اليزيد

أ.م.د/ مصطفى رمضان على

أ.م.د / إسلام مصطفى عبد الباري

المقدمة ومشكلة البحث:

تتطلع الإدارة الرياضية الحديثة في الوقت الحالي من خلال المنظمات المختلفة بجميع أنواعها إلى تطوير وتحديث أساليبها لكي تساند التغيير الحادث في المنظمات الرياضية العالمية، فقد لحق التغيير بكل أبعاد وعناصر العمل في هذه المنظمات، وأتجهت الإدارة نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة وممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة متطلبات تلك المنظمات لتحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ولكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التفوق والتميز.

وتعيش المؤسسات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة تتسم بالتحديات، والانفتاح الاقتصادي، والضغط، وقوى التغيير المؤثرة والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المؤسسة، والقيم، والاتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، كان العامل الاساسي في تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل التميز. (٤):

(١٩)

وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرتها على (الاستكشاف والاستغلال) للمواهب والمهارات والقدرات الفريدة للعاملين مما يعزز قدرتها على التنافس سواء في التقنيات الحديثة أو الأسواق الجديدة، حيث يتم عن طريقها تقدير الكفاءة والقدرة على التحكم في مسار العملية الانتاجية والسعي الى التحسين المستمر، إذ أن التنافس في التقنيات والأسواق الجديدة يتطلب مرونة وأستقلالية عاليه. (١٤ : ٢)

حيث تتمكن المنظمات من تحقيق البراعة التنظيمية من خلال قدراتها الديناميكية والمعتمدة على مدخلين أساسيين، فقط أكد المدخل الأول على أن تكون المنظمة قادرة على الشعور بدقة التغييرات في بيئتها التنافسية، كما انه يجب على المنظمة ان تكون قادرة على العمل على استثمار الفرص وتجنب التهديدات لكي تتمكن من الاستيلاء عليها من خلال اعادة تشكيل الاصول. (١٣)(٣)

والبراعة التنظيمية تتمثل في ثلاث خصائص رئيسية وهي الإدراك، الاقتناص، إعادة التشكيل، فالإدراك تتمثل في القدرة على تحديد الفرص الرئيسية والتهديدات التي تستند على تحقيق التوازن بين شقي الرقابة المركزي واللا مركزي، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية، أما الاقتناص فيعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعا بين الادارة العليا، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك، وأن إعادة التشكيل يتمثل بقدرة

* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج ورئيس قسم الادارة الرياضية والترويج سابقا، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط

** أستاذ ادارة رياضات الدفاع عن النفس بقسم الادارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

*** أستاذ مساعد رفع الأثقال - بقسم النظريات وتطبيقات الرياضات الفردية - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

**** مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

المنظمات على إعادة محاذاة الاصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والاصول، والهياكل، تعد ميزة استراتيجية. (١٢ : ١٧)

ويشير "عويس ممدوح عويس" (٢٠١٥م) أن البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة. (٥ : ٢٤٧)

والبراعة التنظيمية تعمل على تجديد وتطوير وتحسين وتنشيط الافكار والاستراتيجيات للمؤسسة فيما يخص العمل الادارى وغيرهم من الاعمال المرتبطة بالمستفيدين من المؤسسة حيث أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الادارى لرفع مستويات الاداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الادارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد بدوره وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم لكافة العاملين بالمنظمة وإعطاء كل ما لديهم من أجل التميز والنجاح فيما يقوم به من اعمال، وتحديد النظم والقيادات تعمل ببراعة تنظيمية من شأنه الرقى وخلق الميزة التنافسية وتحسينه ووجود تميز ادارى فعال. (١١ : ٦٦).

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحثون أهمية دور البراعة التنظيمية في المؤسسات الرياضية بشكل عام وأفرع الاتحادات الرياضية بشكل خاص ومن خلال إطلاع الباحثون علي بعض المراجع العلمية والدراسات السابقة ومنها دراسة "توال محمود النادى" (٢٠٢١م) (١٠)، "مروة جمعة عبد الغني" (٢٠٢٠م) (٦)، "أحمد ناصر أبوزيد" (٢٠١٩م) (١) قام الباحثون بعمل استمارة استطلاع رأى للتعرف علي واقع البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال علي مجموعة من أعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال وافرعه، وأعضاء اللجان بأفرع الاتحاد، والمديرين التنفيذيين بأفرع الاتحاد، والمدربين، الإداريين، الحكام، اللاعبين، واسفرت نتائجها أن هناك أسباب تعرض أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال للكثير من المشكلات الإدارية والفنية علي المستوي المحلي أو الدولي والتي تعوق تميز أفرع الاتحاد في المنافسات المحلية والدولية.

من هنا رأى الباحثون انه يجب علي الادارة تولية عملية البراعة التنظيمية القدر الاكبر من اهتمامها وذلك لان العنصر البشري يلعب الدور الالهم في تطور الادارة ومن هذه المشكلات:

- جمود الهيكل التنظيمى أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال الذى يعوق بدوره العملية التنظيمية والإدارية.
- وجود العديد من المعوقات التى يعانى منها بعض العاملين فى مجال رفع الأثقال والجهاز الإدارى والفنى سواء معوقات مادية او معنوية.
- وجود قصور لدى الجهاز الإدارى والفنى أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.
- ضعف عملية الرقابة لدى أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وإهمال العديد من اللجان الطبية والتنظيمية.
- وجود العديد من الصراعات الإدارية بين أعضاء مجلس الإدارة والتي أدت الى إلغاء بعض القرارات الهامة.

ومن خلال إطلاع الباحثون على الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسة كلاً من "مصطفى عنتر" (٢٠١٧م) (٩) والتي توصلت إلى وجود ضعف في الإمكانيات المادية والبشرية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال وفروعه، ودراسة مصطفى عنتر (٢٠١٣م) (٨) والتي تشير إلى أن وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية سوف يساهم ذلك في قدرة أفرع الاتحاد على إختيار واستقطاب وتعيين الأشخاص اللازمين للإتحاد لمباشرة العمل.

وإن الأعراض والأسباب السالف ذكرها تنطبق على ظاهرة البراعة التنظيمية ودورها في تحسين التميز المؤسسى وتطوير أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال، وهذه الظواهر تنعكس بدورها على الأداء العالمى والأولمبى للإتحاد.

- **هدف البحث:** يهدف البحث الى التعرف على دور البراعة التنظيمية فى تطوير أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.

- **تساؤل البحث:**

- ما هو الوضع الراهن للبراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

- **المصطلحات الواردة في البحث:**

البراعة التنظيمية:

تمثل قدرة المؤسسة على تطوير العمليات التي تسمح بحل المشاكل بفعالية وبأقل الجهود.

