

## إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء بالأندية الرياضية

د. شيماء صلاح سيد حسنين

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج -  
كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

### المقدمة ومشكلة البحث

تمثل الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في المجتمعات، فهي تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدولوجية والاجتماعية بجانب تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل الجماعي، وتتأثر الإدارة بمعطيات وطبيعة المجتمع ومن ثم فما يطرأ على المجتمع من تغيرات وتحولات لا بد أن تصبغ الإدارة فيه بصبغة جديدة، خاصة وإن الإدارة ظاهرة إيجابية ديناميكية متغيرة بشكل متواصل تسعى إلى التأثير في المجتمع الذي تتعامل فيه وتحاول أن تشكله بأسلوب يساعد على تحقيق أهدافها. (٤٩:١)

وتتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تمثل في توجيه جهود الإدارة وأنشطتها على تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح، لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى أكبر من التميز والنمو من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام، كما يتم إتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الاستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها. (٣٤:١٠)

حيث تعد إدارة التميز أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تطوير نظم وأساليب العمل والإرتقاء به من خلال تفعيل كافة عناصر العملية الإدارية وتشغيلها في تكامل والتنسيق بينها بما يضمن الوصول إلى أفضل معدلات الأداء بحيث تكون المخرجات العملية الإدارية متوافقة مع رغبات العملاء المستفيدين من المنظمة. (٢٠:٩)

ويشير **على السلمي** (٢٠٠٢م) إلى أن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق وتوحيد الجهود الموجودة بالمنظمة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (٢١:٩)

وتقوم إدارة التميز على مبدأ تفويض السلطة للعاملين بكافة المستويات الإدارية داخل المنظمة وفيها يتم العمل على تحقيق الجودة من خلال قيادة رشيدة تعمل على تشجيع وتوجيه الافراد وخلق ظروف عمل ملائمة لمحاولة تحقيق التطور التكنولوجي وإستثمار البحوث والدراسات بإعتبارها إداة لتحقيق التكنولوجيا. (٨٢:١٥)

ويرى جريج رود Greig Rod " (٢٠٠٩) أن المنهج الإداري الذي تستطيع المنظمة من خلاله التميز يجب أن يدعم السلوكيات الإدارية التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تدعيم مشاركة كافة الأفراد بالمستويات الإدارية في وضع الخطط وتحديد آليات العمل المناسبة وتحفيزهم على الابتكار، والسعي نحو توفير المنتج الذي يرضى المستفيدين من المنظمة مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية المختلفة التي تحكم المجتمع الذي تعمل في نطاق المنظمة. (٥٧:١٤)

ومن السمات المنهجية لإدارة التميز أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة، وبالتالي تعتبر رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة وأن تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة. (٢٢:٩)

كما تعد إدارة التميز من الحقول المهمة والمتطورة التي تقدم توجيهات مستقبلية تحكم مسار المنظمات والعاملين بها وتؤثر تأثيراً إيجابياً على تطوير قدراتهم وإبداعاتهم ودرجة كفاءتهم في أداء مهام الوظيفة والاختصاصات المنسوبة إليهم، فامتلاك مقومات إدارة التميز هو السبيل الوحيد لبناء المنظمات على أسس متفوقة وتحقيق قدرات عالية في مواجهه التغيرات والعمل على تقديم الخدمات المختلفة. (٢٩ : ٩)

وقد تعرضت الأندية الرياضية في الآونة الأخيرة إلى العديد من بعض المشكلات الإدارية، والتي جعلتها تظهر بصورة متعسرة انعكست بها على تطورها وجعلتها في صورة غير لائقة على الخريطة الرياضية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وقد يرجع ذلك لعدم الاستعداد لمواجهة تلك التطورات وخاصة على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ومن خلال خبرة الباحثة لاحظت اعتماد بعض الأندية في العمل على إتجاهات إدارية تقليدية حيث ترى الباحثة أن الاعتماد على الإتجاهات الإدارية التقليدية تؤدي إلى ضعف الأداء الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية مما يقلل من فاعلية الإنجاز نحو تحقيق الأهداف، والذي يؤدي إلى إستهلاك معدلات كبيرة من الوقت والجهد والتمويل، مما يستوجب ضرورة أن تتجه الأندية الرياضية بصفة خاصة نحو الأساليب الإدارية المعاصرة والحديثة حتى تتمكن من زيادة الفاعلية وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنجاز على مختلف المستويات المحلية والدولية. وحيث أن آليات إدارة التميز من شأنها أن تؤهل الهيئات الرياضية والأندية الرياضية خاصة إلى مصاف المنظمات المتميزة إدارياً والتي تعتبر تميز العملية الإدارية لها منطلقاً لتمييز باقي العمليات المالية والفنية.

مما دفع الباحثة إلى إجراء تلك الدراسة كمحاولة لوضع نموذج مقترح لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء بالأندية الرياضية سعياً منها لتطوير مستوى الأداء داخل الأندية الرياضية.

**التعريف ببعض المصطلحات المستخدمة في البحث:**

**إدارة التميز:**

هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (٩: ٢١)

**الأداء:**

قدرة الفرد على تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة لها بنجاح. (٥ : ٣٣)

**هدف البحث:**

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة وسط الصعيد (المنيا - أسيوط - سوهاج). من خلال التعرف على:-

١- الواقع الحالي لمتطلبات التميز الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية.

**تساؤل البحث:**

١- ما هو الواقع الحالي لمتطلبات التميز الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية عينة البحث؟

**الدراسات السابقة:**

١- دراسة "إيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣) (٣): بعنوان " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM واستهدفت الدراسة التعرف على اليات التميز الوظيفي بجامعة الأقصى بغزة من خلال التعرف على ما الواقع الحالي للتميز داخل الجامعة من وجهة نظر الهيئات الإشرافية والإدارية بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتاريخي، وكانت العينة (١١٦) فرد، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التوصل ان تطبيق الجامعة لإدارة التميز المتمثلة في القيادة والسياسات والإجراءات والموارد البشرية والرضاء عن تقديم مستوى الخدمات المقدمة وفقاً للنموذج الأوربي للتميز EFQM بلغت بنسبة ٦٠% وهي نسبة التميز داخل جامعة الأقصى.

٢-دراسة محمد حامد فتحى(٢٠١٣)(١١):بعنوان " إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بحمامات السباحة" واستهدفت الدراسة وضع نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بحمامات السباحة من خلال التعرف على ما الواقع الحالي للأساليب الإدارية المتبعة بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة(٦٥٧) فرد، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التوصل إلى نموذج لإدارة التميز لتطوير حمامات السباحة بجمهورية مصر العربية.

٣-دراسة "هاني عبد الموجود" (٢٠١٠م)(١٢): بعنوان "نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية" واستهدفت الدراسة وضع نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على المناخ المحيط بالاتحادات الرياضية الأولمبية والبناء الإستراتيجي المناسب لتمييز الأداء بالاتحادات الرياضية الأولمبية والمنتجات المستقبلية للإدارة الرياضية بالاتحادات الأولمبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة(١١٤) فرد بواقع (١٠٤) فرد كعينة أساسية و(١٠) أفراد كعينة استطلاعية، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التوصل إلى نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية.

٤-دراسة "تغريد الجعبري" (٢٠٠٩م)(٤): بعنوان " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، واستخدم الباحثة المنهج الوصفي، وتم إختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا، رؤساء و نواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت النتائج إيجابية نوعا ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات.

٥-دراسة كلا من "روبرتو ثيوبيلا وجيلسون بریت Gilson Brito Roberto Theobald " بعنوان " إدارة التميز كمنهج لإدارة العامل البشري"، واستهدفت التعرف على إمكانية استثمار العوامل البشرية كعنصر أساسي في العملية الإدارية نحو تحقيق التطوير الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج هو اقتراح "هيكل مفاهيمي" لدمج العامل البشري سواء العاملين أو أصحاب المصلحة المنتفعين من المنظمة في فعاليات العمليات الإدارية لتحقيق التميز الإداري والحصول على مخرجات إدارية بمستوى الجودة المطلوب.

٦-دراسة "صالح بن سليمان" (٢٠٠٤م) (٧): بعنوان "تحو بناء إطارًا منهجيًا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية" واستهدفت الدراسة السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال، يكون صالحًا للتطبيق داخل المؤسسات العربية، بمعنى أن هذه الدراسة تحاول أن ترسم صورة نموذجية لكيفية تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء كما توصف هذه الدراسة كيفية تصميم خطة شاملة مرحلية يمكن استخدامها لنمذجه الجوانب الهامة في التنفيذ والتي يمكن للشركات العربية أن تستخدمها بأسلوب خطوة بخطوة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج قدم الباحث نموذجًا للتميز يعتمد على تسعة مراحل رئيسية هي بناء ثقافة التميز في المنظمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي والتوجه بالزبون والسوق، والموارد، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، ونتائج الأداء، والتحسين المستمر ثم قدم الباحث دليل لتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج المقترح.

٧-دراسة "بيومان وهيسن كوزي Pui – Mun L & Hesan A. Quazi" (٢٠٠٤م) (١٦): بعنوان "نهج لقياس الأداء بالمؤسسة يعتمد على معايير نماذج التميز"، واستهدفت تصميم أداة لقياس الأداء بالمؤسسة يعتمد على معايير نماذج التميز، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وكانت أهم النتائج أن استخدم نماذج الجودة في تصميم وسيلة أو أداة للقياس الذاتي (Self – Assessment) لتحقيق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر المحددة بجوائز الجودة يحقق التنمية الإدارية بشكل كبير.

**إجراءات البحث:**

**المنهج المستخدم:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته وطبيعة البحث.

**مجتمع البحث:**

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء مجالس الإدارات، ومديري (النشاط الرياضي – الفني – الإداري – المالي) بالأندية الرياضية والبالغ عددهم (٤٤٠) فرد، يمثلون (٣٢) نادى رياضي

بمحافظة وسط الصعيد (المنيا - أسيوط - سوهاج ) بواقع (٢٩٦) عضو مجلس إدارة، و(١٤٤) مدير بالأندية الرياضية.

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عدد الأندية (٢٢) نادى رياضي يمثلهم (١٩٠) عضو مجلس إدارة، و(٩٠) مديراً (مدير نادى-مدير نشاط رياضي - مديرين فنيين - مديرين إداريين) يعملون بالأندية الرياضية بمحافظات وسط الصعيد (المنيا - أسيوط - سوهاج) بإجمالي (٢٨٠) فرد.

#### أدوات جمع البيانات:

- استبيان للتعرف على الواقع الحالي لمتطلبات التميز الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية:-

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين بالأندية الرياضية للتعرف على الواقع الحالي لمتطلبات التميز الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية وفقاً للخطوات التالية:

#### ١- تحديد المحاور والعبارات:

تم تحديد (٧) محاور للتعرف على متطلبات التميز الإداري بالأندية الرياضية من خلال تحليل عدد من المراجع المتخصصة (٣)(٤)(٩)(١١) بالإضافة إلى خبرة الباحثة الميدانية والعلمية ملحق (٢) ثم عرضها على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة (أساتذة الإدارة والإدارة الرياضية) ملحق (١) للتعرف على درجة الموافقة وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) النسبة المئوية لآراء الخبراء لمحاور استبيان متطلبات تميز الأداء الإداري (ن=١٠)

| م | المحاور                        | موافق | غير موافق | النسبة % |
|---|--------------------------------|-------|-----------|----------|
| ١ | السياسات / الاستراتيجيات       | ١٠    | -         | ١٠٠      |
| ٢ | الموارد البشرية                | ٩     | ١         | ٩٠       |
| ٣ | القيادة والأبداع               | ٨     | ٢         | ٨٠       |
| ٤ | العلاقات والموارد              | ٥     | ٥         | ٥٠       |
| ٥ | الكفاءة الوظيفية               | ٩     | ١         | ٩٠       |
| ٦ | التعلم الذاتي والتحسين الوظيفي | ٦     | ٤         | ٦٠       |
| ٧ | الاتصال واتخاذ القرارات        | ٧     | ٣         | ٧٠       |

يتضح من جدول (١) حصول المحاور المقترحة على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٤٠% إلى ١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة نسبة موافقة ٧٠% فأكثر وقد تم استبعاد محور رقم

(٤) العلاقات والموارد وتم دمج محور (٥) مع محور (٦) ليصبح الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي وذلك بناء على آراء السادة الخبراء لتصبح (٥) محاور وهي تتضح في جدول (٢)

جدول (٢) الشكل النهائي للمحاور بالترتيب وعدد العبارات المقترحة

| م       | المحاور بالترتيب                  | عدد العبارات |
|---------|-----------------------------------|--------------|
| ١       | السياسات / الاستراتيجيات          | ١٢           |
| ٢       | الموارد البشرية                   | ١٣           |
| ٣       | القيادة بالإبداع                  | ١١           |
| ٤       | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي | ١٢           |
| ٥       | الاتصال واتخاذ القرارات           | ١٢           |
| المجموع |                                   | ٦٠ عبارة     |

يتضح من جدول (٢) توزيع العبارات وتم عرض الاستبيان في صورته المبدئية ملحق (٣) بعدد (٦٠) عبارة على (١٠) من الخبراء ملحق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية بالنسبة لكل محور تدرج أسفله جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات استبيان متطلبات تميز الأداء الإداري (ن = ١٠)

| السياسات / الاستراتيجيات |     | الموارد البشرية |     | القيادة بالإبداع |     | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي |     | الاتصال واتخاذ القرارات |     |
|--------------------------|-----|-----------------|-----|------------------|-----|-----------------------------------|-----|-------------------------|-----|
| العبارة                  | %   | العبارة         | %   | العبارة          | %   | العبارة                           | %   | العبارة                 | %   |
| ١                        | ٨٠  | ١               | ٩٠  | ١                | *٥٠ | ١                                 | ٨٠  | ١                       | ١٠٠ |
| ٢                        | ٩٠  | ٢               | ١٠٠ | ٢                | ٨٠  | ٢                                 | *٦٠ | ٢                       | ١٠٠ |
| ٣                        | *٥٠ | ٣               | ٨٠  | ٣                | ٩٠  | ٣                                 | ٩٠  | ٣                       | ١٠٠ |
| ٤                        | ٨٠  | ٤               | ٩٠  | ٤                | ١٠٠ | ٤                                 | ١٠٠ | ٤                       | *٦٠ |
| ٥                        | ٨٠  | ٥               | ٩٠  | ٥                | ٩٠  | ٥                                 | *٥٠ | ٥                       | ٩٠  |
| ٦                        | ٩٠  | ٦               | ٩٠  | ٦                | ١٠٠ | ٦                                 | ٩٠  | ٦                       | ١٠٠ |
| ٧                        | ٨٠  | ٧               | ١٠٠ | ٧                | ١٠٠ | ٧                                 | ٨٠  | ٧                       | ١٠٠ |
| ٨                        | *٥٠ | ٨               | ٩٠  | ٨                | ٨٠  | ٨                                 | ٩٠  | ٨                       | ٩٠  |
| ٩                        | ١٠٠ | ٩               | ١٠٠ | ٩                | *٥٠ | ٩                                 | ٩٠  | ٩                       | *٤٠ |
| ١٠                       | ٨٠  | ١٠              | ٩٠  | ١٠               | ٩٠  | ١٠                                | ٩٠  | ١٠                      | ٨٠  |
| ١١                       | *٦٠ | ١١              | *٥٠ | ١١               | ٩٠  | ١١                                | ١٠٠ | ١١                      | ٨٠  |
| ١٢                       | ٨٠  | ١٢              | *٦٠ | ١٢               |     | ١٢                                | ١٠٠ | ١٢                      | ٨٠  |
|                          |     | ١٣              | *٦٠ |                  |     |                                   |     |                         |     |