- **خطة وإجراءات البحث:**

أولاً: منهج البحث:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفى وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى مجالس إدارات أفرع الإتحاد المصري لرفع الأثقال، وأعضاء اللجان أفرع الاتحاد، والمديرين التنفيذيين بأفرع الاتحاد وأفرعهم، والمدرين، الإداريين، الحكام، اللاعبين ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية بحيث تكون ممثلة لمجتمع البحث وعددهم (٣٢٥) من حجم مجتمع البحث، وقد بلغت العينة الإستطلاعية (٥٠) فرد.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

أستعان الباحثون في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

١- الاستبيان: قام الباحثون بتصميم استمارة الاستبيان بهدف التعرف على الوضع الراهن للبراعة

التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.

- **تحديد محاور الاستبيان:**

قام الباحثون بالإطلاع على المراجع العلمية والدراسات المتخصصة في الإدارة الرياضية والبراعة التنظيمية ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى عدد (٧) محاور وهم:

- الإستكشاف. - الإستغلال.

- الهيكل التنظيمى للمؤسسة. - الكفاءة.

- المرونة.
- الرؤية المشتركة.
- عرض المحاور على الخبراء:

قام الباحثون بعرض المحاور بصورتها المبدئية على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها وبعد عرض الاستبيان على السادة الخبراء قام الباحثون بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/٤/١ م إلى ٢٠٢٣/٤/١٠ م لإبداء الرأي في مدى كفاية المحاور ومناسبتها للهدف. وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

التكرار والنسبة المئوية لأراء السادة الخبراء في المحاور المقترحة لإستبيان
الوضع الراهن للبراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال (ن=١٠)

م	المحاور المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
١	البحث عن فرص جديدة (الإستكشاف).	١٠	١٠٠%
٢	الإستثمار الأمثل للفرص (الإستغلال).	١٠	١٠٠%
٣	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	٧	٧٠%
٤	الكفاءة.	٩	٩٠%
٥	المرونة.	٨	٨٠%
٦	التكامل الإجتماعي.	٥	٥٠%
٧	الرؤية المشتركة	٤	٤٠%

يتضح من جدول (١) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء في إستبيان الوضع الراهن للبراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) وفي ضوء النسبة المئوية التي ارتضاها الباحثون وهي (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء وفي ضوء ذلك تم استبعاد المحاور التي لم تحقق النسبة وهي (التكامل الإجتماعي، الرؤية المشتركة) وتم التوصل الى المحاور النهائية للإستبيان وعددها (٥) محاور.

- إعداد عبارات إستبيان الوضع الراهن للبراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال:

في ضوء نتائج جدول (١) السابق وتحديد محاور استبيان الواقع الفعلي للبراعة التنظيمية أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال قام الباحثون بوضع عدد من العبارات لكل محور من المحاور التي توصل إليها الباحثون من خلال آراء السادة الخبراء، وقد راعى الباحثون عند صياغة العبارات أن تكون العبارات سهلة وبسيطة، وبلغ عدد عبارات الإستبيان (٤٣) عبارة في صورتها المبدئية مرفق (٣) موزعة على المحاور ثم قام الباحثون بعرض الإستبيان علي عدد (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية ورفع الأثقال وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٣/٥/١٥ م إلي ٢٠٢٣/٥/١٥ م واستهدف الباحثون من وراء هذا الإجراء ما يلي :

- إبداء الرأي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته.
- مدى سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث.

- مدي كفاية عبارات كل محور والإستبيان ككل.

وقد إستخدم الباحثون حساب النسبة المئوية لأراء الخبراء، وقد أختار الباحثون العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية ٧٠% فأكثر من مجموع أراء الخبراء وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة لأستبيان البراعة التنظيمية (ن=١٠)

م	الإستكشاف		الإستغلال		الهيكل التنظيمي للمؤسسة		الكفاءة		المرونة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٧	%٧٠	٩	%٩٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠
٢	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠	٨	%٨٠
٣	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠	٩	%٩٠	٧	%٧٠
٤	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠	٨	%٨٠	٤	%٤٠	١٠	%١٠٠
٥	٩	%٩٠	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠	١٠	%١٠٠
٦	٧	%٧٠	١٠	%١٠٠	٨	%٨٠	٨	%٨٠		
٧	١٠	%١٠٠	٩	%٩٠			٧	%٧٠		
٨	١٠	%١٠٠	١٠	%١٠٠			٩	%٩٠		
٩	٧	%٧٠	٩	%٩٠			١٠	%١٠٠		
١٠	٩	%٩٠	٤	%٤٠			٩	%٩٠		
١١			٩	%٩٠			٩	%٩٠		

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول إستبيان عبارات الواقع الفعلي للبراعة التنظيمية أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال قد تراوحت ما بين (٤٠%:١٠٠%) وقد ارتضى الباحثون قبول العبارات التي حصلت على نسبة مئوية ٧٠% فأكثر، وبذلك تم استبعاد العبارة رقم (١٠) في المحور الثاني والعبارة رقم (٤) في المحور الرابع وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (٤١) عبارة.

جدول (٣)

بيان بأعداد العبارات المقبولة والمستبعدة وفقاً لأراء السادة

الخبراء حول عبارات محاور استبيان البراعة التنظيمية (ن=١٠)

م	المحاور	العبارات الأوتية	العبارات المستبعدة	العبارات النهائية
١	الإستكشاف .	١٠		١٠
٢	الإستغلال .	١١	١	١٠
٣	الهيكل التنظيمي .	٦	-	٦
٤	الكفاءة .	١١	١	١٠
٥	المرونة .	٥	-	٥
	إجمالي	٤٣	٢	٤١

٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٥٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٣/٦/١م إلي ٢٠٢٣/٦/١٥م واستهدفت الدراسة التعرف على:

- مدى مناسبة صياغة العبارات للمحاور .
- تحديد زمن تطبيق الاستبيان وإيجاد الثبات والصدق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض وعدم الفهم.

خامساً - المعاملات العلمية للاستبيان:

أ. الصدق :

استخدم الباحثون صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي لحساب معاملات صدق الاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان.

(١) صدق المحتوى :

قام الباحثون بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة رفع الأثقال وبلغ عددهم (١٠) خبيراً، وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان في صورته المبدئية ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٢) عبارة فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (٤١) عبارة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثون بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، وجدول (٤)، (٥)، (٦) توضح النتيجة علي التوالي .