في حدود ما وضعته الباحثة من نسبة لقبول رأي الخبراء وهو اتفاق (٧٠%) فأكثر يتضح من جدول (٣) ما يلي :

- موافقة الخبراء في محور السياسات / الاستراتيجيات علي (٩) عبارات، ومحور الموارد البشرية علي (١٠) عبارات، واحتوي محور القيادة بالإبداع علي (٩) عبارات ومحور الكفاءة الوظيفية والتعلم الذاتي علي (١٠) عبارات وأخيرا احتوي محور الاتصال واتخاذ القرارات علي (١٠) عبارات و جدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) عدد عبارات الاستبيان المقبولة والعبارات المحذوفة بعد العرض على الخبراء (ن = ١٠)

| م | المحاور                           | المجموع | العبارات المحذوفة | العبارات المقبولة |
|---|-----------------------------------|---------|-------------------|-------------------|
| ١ | السياسات / الاستراتيجيات          | ١٢      | ٣                 | ٩                 |
| ٢ | الموارد البشرية                   | ١٣      | ٣                 | ١٠                |
| ٣ | القيادة بالإبداع                  | ١١      | ٢                 | ٩                 |
| ٤ | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي | ١٢      | ٢                 | ١٠                |
| ٥ | الاتصال واتخاذ القرارات           | ١٢      | ٢                 | ١٠                |
|   | المجموع                           | ٦٠      | ١٢                | ٤٨                |

#### ٤- الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٢/٣/٢٥ الي ٣/٣/٢٥ / ٢٠١٦ على عينة قوامها (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة الأصلية وتعتبر ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة ولها نفس مواصفات العينة الأصلية وذلك بهدف اختبار مدى وضوح عبارات الاستبيان ومدى فهم عينة الدراسة لها، واختبار درجة واقعيته، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان.

#### - المعاملات الإحصائية:

الصدق: قامت الباحثة بإيجاد صدق استمارة الاستبيان بطريقتي

١- صدق المحتوى .

٢- صدق الاتساق الداخلي .

١- صدق المحتوى:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة للتعرف على مدى كفاية الاستبيان ملحق (١) وكانت نسبة موافقة الخبراء على صدق الاستبيان الخاص بمتطلبات التميز الإداري بالأندية الرياضية ٩٢% ويتضح ذلك في جدول (٥).

جدول (٥) آراء الخبراء لمدى كفاية الاستبيانان (ن = ١٠)

| آراء الخبراء  | الكفاية           |
|---|-------------------|
| استبيان التعرف على متطلبات التميز الإداري بالأندية الرياضية |                   |
| ٩   | كاف تماماً (٥)    |
| ١   | كاف إلى حد ما (٣) |
| -   | غير كاف (١)       |
| ٤٦  | إجمالي            |
| ٩٢%   | النسبة %          |

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحاور المنتمية إليه وبين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان وذلك لاستمارة الاستبيان جدول (٦)

جدول (٦) معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحاور المنتمية اليه (ن = ٣٠)

| السياسات/ الاستراتيجيات |        | الموارد البشرية |        | القيادة بالإبداع |        | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي |        | الاتصال واتخاذ القرارات |        |
|-------------------------|--------|-----------------|--------|------------------|--------|-----------------------------------|--------|-------------------------|--------|
| معامل الارتباط          | العبرة | معامل الارتباط  | العبرة | معامل الارتباط   | العبرة | معامل الارتباط                    | العبرة | معامل الارتباط          | العبرة |
| ٠,٨١٠                   | ١      | ٠,٨٥٠           | ١      | ٠,٧٦٨            | ١      | ٠,٨٢٢                             | ١      | ٠,٧٩٠                   | ١      |
| ٠,٨٣٢                   | ٢      | ٠,٨٦٤           | ٢      | ٠,٧٤٣            | ٢      | ٠,٧٥٦                             | ٢      | ٠,٨٤٢                   | ٢      |
| ٠,٨٣١                   | ٣      | ٠,٨٥٠           | ٣      | ٠,٧٨٤            | ٣      | ٠,٧٢٤                             | ٣      | ٠,٨٢٣                   | ٣      |
| ٠,٧١٥                   | ٤      | ٠,٧٥٦           | ٤      | ٠,٧٥٦            | ٤      | ٠,٦٧٥                             | ٤      | ٠,٨١٦                   | ٤      |
| ٠,٧١٨                   | ٥      | ٠,٧٤٢           | ٥      | ٠,٧٦٥            | ٥      | ٠,٦٧٦                             | ٥      | ٠,٨١٨                   | ٥      |
| ٠,٧٩٠                   | ٦      | ٠,٧٢١           | ٦      | ٠,٨١٢            | ٦      | ٠,٧١٨                             | ٦      | ٠,٧٤٩                   | ٦      |
| ٠,٧٥٣                   | ٧      | ٠,٧٧٥           | ٧      | ٠,٨٢١            | ٧      | ٠,٨٢٩                             | ٧      | ٠,٧٣٦                   | ٧      |
| ٠,٧٥٥                   | ٨      | ٠,٧١٩           | ٨      | ٠,٨٠٢            | ٨      | ٠,٧٥٥                             | ٨      | ٠,٧١٤                   | ٨      |
| ٠,٧٤٤                   | ٩      | ٠,٨١١           | ٩      | ٠,٨٢٨            | ٩      | ٠,٧٢٢                             | ٩      | ٠,٧١٢                   | ٩      |
|                         | ١٠     | ٠,٧١٢           | ١٠     |                  |        | ٠,٦٧٣                             | ١٠     | ٠,٧٩٥                   | ١٠     |

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٤٤٩

يوضح جدول (٦) معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحاور المنتمية إليه عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات ومحاورها .

جدول (٧) معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة (ن=٣٠)

| م | المحور                            | قيمة ر |
|---|-----------------------------------|--------|
| ١ | السياسات / الاستراتيجيات          | ٠,٨٦٠  |
| ٢ | الموارد البشرية                   | ٠,٩٦٠  |
| ٣ | القيادة بالإبداع                  | ٠,٨٣٨  |
| ٤ | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي | ٠,٩١٠  |
| ٥ | الاتصال واتخاذ القرارات           | ٠,٨٢٩  |

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٥٤٩

ينتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٨٣٨ : ٠,٩٦٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

الثبات :

قامت الباحثة بإيجاد ثبات استمارة الاستبيان بطريقتي

٢- معامل ألفا

١- التطبيق وإعادة التطبيق

أ- التطبيق وإعادة التطبيق :

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات محاور الاستبيان بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة قوامها (٣٠) مديراً من مجتمع البحث وخارج العينة الأصلية للبحث وبفارق زمني قدره ١٥ يوماً وجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨) معاملات الارتباط بين التطبيقين وإعادة التطبيق لمحاور استبيان (ن=٣٠)

| م | المحور                            | قيمة ر |
|---|-----------------------------------|--------|
| ١ | السياسات / الاستراتيجيات          | ٠,٨٩١  |
| ٢ | الموارد البشرية                   | ٠,٨٨١  |
| ٣ | القيادة بالإبداع                  | ٠,٧٧٦  |
| ٤ | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي | ٠,٧٨٧  |
| ٥ | الاتصال واتخاذ القرارات           | ٠,٩١٢  |

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٥٤٩

يتضح من جدول (٨) وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين التطبيقين وإعادة التطبيق لمحاور استبيان متطلبات التميز الإداري بالأندية الرياضية، حيث أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٧٧٦، ٠,٩١٢) في الاستبيان وهي دالة إحصائية عند (٠,٠٥) .