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه

(ن = ٥٠)

المرونة		الكفاءة		الهيكل التنظيمي للمؤسسة		(الاستغلال)		(الاستكشاف)	
ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة	ر	رقم العبارة
٠.٨٠	٣٧	٠.٨١	٢٧	٠.٦٤	٢١	٠.٧٢	١١	٠.٦٦	١
٠.٧١	٣٨	٠.٦٦	٢٨	٠.٨١	٢٢	٠.٧٤	١٢	٠.٧٣	٢
٠.٧٤	٣٩	٠.٦٧	٢٩	٠.٧٣	٢٣	٠.٥٦	١٣	٠.٦٠	٣
٠.٨٥	٤٠	٠.٦٩	٣٠	٠.٧١	٢٤	٠.٥٧	١٤	٠.٦٧	٤

٠.٧١	٤١	٠.٥٤	٣١	٠.٨٣	٢٥	٠.٧٧	١٥	٠.٦٠	٥
				٠.٧٢	٢٦	٠.٧٢	١٦	٠.٧٠	٦
						٠.٥٢	١٧	٠.٦٣	٧
						٠.٧٣	١٨	٠.٥٨	٨
						٠.٧٧	١٩	٠.٦٨	٩
						٠.٧٧	٢٠	٠.٨٢	١٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٨٨

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين (٠.٥١ : ٠.٨٥) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن عبارات المحاور تتسم بدرجة مقبولة من الصدق .

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة						
٠.٥٤	٣٤	٠.٧٢	٢٣	٠.٦٣	١٢	٠.٧٠	١
٠.٦٤	٣٥	٠.٥٧	٢٤	٠.٥٥	١٣	٠.٦٨	٢
٠.٥٢	٣٦	٠.٧٧	٢٥	٠.٦٤	١٤	٠.٥٩	٣
٠.٧٥	٣٧	٠.٦٠	٢٦	٠.٦٣	١٥	٠.٧٢	٤
٠.٥٨	٣٨	٠.٧٢	٢٧	٠.٨٢	١٦	٠.٥١	٥
٠.٥٥	٣٩	٠.٥٩	٢٨	٠.٥٩	١٧	٠.٦٤	٦
٠.٧٠	٤٠	٠.٦٢	٢٩	٠.٥٥	١٨	٠.٥٤	٧
٠.٦٤	٤١	٠.٥٩	٣٠	٠.٦٩	١٩	٠.٥٣	٨
		٠.٥٠	٣١	٠.٦٥	٢٠	٠.٦٢	٩
		٠.٧٢	٣٢	٠.٦٠	٢١	٠.٧٤	١٠
		٠.٦٨	٣٣	٠.٧٧	٢٢	٠.٥٦	١١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٨٨

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٠ : ٠.٨٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن عبارات المحاور تتسم بدرجة مقبولة من الصدق .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

(١) التطبيق وإعادة التطبيق : لحساب ثبات الاستبيان استخدم الباحثون طريقة التطبيق وإعادة التطبيق وذلك على عينة قوامها (٥٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية وبفاصل زمني مدته (١٥) يوم بين التطبيقين الأول والثاني، وجدول (٧) يوضح معاملات الارتباط بين التطبيقين .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للاستبيان (ن = ٥٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
١	الاستكشاف	٢٠.١٦	٤.٥٤	٢٠.٣٦	٣.٠٤
٢	الاستغلال	٢٠.١٦	٤.٨٨	٢٠.٢٢	٣.٧٥
٣	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	١٠.٩٨	٣.١٨	١٠.٧٠	٢.٣٦
٤	الكفاءة	٢٠.١٠	٥.٠٢	٢٠.٣٦	٤.٩٣
٥	المرونة	٩.٨٦	٢.٧٩	٩.٥٤	٢.٤١
	الدرجة الكلية	٨١.٢٦	١٨.٧١	٨١.١٨	١٤.٢٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢٨٨

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

. تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستبيان ما بين (٠.٨٦ : ٠.٩١)، كما بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للدرجة الكلية للاستبيان (٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات المقياس .

ج- تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

قام الباحثون بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية علي أفراد العينة والبالغ عددهم (٣٢٥) فرداً، واستخدم الباحث الميزان التقدير الثلاثي (موافق- إلى حد ما- غير موافق)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً (موافق = ٣، إلي حد ما = ٢، غير موافق = ١)، وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/٧/١٥ إلى ٢٠٢٣/٧/١٥ م.

خامساً: المعالجات الإحصائية:

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية بإستخدام القوانين الإحصائية وكذلك إستخدام الحاسب

الآلي بإستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وتم حساب:

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- المتوسط الموزون.
- اختبار كا تربيع.
- مربع كاي.
- الدرجة المقدرة.
- درجة التحقق.

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة (٠.٠٥) للتأكد من معنوية النتائج الإحصائية للبحث.

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة علي تساؤلاته، وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال تفرغ الاستمارات بالتحليل الإحصائي يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها كالتالي:
أولاً: عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

- ما الوضع الراهن للبراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق ومربع كاي لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات المحور الأول (الاستكشاف) (ن = ٣٢٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	المتوسط الموزون	درجة التحقق	قيمة كا ^٢	الترتيب
٠١	تهتم أفرع الاتحاد بإعداد وتدريب صفا ثانياً من القيادات.	٥٤٨	٥٦.٢١	١.٦٩	٢	٩٦.٧٦	٧
٠٢	تهتم أفرع الاتحاد بعمل دورات تدريبية للعاملين .	٤٣٩	٤٥.٠٣	١.٣٥	٣	٢١٩.٩٦	١٠
٠٣	تهتم أفرع الاتحاد بتوفير البرامج الإلكترونية بجودة العمل.	٦١١	٦٢.٦٧	١.٨٨	٢	٣٥١.٢٢	٥
٠٤	يطور أفرع الاتحاد الأجهزة والأدوات المستخدمة بالعمل.	٦٨٨	٧٠.٥٦	٢.١٢	٢	١١٠.٦٦	٢
٠٥	تهتم أفرع الاتحاد بدراسة احتياجات ورغبات العاملين.	٦١٦	٦٣.١٨	١.٩٠	٢	٤٦٧.٣٤	٤
٠٦	يضع أفرع الاتحاد خطط تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية الطارئة.	٤٧٤	٤٨.٦٢	١.٤٦	٣	١٤٣.٧١	٨
٠٧	توظف الإدارة العليا التقنية الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال داخل أفرع الاتحاد.	٥٩٨	٦١.٣٣	١.٨٤	٢	٤٨.٠٢	٦
٠٨	تعمل الإدارة العليا بأفرع الاتحاد على توفير مناخ مناسب للإبداع والتميز.	٦٢٤	٦٤.٠٠	١.٩٢	٢	٢١١.٤٦	٣
٠٩	يوفر أفرع الاتحاد برامج تدريبية للعاملين لتسهيل احتياجاتهم ورغباتهم.	٤٥٣	٤٦.٤٦	١.٣٩	٣	١٧٩.١٩	٩
٠١٠	يلتزم أفرع الاتحاد بتحسين جودة الخدمات الحالية للعاملين.	٨٦٦	٨٨.٨٢	٢.٦٦	١	٢٢٠.٥١	١
		٢	١.٨٢	٦٠.٦٩	٥٩١٧		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

(١) مرتفع (٢.٣٤ : ٣.٠٠)

(٢) متوسط (١.٦٧ : ٢.٣٣)

(٣) منخفض (١.٠٠ : ١.٦٦)

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة لعبارات محور (الإستكشاف) قد تراوحت ما بين (٤٥.٠٣% : ٨٨.٨٢%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٦٠.٦٩%) بدرجة تحقق (١) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارات رقم (٨,٤,١٠) على أعلى نسبة مئوية حيث يلتزم أفرع الاتحاد بتحسين جودة الخدمات الحالية للعاملين وكانت بنسبة (٨٨.٨٢%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١)، بينما يطور أفرع

الاتحاد الأجهزة والأدوات المستخدمة بالعمل بنسبة (٧٠.٥٦%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (٢)، وتعمل الإدارة العليا بأفرع الاتحاد على توفير مناخ مناسب للإبداع والتميز بنسبة (٦٤.٠٠%) وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (٢)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك٢ في العبارة رقم (١٠) وهذا الفرق في إتجاه الموافقة مما يدعم النتيجة حيث يقوم الإتحاد بتحسين جودة الخدمات الحالية للعاملين.

وأستنادا لما سبق أن أفرع الاتحاد تتوافر لديه نقاط القوة التي يجب عليه الإستفادة منها حيث يلتزم أفرع الاتحاد المصري لرفع الأنتقال بتحسين جودة الخدمات الحالية للعاملين ويعمل على تطوير الأجهزة والأدوات المستخدمة بالعمل، كما تعمل أيضا الإدارة العليا بأفرع الاتحاد على توفير مناخ مناسب للإبداع والتميز من خلال إعطاء الحرية للعاملين والقيام بالاعمال الادارية والفنية بصورة بارعة وواقعية تسهم في تحقيق الاهداف.

بينما حصلت العبارات رقم (٦,٩,٢) على أقل نسبة مئوية حيث لا يهتم أفرع الاتحاد بعمل دورات تدريبية للعاملين بنسبة (٤٥.٠٣%) وجاءت في الترتيب العاشر بدرجة تحقق (٣)، ولا يوفر أفرع الاتحاد برامج تدريبية للعاملين لتسهيل احتياجاتهم ورغباتهم. بنسبة (٤٦.٤٦%) وجاءت في الترتيب التاسع بدرجة تحقق (٣)، ولا يوفر القائمين بالعمل بأفرع الاتحاد برامج تدريبية للعاملين لتسهيل احتياجاتهم ورغباتهم بنسبة (٤٦.٧٧%) وجاءت في الترتيب العاشر بدرجة تحقق (٣)، ولا يضع أفرع الاتحاد خطط تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية الطارئة القيادات باللجان الفرعية بنسبة (٤٨.٦٢%) وجاءت في الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٣)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك٢ في العبارة رقم (٦,٩,٢) وهذا الفرق في إتجاه عدم الموافقة

ويعزى الباحثون ذلك إلى وجود بعض القصور من جانب الإدارة العليا بلإتحاد في عمل دورات تدريبية للعاملين ولا يوفر القائمين بالعمل بأفرع الاتحاد برامج تدريبية للعاملين لتسهيل احتياجاتهم ورغباتهم كما لا يضع أفرع الاتحاد خطط تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية الطارئة مما يؤدي الي التعسر في الاجراءات والاعمال الادارية التي تساعد أفرع الاتحاد في التميز.

وأستنادا لما سبق يرى الباحث أنه لا بد من الاهتمام من جانب الإدارة العليا بأفرع الاتحاد بعمل دورات وبرامج تدريبية للعاملين لتسهيل احتياجاتهم ورغباتهم ووضع خطط تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية.

حيث إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من "مروة جمعة عبد الغني" (٢٠٢٠م) (٦) ومن أهم النتائج ملاءمة نموذج العاملين بالنسبة لمقياس البراعة التنظيمية ونموذج الأربعة عوامل بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية، وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف). وتختلف تلك النتائج مع دراسة نوال محمود النادى (٢٠٢١م) (١١) وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (الاستغلال) (ن = ٣٢٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الموزون	درجة التحقق	قيمة كا٢	الترتيب
١-	تحرص أفرع الاتحاد على الاستفادة من خبرات القيادات باللجان الفرعية.	٦٨٤	٧٠.١٥	٢.١٠	٢	١٧٤.٩١	٨
٢-	تستقطب أفرع الاتحاد الخبرات الإدارية والاستفادة من البطولات الأولمبية والعالمية.	٩٥٠	٩٧.٤٤	٢.٩٢	١	٥١١.٥٤	١

٩	٢٥٢.٦٠	٢	٢.٠٦	٦٨.٥١	٦٦٨	يعدد أفرع الاتحاد دورات تدريبية لتطوير إدارة الحكام.	-٣	
٧	١٠٥.٦٢	١	٢.٤٦	٨٢.٠٥	٨٠٠	تهتم أفرع الاتحاد بعمل دورات تدريبية دولية لتطوير المدربين.	-٤	
٦	١٣٨.١٤	١	٢.٥٣	٨٤.٤١	٨٢٣	يمتلك القائمين على العمل المهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	-٥	
٣	٣٢٥.٨٣	١	٢.٧٤	٩١.٤٩	٨٩٢	يحرص القائمين على العمل بأفرع الاتحاد على المشاركة الفعالة في إيجاد حلول للمشاكل.	-٦	
٥	٢١٦.٣٠	١	٢.٦٦	٨٨.٥١	٨٦٣	توفر أفرع الاتحاد الأساليب التكنولوجية الحديثة في إنجاز المهام والأعمال.	-٧	
١٠	١٨٧.٣٠	٣	١.٤٠	٤٦.٧٧	٤٥٦	تستخدم أفرع الاتحاد التقنيات الحديثة في تسويق خدماته للعاملين على أوسع نطاق.	-٨	
٤	٢٤٧.٧٦	١	٢.٧٠	٩٠.١٥	٨٧٩	تسعى أفرع الاتحاد لاكتشاف اللاعبين الموهوبين أثناء البطولات المحلية والأولمبية.	-٩	
٢	٣٠٧.١٠	١	٢.٧٧	٩٢.٤١	٩٠١	تسعى أفرع الاتحاد للدخول في مجالات تكنولوجية جديدة مثل التحول الرقمي.	-١٠	
					١	٢.٤٤	٨١.١٩	٧٩١٦

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لإستجابات العينة لعبارات محور (الإستغلال) قد تراوحت ما بين (٤٦.٧٧% : ٩٧.٤٤%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٨١.١٩%) بدرجة تحقق (١) وقد أظهرت نتائج إستجابات عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارات رقم (٦,١٠,٢) على أعلى نسبة مئوية حيث يستقطب أفرع الاتحاد الخبرات الإدارية والاستفادة من البطولات الأولمبية والعالمية وكانت بنسبة مئوية (٩٧.٤٤%) وجاءت في الترتيب الأول بدرجة تحقق (١) بينما يسعى أفرع الاتحاد للدخول في مجالات تكنولوجية جديدة مثل التحول الرقمي وكانت بنسبة مئوية (٩٢.٤١%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١) ويحرص القائمين على العمل بأفرع الاتحاد على المشاركة الفعالة في إيجاد حلول للمشاكل بنسبة مئوية (٧٤.٤%) وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (١)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك٢ في العبارة رقم (٦) وهذا الفرق في إتجاه الموافقة مما يدعم النتيجة حيث يحرص الإتحاد على المشاركة الفعالة في إيجاد حلول للمشاكل.

ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط القوة التي تميز أفرع الاتحاد المصري لرفع الأتقال حيث يعمل أفرع الاتحاد على أستقطاب الخبرات الإدارية من خلال مشاركته في البطولات الأولمبية والعالمية والإستفادة منها لتشجيع التنافس ورفع مستوى الأداء كما يسعى أفرع الاتحاد أيضا للدخول في مجالات تكنولوجية جديدة مثل التحول الرقمي لكي يوفر أفرع الاتحاد الخدمات للمستخدمين منها بطريقة سريعة وبتكلفة أقل والشعور بالعدالة والمساواة لدى العاملين والعمل على المشاركة في إيجاد حلول للمشاكل.

بينما حصلت العبارات رقم (١,٣,٨) على أقل نسبة مئوية حيث لا يستخدم أفرع الاتحاد التقنيات الحديثة في تسويق خدماته للعاملين على أوسع نطاق بنسبة (٤٦.٧٧%) وجاءت في الترتيب العاشر بدرجة تحقق (٣) كما أن أفرع الاتحاد لايعقد دورات تدريبية لتطوير إدارة الحكام بنسبة (٦٨.٥١%) وجاءت في الترتيب التاسع بدرجة تحقق (٢) بينما لا يحرص أفرع الاتحاد على الاستفادة من خبرات القيادات باللجان

الفرعية بنسبة (٧٠.١٥%) وجاءت في الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٢)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك ٢ في العبارة رقم (٨) وهذا الفرق في إتجاه عدم الموافقة.

ويؤكد الباحثون ذلك الي وجود نقاط ضعف بأفرع الاتحاد حيث لا يستخدم أفرع الاتحاد التقنيات الحديثة في تسويق خدماته للعاملين، وايضا لا يعقد أفرع الاتحاد دورات تدريبية لتطوير إدارة الحكام، ويعزى الباحثون ايضا عدم الاستفادة من خبرات القيادات باللجان الفرعية لدى العاملين.

وإستنادا لما سبق يرى الباحثون ضرورة الاهتمام بإنشاء إدارة محترفة خاصة بالتسويق داخل أفرع الاتحاد المصري لرفع الأتقال تعمل علي تسويق وترويج الخدمات وإستثمار الأنشطة والبطولات وأيضاً عقد دورات تدريبية لتطوير إدارة الحكام والإهتمام من جانب الإدارة العليا بأفرع الاتحاد على الإستفادة من الأفراد ذوى الخبرة والكفاءة في العمل بالوظائف الإدارية والفنية بأفرع الاتحاد .

وأنتفت هذه النتائج مع دراسة "أحمد ناصر أبوزيد" (٢٠١٩م) (١) ومن أهم النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الإستكشاف والإستغلال.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة عويس ممدوح (٢٠١٥م) (٥) وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في بناء وتفسير البراعة التنظيمية، ودراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (الهيكل التنظيمي للمؤسسة) (ن = ٣٢٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	المتوسط الموزون	درجة التحقق	قيمة كا ٢	الترتيب
١	تتم المراجعة والتطوير بشكل مستمر للهيكل التنظيمي داخل أفرع الاتحاد في ضوء التغيرات المستحدثة.	٩٠٠	٩٢.٣١	٢.٧٧	١	٣٠٩.٨٨	١
٢	يحقق الهيكل التنظيمي للاتحاد السهولة والانسيابية في الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	٧٦٥	٧٨.٤٦	٢.٣٥	١	٦٢.٥٢	٤
٣	يراعى الهيكل التنظيمي تنسيق العمل بين اللجان الفنية والأفرع والجهاز الإداري لتحقيق أهداف أفرع الاتحاد .	٨٦٦	٨٨.٨٢	٢.٦٦	١	٢٣٠.٧٢	٢
٤	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لأجراء التغييرات وذلك وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية ووفقاً لحاجة أفرع الاتحاد.	٤٠٤	٤١.٤٤	١.٢٤	٣	٣١٨.٦٩	٦
٥	يعكس الهيكل التنظيمي للاتحاد خطوط السلطة والمسئولية	٧٠١	٧١.٩٠	٢.١٦	٢	١٧٢.٥١	٥
٦	يحقق الهيكل التنظيمي داخل أفرع الاتحاد الأهداف وذلك بتعاون فروع أفرع الاتحاد واللجان الفنية والأجهزة الإدارية.	٨٣١	٨٥.٢٣	٢.٥٦	١	١٥١.٣٩	٣

	٢	٢.٢٩	٧٦.٣٦	٤٤٦٧
--	---	------	-------	------

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لأستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الثالث (الهيكل التنظيمي للمؤسسة) قد تراوحت ما بين (٤٤.٤٤% : ٩٢.٣١%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٦.٣٦%) بدرجة تحقق (٢) وقد اظهرت نتائج استجابات عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارات رقم (٦,٣,١) على أعلى نسبة مئوية حيث تتم المراجعة والتطوير بشكل مستمر للهيكل التنظيمي داخل أفرع الاتحاد في ضوء التغيرات المستحدثة وكانت بنسبة مئوية (٩٢.٣١%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١) بينما يراعى الهيكل التنظيمي تنسيق العمل بين اللجان الفنية والأفرع والجهاز الإداري لتحقيق أهداف أفرع الاتحاد وكانت بنسبة مئوية (٨٨.٨٢%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١) كما يحقق الهيكل التنظيمي داخل أفرع الاتحاد الأهداف وذلك بالتعاون مع فروع أفرع الاتحاد واللجان الفنية والأجهزة الإدارية وكانت بنسبة مئوية (٨٥.٢٣%) وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (١)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك٢ في العبارة رقم (٦,٣,١) وهذا الفرق في إتجاه الموافقة.

ويرجع ذلك إلي وجود متابعة من جانب الإدارة العليا للاتحاد والعمل على تطوير ومراجعة الهيكل التنظيمي للاتحاد، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي للاتحاد يساعد على التنسيق بين اللجان والأفرع داخل أفرع الاتحاد وأستناداً لما سبق يرى الباحث أنه لا بد من الأهتمام بتطوير ومراجعة الهيكل التنظيمي للاتحاد بشكل مستمر، والسماح بدرجة أعلى من المرونة في العمل، بالإضافة إلى توضيح خطوط السلطة والمسئولية بشكل واضح لتحقيق السهولة والأنسيابية في عملية الأتصال بين الإدارات المختلفة داخل أفرع الاتحاد، وأستحداث لجان جديدة داخل أفرع الاتحاد وذلك لمواكبة التطورات المستقبلية.