ب- معامل ألفا:

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا (كرونباك) للتأكد من ثبات الاستبيان وكأجراء معضد

لحساب الثبات للاستبيان جدول (٩)

جدول (٩) معامل ثبات عبارات استبيان متطلبات التميز الإداري بالأندية الرياضية (ن = ٣٠)

| السياسات / الاستراتيجيات |        | الموارد البشرية |        | القيادة بالإبداع |        | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي |        | الاتصال واتخاذ القرارات |        |
|--------------------------|--------|-----------------|--------|------------------|--------|-----------------------------------|--------|-------------------------|--------|
| معامل الارتباط           | العبرة | معامل الارتباط  | العبرة | معامل الارتباط   | العبرة | معامل الارتباط                    | العبرة | معامل الارتباط          | العبرة |
| ٠,٨٦٤                    | ١      | ٠,٩١٠           | ١      | ٠,٨١٤            | ١      | ٠,٨٥٧                             | ١      | ٠,٨٧٨                   | ١      |
| ٠,٨٢٥                    | ٢      | ٠,٨٦١           | ٢      | ٠,٨٩٣            | ٢      | ٠,٨٥٤                             | ٢      | ٠,٨٨١                   | ٢      |
| ٠,٨٧٠                    | ٣      | ٠,٨٦٢           | ٣      | ٠,٨٨٧            | ٣      | ٠,٨٥٩                             | ٣      | ٠,٨٨٣                   | ٣      |
| ٠,٨١٧                    | ٤      | ٠,٨٧٧           | ٤      | ٠,٨٨٦            | ٤      | ٠,٨٩٦                             | ٤      | ٠,٨٨٠                   | ٤      |
| ٠,٨٨٨                    | ٥      | ٠,٨٨٦           | ٥      | ٠,٨٨٥            | ٥      | ٠,٨٧٠                             | ٥      | ٠,٨٩٤                   | ٥      |
| ٠,٧٧٤                    | ٦      | ٠,٨٨٢           | ٦      | ٠,٨٩١            | ٦      | ٠,٩٠١                             | ٦      | ٠,٨٨٠                   | ٦      |
| ٠,٨٢٠                    | ٧      | ٠,٩٢٤           | ٧      | ٠,٨٩٤            | ٧      | ٠,٨٩١                             | ٧      | ٠,٨٨٤                   | ٧      |
| ٠,٨١٤                    | ٨      | ٠,٩١٣           | ٨      | ٠,٨٨٧            | ٨      | ٠,٨٩٣                             | ٨      | ٠,٨٩٠                   | ٨      |
| ٠,٨١٠                    | ٩      | ٠,٨٦٥           | ٩      | ٠,٨٩٢            | ٩      | ٠,٨٥٥                             | ٩      | ٠,٨٨٠                   | ٩      |
|                          |        | ٠,٨٦٢           | ١٠     |                  |        | ٠,٨٦٢                             | ١٠     | ٠,٨٩٩                   | ١٠     |

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٤٤٩

يوضح الجدول معاملات الثبات بين كل عبارة ومجموع المحاور المنتمية إليه عند مستوى

(٠,٠٥) مما يدل على الثبات بين العبارات ومحاورها.

جدول (١٠) معاملات ثبات محاور استبيان متطلبات التميز الإداري بالأندية الرياضية (ن=٣٠)

| م | المحور                            | معامل الثبات |
|---|-----------------------------------|--------------|
| ١ | السياسات / الاستراتيجيات          | ٠,٧٩٢        |
| ٢ | الموارد البشرية                   | ٠,٨١٤        |
| ٣ | القيادة بالإبداع                  | ٠,٦٦٦        |
| ٤ | الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي | ٠,٦٨٦        |
| ٥ | الاتصال واتخاذ القرارات           | ٠,٦١٤        |

\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٤٤٩

يوضح جدول (١٠) معاملات الثبات بين كل محور ومجموع الاستبيان المنتمي إليه عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان.

#### ٥- الدراسة الأساسية:

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان، والتحقق من صدق وثبات الاستبيان، واستقر الاستبيان في صورته النهائية والمشمول على (٤٨) عبارة، (مرفق ٤) قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان في على أفراد عينة الدراسة وفقا لميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحد، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

#### المعالجات الإحصائية :

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات - التي تم جمعها من خلال الاستبيانات - باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:-

- التوزيع التكراري.
- النسبة المئوية.
- معامل الفا كرونباخ.
- الانحراف المعياري.
- المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون.

وقد ارتضت مستوي دلالة (٠,٠٥) للتأكد من معنوية النتائج الإحصائية للبحث.

## عرض وتفسير النتائج:

من خلال المعالجات الإحصائية لبيانات البحث سوف تتناول الباحثة عرض النتائج في ضوء التحقق من أهداف البحث والرد على التساؤل التالي:  
التساؤل الأول :

١- ما هو الواقع الحالي لمتطلبات التميز الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية عينة البحث؟

جدول (١١) المحور الأول السياسات / الإستراتيجيات (ن = ٢٨٠)

| م | العبرة  | الدرجة المقدرة | النسبة المئوية | الترتيب |
|---|---|----------------|----------------|---------|
| ١ | وضوح الأهداف الإستراتيجية والتعرف على مدي تحققها من خلال أدوات القياس واليات المتابعة والتقييم        | 1300           | 92.85          | ٥       |
| ٢ | توافر رؤية واضحة للعاملين تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف وبدائل العمل لتحقيق أهداف الأندية الرياضية . | 1340           | 95.71          | ٣       |
| ٣ | تتوفر بالأندية الرياضية وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير .  | 1370           | 97.85          | ٢       |
| ٤ | تتوفر بالأندية الرياضية خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسة موثقة .  | 1398           | 99.85          | ١       |
| ٥ | هناك عدم اهتمام من الإدارة العليا بالسياسات / الاستراتيجيات .   | 1285           | 91.78          | ٧       |
| ٦ | تعتمد السياسات / الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين .                                 | 1244           | 88.86          | ٨       |
| ٧ | يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات بالأندية الرياضية تهدف إلى التحسين                      | 1334           | 95.28          | ٤       |
| ٨ | تناسب السياسات / الاستراتيجيات الموضوعه مع طبيعة العمل بالأندية الرياضية                              | 1298           | 92.71          | ٦       |
| ٩ | تسعى مجالس الإدارات إلى إعادة هيكلة نظم المكافآت والأجور داخل الأندية                                 | 1210           | 86.45          | ٩       |

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول السياسات / الاستراتيجيات حيث تراوحت استجابات العينة ما بين (٩٩,٨٥ : ٨٦,٤٥) وقد أظهرت نتائج عينة البحث ما يلي:

حيث حصلت العبارات (٤، ٣، ٢) بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٩٩,٨٥ : ٩٥,٧١) مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر على أنه تتوفر بالأندية الرياضية خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسة موثقة، كما تتوفر بالأندية الرياضية وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير، توافر رؤية واضحة للعاملين تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف وبدائل العمل لتحقيق أهداف الأندية الرياضية.

حيث يدل ذلك على قدرة إدارة الأندية الرياضية على توفير وسائل لتقييم أداء العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية لهم ومتابعة الأداء من فترة لآخري لتعديل أي قصور يطرأ على أداء العاملين والعمل على تطويره وتحسينه، كذلك عقد اجتماعات من قبل الإدارة العليا للعاملين للوقوف على مدي ما تحقق من الانجازات والنتائج، مما يؤدي إلي مواجهة التغيرات والتحديات المحيطة من حيث توفير وتلبية رغبات وتجاوز توقعات المستفيدين.

وترى الباحثة أن جميع العناصر الفرعية لهذا المحور تدل على وجود بنية تحتية لإثراء السياسات / الاستراتيجيات بالأندية الرياضية بصعيد مصر بما يخدم سياسة إدارة التميز حيث

انه يتم نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات بصورة مستمرة، كما تعمل إدارة الاندية علي تقييم أداء العاملين من حين إلي آخر من حيث توفير مجموعة من الدورات التدريبية لهم لتحسين أدائهم حيث ينعكس الأداء الجيد علي أداء جماعات العمل بالايجابية من حيث زيادة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتوفير الاحتياجات المستقبلية لهم للتكيف مع المتغيرات المحيطة، كما انه ولا بد من عمل مراجعة دورية للسياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلي تحسين الأداء بحيث ينعكس هذا بشكل ايجابي علي الخدمات المقدمة للمستفيدين مما يزيد من إقبال المستفيدين علي الخدمات المقدمة بالاندية الرياضية، وهذا ما اتفقت معه دراسة كلا من " تغريد الجعبري " (٢٠٠٩) (٤)، " هاني عبدالموجود " (٢٠١٠) (١٢) انه لا بد من عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات بالمؤسسة تهدف إلي التحسين، وأن يتم توضيح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأن يتم التعرف على مدي تحققها من خلال أدوات القياس واليات المتابعة والتقييم، كما لا بد أن تعتمد السياسات / الاستراتيجيات على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وانه لا بد من نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر بالمؤسسة لكي تصل إلي مستوي التميز.

جدول (١٢) المحور الثاني الموارد البشرية (ن = ٢٨٠)

| م  | العبرة   | الدرجة المقدره | النسبة المئوية | الترتيب |
|----|--|----------------|----------------|---------|
| ١  | تتناسب أعداد الموظفين مع حجم العمل بالاندية الرياضية .   | 980            | 70             | ١٠      |
| ٢  | يتناسب مؤهل العاملين مع طبيعة العمل بالاندية الرياضية .  | 1200           | 85.77          | ٢       |
| ٣  | الالتزام بتعيين العاملين الجدد حسب معايير محددة تتناسب مع طبيعة وحجم العمل بالاندية الرياضية .   | 1122           | 80.14          | ٤       |
| ٤  | تتوفر برامج تدريبية للعاملين بالاندية الرياضية .   | 1112           | 79.42          | ٧       |
| ٥  | تتوفر للعاملين بالاندية الرياضية كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه   | 1100           | 78.57          | ٨       |
| ٦  | تتوفر معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين بالاندية الرياضية .   | 1199           | 79.92          | ٦       |
| ٧  | توافر الرؤية المستقبلية للاندية الرياضية نحو احتياجه من الموارد البشرية وهيكلة الخبرات والمهارات اللازمة لتوافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير . | 1018           | 72.71          | ٩       |
| ٨  | التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين .   | 1123           | 80.21          | ٣       |
| ٩  | صياغة توجهات ونظم واليات إدارة الموارد البشرية بالاندية الرياضية بما يتوافق مع متطلبات الوصول لمستوي التميز .  | 1120           | 80             | ٥       |
| ١٠ | أعداد بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام لضمان فاعلية العمل بالاندية الرياضية.            | 1209           | 86.35          | ١       |

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الموارد البشرية حيث تراوحت استجابات العينة ما بين (٧٠ : ٨٦,٣٥) وقد أظهرت نتائج استجابة عينة البحث ما يلي:

حيث حصلت العبارات (١٠، ٢، ٨) بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٦,٣٥ : ٨٠,٢١) مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر عن أنه يتم أعداد

بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام لضمان فاعلية العمل بالأندية الرياضية.، يتناسب مؤهل العاملين مع طبيعة العمل بالأندية الرياضية، كما يتم التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين.

مما يدل على وجود جهود مستمرة من قبل إدارة الأندية الرياضية لرفع كفاءة أداء العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية وحضور الندوات والاجتماعات الخاصة بالعمل لاستثمار الطاقات الخلاقة الإبداعية التي تكمن بداخلهم وتوجيهها لخدمة العمل داخل الأندية.

وترى الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج المحور أن هذا المحور يعبر على انه لا بد على إدارة الأندية الرياضية أن تضع أسس ومعايير محددة وواضحة لتقييم أداء العاملين للوقوف على أوجه القصور لديهم والعمل على إصلاحها حتى لا ينعكس الأداء الغير مرضي على المستفيدين بشكل سلبي، وهذا يتفق مع ما أوردته الدراسات السابقة من أهمية هذا المحور حيث أشارت دراسة " صالح بن سليمان " (٢٠٠٤) (٧) أن العاملين هم الأساس الأعلى لقيمة المنظمة، واتفقت النتائج مع دراسة " شلبي السويطي " (٢٠٠٧) (٦) الذي توصل أيضا إلى نتائج ايجابية فيما يتعلق بالتركيز على الاكاديميين ضمن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وحصول بعض العبارات على نسبة متوسطة وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى شروط الاعتماد والجودة للبرامج التي تفرضها الهيئات الرياضية والأداء المتوسط في مراجعة الأداء للعاملين وتوفير الرعاية الخاصة لهم وتقديم الخدمات والتدريب اللازم لهم.

جدول (١٣) المحور الثالث القيادة والإبداع (ن = ٢٨٠)

| م | العبارة  | الدرجة المقدره | النسبة المئوية | الترتيب |
|---|--|----------------|----------------|---------|
| ١ | تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات بالأندية الرياضية تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة). | 885            | 63.21          | ٧       |
| ٢ | تحفز القيادة الإدارية الحالية التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال                               | 1000           | 71.42          | ٤       |
| ٣ | تسهل القيادة الإدارية الحالية آلية الاتصال بين جميع العاملين بالأندية الرياضية بشكل منظم             | 995            | 71.07          | ٦       |
| ٤ | تشجع القيادة الإدارية الحالية التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.                             | 1150           | 82.14          | ٣       |
| ٥ | تهتم القيادة الإدارية الحالية باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم .                                       | 1200           | 85.71          | ١       |
| ٦ | تتبنى القيادة الإدارية الحالية برامج المسؤولية تجاه المستفيدين .                                     | 1150           | 82.42          | ٢       |
| ٧ | تفعيل مبدأ الثواب والعقاب بين العاملين بالأندية الرياضية .   | 775            | 55.35          | ٨       |
| ٨ | يتوفر مجموعة من القواعد الإدارية التي تساهم في تطوير العمل الإداري بالأندية الرياضية                 | 999            | 71.35          | ٥       |
| ٩ | توجد لائحة لتشجيع البحث العلمي والتفكير الابتكاري  | 765            | 54.65          | ٩       |

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث القيادة والإبداع حيث تراوحت استجابات عينة العاملين ما بين (٨٥,٧١ : ٥٤,٦٥) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة البحث ما يلي:

حيث حصلت العبارات (٥، ٦، ٤) بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٥,٧١ : ٨٢,١٤) مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبر عن أنه تهتم القيادة الإدارية الحالية باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم، كما تتبنى القيادة الإدارية الحالية برامج المسؤولية تجاه المستفيدين، كما تشجع القيادة الإدارية الحالية التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.