بينما حيث حصلت العبارات رقم (٢,٥,٤) على اقل نسبة مئوية حيث لا يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لأجراء التغيرات وذلك وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية ووفقاً لحاجة أفرع الاتحاد وكانت بنسبة (٤٤.٤٤%) وجاءت في الترتيب السادس بدرجة تحقق (٣) بالإضافة إلى عدم الوضوح الكافي لخطوط السلطة والمسئولية بالنسبة للهيكل التنظيمي داخل الإتحاد وكانت بنسبة مئوية (٧١.٩٠%) وجاءت في الترتيب الخامس بدرجة تحقق (٢) وضعف الأنسيابية في عملية الأتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وكانت بنسبة مئوية (٧٨.٤٦%) وجاءت في الترتيب الرابع بدرجة تحقق (١)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك٢ في العبارة رقم (٤) وهذا الفرق في إتجاه عدم الموافقة.

ويرجع الباحثون ذلك الي عدم تمتع الهيكل التنظيمي للاتحاد بالمرونة الكافية التي تسمح بأحداث التغيير وفقاً للتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى عدم الوضوح الكافي لخطوط السلطة والمسئولية، وضعف الأنسيابية في عملية الأتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة مها صباح ابراهيم (٢٠١٧م) (٩) وقد كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لدى القيادات والهيكل التنظيمي في المصرف بالبراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي. وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة عويس ممدوح (٢٠١٥م) (٥) وقد توصلت الدراسة إلى دراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (الكفاءة) (ن) = (٣٢٥)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	المتوسط الموزون	درجة التحقق	قيمة كا ٢	الترتيب
١	يعمل أفرع الاتحاد على توزيع واستخدام الموارد والحفاظ عليها من الإهدار.	٩١٤	٩٣.٧٤	٢.٨١	١	٤٠٤.٤٨	٢
٢	يستثمر أفرع الاتحاد الموارد في الأعمال ذات العائد الأفضل والأكبر بطريقة صحيحة.	٨٤٠	٨٦.١٥	٢.٥٨	١	٢٠٩.٠١	٧
٣	يعمل أفرع الاتحاد على تحقيق الأهداف باستخدام القدر القليل من الموارد.	٩٢٢	٩٤.٥٦	٢.٨٤	١	٣٨٣.٨٦	١
٤	تتناسب الموارد المقدمة من أفرع الاتحاد مع احتياجات ورغبات العاملين.	٣٩٣	٤٠.٣١	١.٢١	٣	٣٢٧.٣٧	١٠
٥	يحقق أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال الكفاءة والفاعلية .	٩٠٥	٩٢.٨٢	٢.٧٨	١	٣٢٠.٤٦	٣
٦	يعتمد أفرع الاتحاد على الإداريين ذو الخبرة والكفاءة.	٩٠٢	٩٢.٥١	٢.٧٨	١	٣٢٦.٧٩	٥
٧	يوفر أفرع الاتحاد شبكات اتصال داخلية وخارجية لتحقيق الربط بين جميع فروعهم.	٧٤١	٧٦.٠٠	٢.٢٨	٢	٢٥٦.٨٨	٩
٨	تتم الاتصالات في أفرع الاتحاد بشكل دائم وسريع بين الإدارات والأقسام.	٨٤٢	٨٦.٣٦	٢.٥٩	١	١٨٥.٥٣	٦
٩	تساعد الأدوات والإمكانات المتوفرة في أفرع الاتحاد في تنفيذ الأعمال المكلفة بها العاملون داخل أفرع الاتحاد.	٧٤٥	٧٦.٤١	٢.٢٩	٢	٢٤٦.٦٢	٨
١٠	يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناء علي الخبرة والكفاءة.	٩٠٢	٩٢.٥١	٢.٧٨	١	٣٥٢.٢٠	٤
		١	٢.٤٩	٨٣.١٤	٨١٠٦		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لأستجابات العينة قيد البحث على عبارات المحور الرابع (الكفاءة) قد تراوحت ما بين (٤٠.٣١% : ٩٤.٥٦%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٨٣.١٤%)

بدرجة تحقق (١) وقد اظهرت نتائج استجابات عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارات رقم (٥,١,٣) على أعلى نسبة مئوية حيث يعمل أفرع الاتحاد على تحقيق الأهداف باستخدام القدر القليل من الموارد. وكانت بنسبة مئوية (٩٤.٥٦%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١) بينما أيضا يعمل أفرع الاتحاد على توزيع واستخدام الموارد والحفاظ عليها من الإهدار وكانت بنسبة مئوية (٩٣.٧٤%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١) كما يحقق أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال الكفاءة والفاعلية وكانت بنسبة مئوية (٩٢.٨٢%) وجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تحقق (١)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة في قيمة ك ٢ في العبارة رقم (١,٢,٣,٥,٦,٨,١٠) وهذا الفرق في إتجاه الموافقة.

ويرجع الباحثون ذلك الي وجود نقاط القوة تميز للإتحاد المصري لرفع الأثقال حيث يعمل أفرع الاتحاد على تحقيق الأهداف باستخدام القدر القليل من الموارد من خلال الأستثمار الامثل للفرص المتاحة والدعم المقدم

من أفرع الاتحاد المصرى لرفع الأثقال ووزارة الشباب والرياضة ووضع الإنسان المناسب فى المكان المناسب لتحقيق البراعة والتميز كما يعمل أفرع الاتحاد توزيع واستخدام الموارد والحفاظ عليها من الإهدار لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

بينما حصلت العبارات رقم (٩,٧,٤) على اقل نسبة مئوية حيث لا تتناسب الموارد المقدمة من أفرع الاتحاد مع احتياجات ورغبات العاملين وكانت بنسبة (٤٠.٣١%) وجاءت فى الترتيب العاشر بدرجة تحقق (٣) بالإضافة إلى عدم توفير شبكات اتصال داخلية وخارجية لدى أفرع الاتحاد لتحقيق الربط بين جميع فروعها وكانت بنسبة مئوية (٧٦.٠٠%) وجاءت فى الترتيب التاسع بدرجة تحقق (٢) بالإضافة إلى ضعف الأدوات والإمكانات المتوفرة لدى أفرع الاتحاد التى تساعد فى تنفيذ الأعمال المكلف بها وكانت بنسبة مئوية (٧٦.٤١%) وجاءت فى الترتيب الثامن بدرجة تحقق (٢)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين أراء العينة فى قيمة ك٢ فى العبارة رقم (٤) وهذا الفرق فى إتجاه عدم الموافقة، ووجود فروق بين أراء العينة فى قيمة ك٢ فى العبارة رقم (٩,٧) وهذا الفرق فى إتجاه إلى حد.