مما يدل على وجود قدرة لدى إدارة الاندية الرياضية على توفير الاتصال الدائم بينها وبين جميع العاملين وكذلك بين العاملين وبعضهم، مما يدفع العاملين ويحفزهم على التقاني في العمل حيث انه من أهم وسائل النجاح داخل الاندية هو توافر عملية اتصال ملائمة ومناسبة تعمل على توفير قدر ملائم للتحويل من العمل الفردي إلى العمل الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى نجاح العملية الإدارية داخل الاندية، كما أن لدى إدارة الاندية القدرة على تبني أي مشكلة تواجه المستفيدين من الخدمات المقدمة بالاندية حتى لا يحدث عزوف من قبل ويتم ذلك عن طريق وضع رؤية وتصور واضح أمام العاملين والمستفيدين يوضح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاندية الرياضية.

وترى الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج المحور أن اختيار القيادات يجب أن يتم بناء على أسس ومعايير واضحة مثل (الكفاءة، الاقدمية، المؤهل، الخبرة)، فالقائد المتميز لا بد أن يتصف بسمات معينة منها القدرات الذهنية والقدرة العالية على التخاطب والتفاهم وبناء العلاقات الاجتماعية وقوة الشخصية وغير ذلك من مهارات مميزة، كما يجب أن تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال من خلال خلق بيئة تدعم التميز والإبداع وهذا ما اتفقت معه دراسة **علي احمد عبود** " (٢٠٠٣) (٨) حيث تعد فلسفة القيادة وإدارة المؤسسة محورا أساسيا لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وترى الباحثة أن القيادة الإبداعية لها دور ايجابي وفاعل ضمن محاور إدارة التميز، حيث تلعب القيادة دور المحرك لمعظم المحاور الأخرى وهذا ما اتفقت معه دراسة **(Badri&others)** (٢٠٠٦) (١٣) في أن للقيادة الوزن الأكبر في تحقيق إدارة التميز على مستوي المحاور الأخرى.

جدول (١٤) المحور الرابع الكفاءة الوظيفية والتعلم الذاتي (ن = ٢٨٠)

| م  | العبرة   | الدرجة المقدره | النسبة المئوية | الترتيب |
|----|--|----------------|----------------|---------|
| ١  | يحرص العاملین على الارتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات .  | 1180           | 84.28          | ٢       |
| ٢  | يحرص العاملین على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الاندية الرياضية .                                  | 1280           | 91.42          | ١       |
| ٣  | تتوفر أسس متجددة لتقويم أداء العاملین بالاندية الرياضية والنتائج التي يحققها وفقا لأسس علمية واضحة .                               | 989            | 70.64          | ٤       |
| ٤  | تتوافر رؤية واضحة للعاملین بالاندية الرياضية تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف ومجالات الأنشطة وبدائل العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة . | 981            | 70.07          | ٥       |
| ٥  | يتم تقييم العاملین على كافة الإدارات داخل الاندية الرياضية .   | 871            | 62.21          | ٧       |
| ٦  | يتم عمل مقارنات لقياس مستوي أداء العاملین على فترات زمنية معينة .  | 680            | 48.57          | ٩       |
| ٧  | مشاركة العاملین في تقديم الاقتراحات والحلول البديلة بالاندية الرياضية .  | 1005           | 71.78          | ٣       |
| ٨  | مشاركة العاملین في تقييم أداء الاندية الرياضية .   | 661            | 47.21          | ١٠      |
| ٩  | يتم إجراء التحليل لمستوى الإداء الوظيفي للخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات النادي   | 820            | 58.57          | ٨       |
| ١٠ | توجد رؤية واضحة للترقية للعاملین بالاندية وتعليم القدرات ذات الكفاءة العالية.  | 905            | 64.64          | ٦       |

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع الكفاءة الوظيفية التعلم الذاتي حيث تراوحت استجابات العينة ما بين (٩١,٤٢ : ٤٧,٢١) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة الدراسة مايلي:

حيث حصلت العبارات (٢، ١، ٧) بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٩١,٤٢ : ٧١,٧٨) مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور يعبر عن أنه يحرص العاملین على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الاندية الرياضية ، كما يحرص العاملین على الارتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات، كما تتم مشاركة العاملین في تقديم الاقتراحات والحلول البديلة بالاندية الرياضية. مما يدل على وجود مبادرة من قبل العاملین على تنمية قدراتهم واكتساب المهارات والعمل على زيادة المحصلة المعرفية لديهم ويتم ذلك من خلال التحدث والتشاور مع الرؤساء ذوي الخبرات العالية في مجال العمل وأيضاً التشاور مع الزملاء في بعض المواقف التي تواجه سير العمل داخل الاندية الرياضية للوصول إلى التميز في الأداء مما ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المستفيدين من حيث زيادة الخدمات المقدمة لهم وبالتالي زيادة إقبالهم على خدمات الاندية الرياضية.

وتري الباحثة في ضوء نتائج عبارات المحور على قدرة العاملین بالاندية الرياضية على التعلم الذاتي حيث يعتبر التعلم الذاتي من أهم أساليب التعلم التي تتيح توظيف مهارات العاملین بفاعلية عالية سلوكياً ومعرفياً ووجدانياً مما ينعكس بالإيجاب على عملهم بالاندية الرياضية من أجل تقديم خدمات أفضل للمستفيدين والتميز في العمل في اختيار البدائل في حالة وجود

مشاكل، لذا يجب أن تحرص الإدارة العليا على التقييم المستمر للعاملين للتعرف على الايجابيات والسلبيات في العملية الإدارية وفقا لأسس علمية واضحة، وهذا ما أكدته دراسة " احمد جاسم، نجاح محمد" (٢٠٠١) (٢) يحرص العاملون أيضا على الارتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات ويقوم العاملون بالتبادل المعرفي مع زملائهم البعض.

جدول (١٥) المحور الخامس الاتصال واتخاذ القرارات (ن = ٢٨٠)

| م  | العبارة   | الدرجة المقدره | النسبة المئوية | الترتيب |
|----|---|----------------|----------------|---------|
| ١  | تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون على كافة المستويات الإدارية يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة .   | 1310           | 93.57          | ٥       |
| ٢  | يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية . | 1350           | 96.42          | ٢       |
| ٣  | يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية .   | 1392           | 99.42          | ١       |
| ٤  | تتوفر علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة .   | 1330           | 95             | ٣       |
| ٥  | توجد لدي العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين والحرص على تجاوز توقعاتهم .   | 1320           | 94.28          | ٤       |
| ٦  | مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم .   | 1150           | 82.14          | ٦       |
| ٧  | يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستفيدين بعد التشاور معهم واخذ الرأي المناسب.  | 980            | 70             | ٩       |
| ٨  | تكفي الموارد المتاحة لتغطية نفقات الاندية الرياضية .  | 662            | 47.28          | ١٠      |
| ٩  | توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية  | 989            | 70.64          | ٨       |
| ١٠ | يتوفر لدى الأندية الرياضية قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات اللازمة عن الأنشطة والمستفيدين.   | 997            | 71.21          | ٧       |

يتضح من جدول (١٥) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس الاتصال واتخاذ القرارات حيث تراوحت استجابات العينة ما بين (٩٩,٤٢ : ٤٧,٢٨) وقد أظهرت نتائج استجابات عينة البحث ما يلي:

حيث حصلت العبارات (٣، ٢، ٤) بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٩٩,٤٢ : ٩٥) مما يشير إلى أن محتوى العبارات المذكورة فيما يتعلق بالمحور تعبير عن انه يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية، كما يتم توفير علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة

وترى الباحثة في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا المحور يجب تشجيع روح العمل الجماعي لدي العاملين بالاندية الرياضية، وان الهدف الأساسي هو تقديم أفضل خدمة للمستفيدين وذلك من خلال التعرف على أوجه القصور في الخدمات المقدمة لتلاشيها مستقبلاً ويجب ذلك من خلال أخذ رأي المستفيدين من خلال استمارات استطلاع الرأي أو مدي قابلية

أولياء الأمور للخدمات المقدمة كما يجب أن يتم ذلك بصورة مستمرة حتى لا يتم التقصير وحدث نفس الأخطاء مرة أخرى حتى لا يتسبب ذلك في عزوف المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الأندية الرياضية، وكذلك هناك قرارات يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بالاندية تؤثر بشكل سلبي علي أداء العاملين لذا يجب عدم اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين إلا بعد التشاور معهم حوله وتوضيح الأسباب المقنعة لاتخاذ هذا القرار حتى لا يحدث تضارب في الآراء وبالتالي الإضرار بمصلحة العمل داخل الاندية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة محمد حامد (٢٠١٣) (١١)، انه يجب تشجيع روح العمل الجماعي لدي العاملين، كما توجد لدي العاملين القدرة على فهم حاجات المستفيدين، كما انه لا بد من مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم، لا بد من توافر قنوات اتصال دائمة بين العاملين والمستفيدين بالاندية لكي تصل إدارتها إلي التميز.