ويرجع الباحثون ذلك الى عدم تناسب الموارد المقدمة من أفرع الاتحاد مع احتياجات ورغبات العاملين التى تمكنهم من أداء عملهم بدقه وكفاءة للوصول الى البراعة والتميز، بالإضافة إلى عدم توفر شبكات اتصال داخلية وخارجية لدى أفرع الاتحاد لتحقيق الربط بين جميع فروعها، بالإضافة إلى ضعف الأدوات والإمكانات المتوفرة لدى أفرع الاتحاد التى تساعد فى تنفيذ الأعمال المكلف بها.

ويشير الباحثون إلى توفر لجنة خاصة توفر الموارد والادوات المناسبة ضمن الهيكل التنظيمي للإتحاد يتوفر بها خبراء متخصصين فى مجال التخطيط والتنظيم لتحقيق البراعة والوصول للتميز وتحقيق الهدف. وأستناداً لما سبق يرى الباحثون أن أفرع الاتحاد المصرى لرفع الأثقال حقق العديد من الإنجازات و لنبطولات فى الفتره الحالية فى ظل وأهتمام الدولة المصرية الغير مسبوق تحت فخامة رئيس الجمهورية السيد الرئيس اعبد الفتاح السيسى الذى منح الرياضة والرياضيين أهتمام غير محدود كانت نتيجة الإنجازات التى تحقق فى الفترة الحالية ببطولة دورة الألعاب العربية الخامس عشر المقيمة فى الجزائر عام ٢٠٢٣م حيث يرفع رصيد المنتخب المصرى لرفع الأثقال إلى ١٨ ميدالية فى البطولة الافريقية بواقع ١٢ ميدالية ذهبية، و١ فضية، و٥ برونزية وقد أستطاع العديد من لاعبي رياضة رفع الأثقال تحقيق الإنجازات مثل (سارة سمير ٣ ذهبية)، (نعمة سعيد ٣ ذهبية)، (ياسر أسامة ٣ ذهبية)، (إسلام أبو الوفا ١ فضية خطف ٢ برونزية فى الكلين والنظروالمجموع)، (محمد سليم ٣ برونزية).

وتشير دراسة رؤى أحمد ابراهيم (٢٠٢١) (١) " ان عينة البحث قد وظفت البراعة توظيفاً جيداً فى تعزيز القدرات الاستراتيجية وممارستها المتمثلة بالقدرة الاستيعابية، والقدرة التحويلية، والقدرة الادراكية. وتتفق تلك النتائج مع دراسة نوال محمود النادى (٢٠٢١م) (١٠) وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة عويس ممدوح (٢٠١٥م) (٥) وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم فى بناء وتفسير البراعة التنظيمية، ودراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون ودرجة التحقق ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (المرونة) (ن) = (٣٢٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	المتوسط الموزون	درجة التحقق	قيمة كا	الترتيب
١	توجد مرونة في تسير العمل الإداري والفني لأنشطة أفرع الاتحاد.	٨٣٢	٨٥.٣٣	٢.٥٦	١	١٦٠.٤٢	٢
٢	تتميز الإدارة العليا بأفرع الاتحاد بالمرونة الكافية في مواجهة التغيرات بفاعلية.	٨٠٠	٨٢.٠٥	٢.٤٦	١	١٠٤.٢٤	٣
٣	يستفيد القائمين على العمل من تفويض الإدارة العليا للارتقاء بمهاراتهم الفنية والإدارية.	٧٠٦	٧٢.٤١	٢.١٧	٢	٨٧.٥٩	٤
٤	تخضع عمليات تقديم الخدمات لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأتقال إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.	٦٧٢	٦٨.٩٢	٢.٠٧	٢	١٣٧.٠٣	٥
٥	تسند الإدارة العليا بأفرع الاتحاد المهام والوظائف الإدارية والفنية لذوى الخبرة والكفاءة.	٨٧٩	٩٠.١٥	٢.٧٠	١	٢٩٩.٣٤	١
		٢.٣٩	٧٩.٧٧	٣٨٨٩	١		

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لأستجابات العينة قيد البحث فى عبارات المحور الرابع (المرونة) قد تراوحت ما بين (٦٨.٩٢% : ٩٠.١٥%) وبلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (٧٩.٧٧%) بدرجة تحقق (١) وقد اظهرت نتائج استجابات عينة الدراسة ما يلي:

حصلت العبارة رقم (٢,٥) على أعلى نسبة مئوية حيث تسند الإدارة العليا بأفرع الاتحاد المهام والوظائف الإدارية والفنية لذوى الخبرة والكفاءة وكانت بنسبة مئوية (٩٠.١٥%) وجاءت في الترتيب الاول بدرجة تحقق (١)، كما يوجد توجد مرونة في تسير العمل الإداري والفني لأنشطة أفرع الاتحاد وكانت بنسبة مئوية (٨٥.٣٣%) وجاءت في الترتيب الثاني بدرجة تحقق (١)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة فى قيمة ك٢ فى العبارة رقم (٢,٥) وهذا الفرق فى إتجاه الموافقة.

ويرجع الباحثون ذلك الى وجود نقاط القوة تميز للإتحاد المصري لرفع الأتقال حيث يعمل أفرع الاتحاد على إسناد المهام والوظائف الإدارية والفنية لذوى الخبرة والكفاءة بالإضافة إلى وجود مرونة فى تسير العمل الإداري والفني لأنشطة أفرع الاتحاد.

بينما حصلت العبارات رقم (٣,٤) على اقل نسبة مئوية حيث لا تخضع عمليات تقديم الخدمات لدى العاملين بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأتقال إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة وكانت بنسبة (٦٨.٩٢%) وجاءت في الترتيب الخامس بدرجة تحقق (٢) ولا يستفيد القائمين على العمل من تفويض الإدارة العليا للارتقاء بمهاراتهم الفنية والإدارية وكانت بنسبة مئوية (٧٢.٤١%) وجاءت في الترتيب الرابع بدرجة تحقق (٢)، ويؤكد ذلك وجود فروق بين آراء العينة فى قيمة ك٢ فى العبارة رقم (٣,٤) وهذا الفرق فى إتجاه إلا حد ما.