**في ضوء أهداف البحث والمنهج المستخدم وفي ضوء نتائج استمارة الاستبيان تمكنت الباحثة من التوصل إلى تصور مقترح لإدارة التميز الإداري كمدخل لتطوير الأداء بالاندية الرياضية وفيما يلي عرض التصور المقترح:**

وقد وضعت الباحثة هذا التصور في ضوء ما توصلت إليه من نتائج متطلبات تميز أداء العاملين بالاندية الرياضية، حيث ان الاندية الرياضية هي المسؤولة عن تنظيم وتنسيق الأنشطة الخاصة بها وفقاً لكل مجال.

**رؤية التصور المقترح:**

السعى إلى تطوير نظام العمل الإداري داخل الاندية الرياضية وذلك من خلال وضع إستراتيجية تعمل على زيادة فاعلية القرارات الإدارية التي تتخذ داخل الاندية الرياضية ومشاركة جميع العاملين واللجان الموجودة في اتخاذ القرارات داخل الاندية والتي ينعكس دورها على الارتقاء بمستوى العاملين وطرق تقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

**فلسفة التصور المقترح:**

تقوم فلسفة التصور المقترح على عدة نقاط:

١- العمل على الارتقاء بمستوي وأداء العاملين بالاندية الرياضية والتخلي عن طرق الأداء القديمة والأخذ بوسائل التجديد والتطوير بما يتماشى مع فكر إدارة التميز حيث يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا المستفيدين بالدرجة الأولى .

- ٢- العمل على تخفيف حدة المعارضة ومقاومة بعض العاملين لحدوث التطوير من خلال برنامج واسع من الندوات واللقاءات لتنمية قدراتهم ونوعيتهم وإدراكهم لمفهوم إدارة التميز.
- ٣- معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة
- ٤- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية التطوير الإداري التي تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التطوير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها والحصول على موافقة كافة العاملين على الأخذ بثقافة التطوير والاقتناع بجدوى وأهمية هذا التطوير والحاجة الماسة للأندية حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعوبات التي تواجههم.
- ٥- فلسفة إدارة التميز متسعة لتشمل دعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رسالة ورؤية واضحة وشاملة للأندية الرياضية بشكل عام.
- وترتكز فلسفة هذا التصور على عدة مرتكزات وأهمها:-**

- ١- المستفيدون هو محور الاهتمام خلال المراحل المختلفة لإدارة التميز، لذا يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء، فلا بد من دراسة احتياجاته ورغباته ومحاولة تحقيقها.
- ٢- مسئولية تحقيق التطوير والتحسين في الأنشطة والخدمات التي تقدم بالأندية الرياضية يجب ألا تقتصر على العاملين فقط بل يجب أن يتحمل مسؤولياتها أيضاً أعضاء الإدارة العليا بالأندية الرياضية وكذا المستفيدين من خدمات الأندية الرياضية.
- ٣- الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في جميع العمليات الإدارية والفنية وتفويض السلطة التي تمنح المسؤولية بالقدر الذي يساعد على تطبيق إدارة التميز وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- ٤- العمل على وضع معايير موضوعية بقدر الإمكان لقياس جودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية، بحيث تكون هذه المعايير بمثابة المرشد والدليل أثناء التنفيذ والمتابعة.

#### هدف التصور المقترح:

١. تأهيل وإعداد جيل من مسئولي الأندية الرياضية لديهم شخصية قيادية وقدرة عقلية مميزة في ضوء تصور يكفل العدالة والفرص المتساوية للعاملين بالأندية الرياضية .
٢. الارتقاء بمستوى العاملين نفسياً ومهارياً وفنياً بما يحقق التقدم والرقى داخل إدارات الأندية الرياضية.

٣. محاولة عمل دورات تدريبية بشكل مستمر للعاملين للتعرف على أسس التميز الإداري ومتطلبات العمل الجاد وعلاقتها بتقديم مستوى الخدمات الوظيفية.
  ٤. تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب إدارة الأندية الرياضية والعمل على تقويم الاداء والنتائج بصفة مستمرة والعمل على تطويرها.
  ٥. شعور المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من إدارة الأندية الرياضية للمستفيدين.
  ٦. إيجاد قنوات ووسائل اتصال فعالة ومباشرة الأندية الرياضية وبين المستفيدين حتى يتسنى للأفراد الحصول على المعلومات والحقائق التي يحتاجون إليها بسهولة.
- آليات تطبيق النموذج المقترح :-**

**هناك عدة مراحل يجب تنفيذها لتطبيق التصور المقترح وهي كالتالي :-**

#### **مرحلة الإعداد والتهيئة :**

تتضمن هذه المرحلة التمهيد والنشر وعرض الافكار الجديدة من خلال تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد، وهذه الخطوة تقتضى بالضرورة إدراك الإدارة العليا لهذه الأفكار والمبادئ الحديثة مع ضمان الدعم والتأييد من قبل المديرين والقائمين على تنفيذ السياسات الإدارية، وتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم إدارة التميز وأهميتها ومتطلباتها والمبادئ التي تستند عليها ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وإنجاز هذه المرحلة بنجاح يجب إتباع الخطوات أو المهام الضرورية الآتية:

- ١- تحديد سياسة الإدارة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة التميز والتي لا بد أن تنص على التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين وتلبيتها وذلك من خلال دراسة خصائصهم والعوامل البيئية المحيطة بهم، ويجب أن تشمل تلك السياسة على ضرورة تأكيد الأمن الوظيفي للعاملين بالإدارة وكذلك الدعم الإداري وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للمرؤوسين لكي يقدموا مقترحاتهم وآرائهم و أن يشاركوا في اتخاذ القرارات.
- ٢- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل التميز الإداري والعائد الفني والمعنوي على المستفيدين عند تطبيق المخطط الاستراتيجي للتميز الإداري بصورة جيدة.
- ٣- تلقى المديرين التنفيذيين تدريباً على المفاهيم والمبادئ الأساسية لتنفيذ التصور المقترح للتميز الإداري وكيفية توصيل هذه المبادئ إلى العاملين والمستفيدين.
- ٤- توفير الموارد اللازمة للتنفيذ سواء كانت بشرية أو مادية وتخصيص قدر كبير منها لإنجاز مهام ومتطلبات التميز الإداري.