ويرجع ذلك الى ضعف عملية الرقابة على الخدمات التى تقدم لدى العاملين بأفرع الاتحاد من قبل الوزارة حيث يجب ان تتناسب الخدمات مع احتياجات ورغبات العاملين التى تمكنهم من أداء عملهم بدقه وكفاءة

ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى عدم إهتمام وتفويض الإدارة العليا لدى العاملين بأفرع الاتحاد للارتقاء بمهاراتهم الفنية والإدارية والربط بينهم لتنفيذ الأعمال المكلف بها وعدم توفير سياسات مرنة تسمح بمواجهة التغيرات الطارئة عند خلو احد المناصب الإدارية حيث يؤثر ذلك بشكل سلبي علي مستوي التميز المؤسسي للاتحاد المصري لرفع الأثقال والافرع التابعة له ويجب الإختيار بناء علي الكفاءات والذي يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة نوال محمود النادى (٢٠٢١م) (١٠) وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة عويس ممدوح (٢٠١٥م) (٥) وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في بناء وتفسير البراعة التنظيمية، ودراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظما

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والمتوسط الموزون لأراء العينة بالنسبة لمحاو استبيان البراعة التنظيمية أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال (ن = ٣٢٥)

م	المحور	الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	المتوسط الموزون	الترتيب
١.	البحث عن فرص جديدة (الاستكشاف)	٥٩١٧	٦٠.٦٩%	١.٨٢	٥
٢.	الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال)	٧٩١٦	٨١.١٩%	٢.٤٤	٢
٣.	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	٤٤٦٧	٧٦.٣٦%	٢.٢٩	٤
٤.	الكفاءة	٨١٠٦	٨٣.١٤%	٢.٤٩	١
٥.	المرونة	٣٨٨٩	٧٩.٧٧%	٢.٣٩	٣
	الدرجة الكلية للاستبيان	٣٠٢٩٥	٧٦.٢٣%	٢.٢٩	

يتضح من جدول (١٤) وشكل (١) ما يلي :

. تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محاور استبيان البراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال ما بين (٦٠.٦٩% : ٨٣.١٤%)، كما بلغت النسبة المئوية للاستبيان ككل (٧٦.٢٣%) .

. تراوح المتوسط الموزون لمحاو الاستبيان ما بين (١.٨٢ : ٢.٤٩) .

. كما جاء المتوسط الموزون للاستبيان ككل (٢.٢٩) وهو يتحقق بدرجة متوسطة، وقد أظهرت النتائج ما يلي.

جاء في المرتبة الأولى محور (الكفاءة) بنسبة (٨٣.١٤%) بالنسبة لدرجة الأهمية في تحسين التميز المؤسسي بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال ثم يليه في المرتبة الثانية محور الاستثمار الأمثل للفرص (الاستغلال) بنسبة مئوية (٨١.١٩%) ثم يليه في المرتبة الثالثة محور (المرونة) بنسبة مئوية (٧٩.٧٧%) ويليها في المرتبة الرابعة محور (الهيكل التنظيمي للمؤسسة) بنسبة (٧٦.٣٦%) ثم يليه في المرتبة الخامسة محور (البحث عن فرص جديدة (الاستكشاف) بنسبة (٦٠.٦٩%).

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة عويس ممدوح (٢٠١٥م) (٥) وقد أوصى الباحث بدراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول والذي ينص على "ما الواقع الفعلي للبراعة التنظيمية أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

الاستخلاصات والتوصيات.

أولاً: الاستخلاصات:

- 1- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي تم التوصل إليها، تمكن الباحثون من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- 1- هناك نقص في اهتمام الإدارة العليا داخل أفرع الاتحاد بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والكفاءات.
- 2- وجود بعض القصور من جانب الإدارة العليا للاتحاد في عملية أسناد الوظائف الفنية والإدارية إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة.
- 3- يتسم أسلوب القيادة للإدارة العليا بالشفافية وتحمل المسؤولية.
- 4- الهيكل التنظيمي بأفرع الاتحاد لا يتمتع بالمرونة الكافية التي تسمح بأحداث التغيير وفقاً للتغيرات المستقبلية.
- 5- وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على تحسين أفرع الاتحاد من خلال (بعدي الاستكشاف والإستغلال)، مما يزيد من الإنتاجية ويساهم في إبداع الأفراد في العمل المؤسسي.
- 6- قلة الدورات التدريبية والتأهيلية المختلفة للمستفيدين من أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.

ثانياً: التوصيات:

- 1- في ضوء هدف البحث وتساؤلاته وما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بما يلي:
- 1- محاولة تطبيق الخطة المقترحة لتحسين التميز المؤسسي أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء البراعة التنظيمية.
- 2- وضع الية مقننة علمياً لتطبيق البراعة التنظيمية لصفل وتأهيل الكوادر البشرية حيث يدعم ذلك تحسين أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال .
- 3- ضرورة إعادة النظر في تأهيل الكوادر الرياضية بأفرع الاتحاد بما يسمح بتطبيق البراعة التنظيمية داخل أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.
- 4- التقييم الدوري لمستوى التميز المؤسسي أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال ومقارنته بأفرع الاتحادات الرياضية الأخرى للتأكد من قدرته علي المنافسة.
- 5- عمل أبحاث ودراسات عن البراعة التنظيمية كمدخل للتميز التنظيمي في أفرع الاتحادات الأخرى.
- 6- ترتيب الأهداف حسب أهميتها والتي تكون أكثر تركيزاً وتأثيراً على تحسين التميز المؤسسي عن طريق البراعة التنظيمية بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.
- 7- وضع اليات مناسبة - وتحديثها دورياً - لتشجيع وتحفيز ومكافئة وترقية العاملين بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال.

المراجع

- ١- أحمد ناصر أبوزيد: دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٥، العدد ٣، ٢٠١٩م.
- ٢- الاتحاد المصري لرفع الأثقال: لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري لرفع الأثقال، القاهرة، ٢٠١٧م.
- ٣- رؤى أحمد ابراهيم، محمد ثابت الكرعاوي، بسام محمد خلف: "ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية - بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الاهلية- الجامعة الاسامية وجامعة الكفيل في النجف الاشرف "بحث منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق، ٢٠٢١م.
- ٤- علي احمد ثاني بن عبود: دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩م.
- ٥- عويس ممدوح عويس: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة ال إدارة العامة، ٥٥: ٢: ٢٣٩ - ٢٧٦، ٢٠١٥م.
- ٦- مروة جمعة عبد الغني: الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزء الأول، العدد (١٩)، كلية الخدمة الاجتماعية، الفيوم، ٢٠٢٠م.
- ٧- مصطفى عنتر زيدان: إستراتيجية مقترحة للتطوير الإداري بأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط، ٢٠١٧م.
- ٨- مصطفى عنتر زيدان: نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية أفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط. ٢٠١٣م.
- ٩- مها صباح ابراهيم: "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني عشر، العدد ٣٩، الفصل الثاني، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٧م.
- ١٠- نوال محمود النادي: "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية المصرية، بحث منشور، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد ٧ العدد ١١، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 11- Aldallal, Mohamed.. "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model": the Case of Abu Dhabi Police College", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford. 2005.
- 12- Bodwell, W & Chermack, T.. "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". Technological Forecasting & Social Change, 77 (2): 2010.
- 13- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L.. Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. California management review, 49(4), 2007.
- 14- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Academy of management Perspectives, 27(4), 2013.