**مرحلة التخطيط:**

تهدف هذه المرحلة إلى رسم الخطوط المستقبلية لأداء مسئولى الأندية الرياضية في

اتباع الآتي :

- أن تتناسب الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- أن تراجع من فترة إلى أخرى المتغيرات المتعددة في العصر الحديث.
- أن توضع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها في ضوء المتحقق منها .
- ترتيب الأهداف حسب اولوية اهتماماتها والتي تكون اكثر تركيزا وتأثيرا على تحسين جودة اداء المسئولين بالأندية الرياضية.
- وضع خطة مكتوبة للتنفيذ في ضوء الأهداف الموضوعه مسبقا على أن تناقش هذه الخطة بعناية ودقة وتحديد مراحل تنفيذها ومواعيد بدء التنفيذ والمسئولين عن التنفيذ والمتابعة.

**مرحلة التدريب:**

في هذه المرحلة يتم تدريب جميع المسئولين عن تنفيذ التدريب على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بالتصور المقترح وعلى كيفية تطبيق الخطة الموضوعه والبرامج الزمنية الموضوعه وتنفيذها لتعمل على تنمية قدراتهم على وضع الاقتراحات اللازمة لحل المشكلات التي قد تواجه التصور المقترح والعمل على تلافى وقوعها مستقبلا .

**مرحلة التنفيذ:**

بعد القيام بالمراحل السابقة تأتي مرحلة التنفيذ وهي المرحلة الهامة لترجمة ما سبق على الواقع العملي ويقع على كاهل الإدارة تنفيذ ما سبق ووضع الخطط والبرامج في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما يضمن تحقيق ونجاح التصور المقترح في إدارات الأندية الرياضية واللجان المختلفة بها.

**مرحلة المتابعة والتقييم:**

تهدف هذه المرحلة إلى الحرص على استمرارية الخطط والبرامج الموضوعه لتحقيق الجودة ودعم الجهود من اجل التحسين والتطوير المستمر، وذلك من خلال طريق التقييم والمتابعة المستمرة قبل وأثناء وبعد تلك الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة في الخدمات التي يقدمها الأندية الرياضية والعمل على إتاحة الفرصة للعاملين لحضور البرامج التدريبية الهادفة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية.

**آليات التصور المقترح:**

تتضمن آليات التصور المقترح متطلبات تميز الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية والذي يشتمل على المطالب الآتية:

**المطلب الأول: السياسات / الاستراتيجيات**

يتم في هذا المطلب التحديد الدقيق للسياسات / الاستراتيجيات وأدراك الإدارة العليا بضرورة اتخاذ السياسات / الاستراتيجيات بضرورة الأخذ بها حتى يتم ضمان زيادة أعداد المستفيدين من خدمات الأندية الرياضية ويتم في هذا المطلب الآتي :

- نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر .
- وضع تصور للاحتياجات المستقبلية للمستفيدين .
- وضع وسائل مناسبة لتحقيق النتائج والانجازات المستقبلية .
- تناسب السياسات الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية المحيطة .
- توفير رؤية واضحة للعاملين للمفاضلة بين أهداف وبدائل العمل .
- توفير رسالة للعاملين تعبر عن النتائج التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها .
- المراجعة الدورية للسياسات / الاستراتيجيات بالأندية الرياضية من اجل تحسين مستوى الخدمة .

**المطلب الثاني: الموارد البشرية**

يتم في هذا المطلب التحديد الدقيق للموارد البشرية وأدراك الإدارة العليا لهذه الأفكار والإيمان بضرورة الأخذ بها حتى يتم ضمان وعدم وتأيد العاملين بالأندية الرياضية ويتم في هذا المطلب الآتي :

- إعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع العاملين .
- التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء .
- توفير كافة الوسائل المطلوبة داخل الأندية الرياضية .
- تعيين العاملين الجدد وفق معايير محددة تتناسب مع طبيعة الوظيفة .
- إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الوصول لمستوي التميز .
- وضع معايير مقننة لتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف الموضوعية .

**المطلب الثالث: القيادة الإبداعية**

يتم في هذا المطلب التحديد الدقيق لمدي الاحتياج لتطبيق إدارة التميز من خلال القيادة الإبداعية، ويتم في هذا المطلب الآتي:

- توفير وسائل الاتصال الملائمة لجميع العاملين بالأندية الرياضية .

- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- اكتساب الأداء ولاء العاملين وتحفيزهم.
- تبني الأداء العليا برامج المسؤولية تجاه المستفيدين والخدمات المقدمة لهم.
- توضيح الرؤية المستقبلية للأندية الرياضية.
- وضع معايير لاختيار قيادات الأندية الرياضية.

#### المطلب الرابع: الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي

- ويتم في هذا المطلب التحديد الدقيق للعلاقات / الموارد واحتياجات كلا من العاملين والمستفيدين من الخدمات الموجودة داخل الأندية الرياضية ويتم في هذا المطلب الآتي :
- الاهتمام بالتواصل الدائم مع المستفيدين وتقدير مدي الاحتياجات من خدمات الأندية الرياضية.
  - يحرص العاملين على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الاندية الرياضية .
  - تتوافر رؤية واضحة للعاملين بالأندية الرياضية تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف ومجالات الأنشطة وبدائل العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة
  - توجد رؤية واضحة للترقية العاملين بالأندية وتعليم القدرات ذات الكفاءة العالية.
  - يتم إجراء التحليل لمستوى الإداء الوظيفي للخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات النادي.

#### المطلب الخامس: الاتصال واتخاذ القرار

- ويتم في هذا المطلب التحديد الدقيق للخدمات المقدمة للمستفيدين وذلك من اجل تحقيق رضا المستفيدين عن خدمات الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز والأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية ويتم في هذا المطلب الآتي :
- تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون على كافة المستويات الإدارية يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة .
  - يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية .
  - يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية .
  - تتوفر علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة .

- يتوفر لدى الأندية الرياضية قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات اللازمة عن الأنشطة والمستفيدين.

- توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية

#### الاستنتاجات:

#### المحور الأول: السياسات / الاستراتيجيات

- نشر وتطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم ومستمر .
- وضع تصور للاحتياجات المستقبلية للمستفيدين.
- وضع وسائل مناسبة لتحقيق النتائج والانجازات المستقبلية.
- تناسب السياسات الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- توفير رؤية واضحة للعاملين للمفاضلة بين أهداف وبدائل العمل.
- توفير رسالة للعاملين تعبر عن النتائج التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.
- المراجعة الدورية للسياسات / الاستراتيجيات بالأندية الرياضية من اجل تحسين مستوى الخدمة.

#### المحور الثاني: الموارد البشرية

- إعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع العاملين.
- التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء.
- توفير كافة الوسائل المطلوبة داخل الأندية الرياضية.
- تعيين العاملين الجدد وفق معايير محددة تتناسب مع طبيعة الوظيفة.
- إدارة الموارد البشرية بما يتوافر مع متطلبات الوصول لمستوي التميز.
- وضع معايير مقننة لتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف الموضوعية.

#### المحور الثالث: القيادة الإبداعية

- توفير وسائل الاتصال الملائمة لجميع العاملين بالأندية الرياضية.
- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- اكتساب الأداء ولاء العاملين وتحفيزهم.
- تبني الأداء العليا برامج المسؤولية تجاه المستفيدين والخدمات المقدمة لهم.
- توضيح الرؤية المستقبلية للأندية الرياضية.
- وضع معايير لاختيار قيادات الأندية الرياضية.

**المحور الرابع: الكفاءات الوظيفية والتعليم الذاتي**

- الاهتمام بالتواصل الدائم مع المستفيدين وتقدير مدي الاحتياجات من خدمات الأندية الرياضية.
- يحرص العاملین على اكتساب المهارات المعرفية بسرعة تتناسب مع احتياجات العمل داخل الاندية الرياضية .
- تتوافر رؤية واضحة للعاملين بالأندية الرياضية تمكنهم من المفاضلة بين الأهداف ومجالات الأنشطة وبدائل العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة
- توجد رؤية واضحة للترقية للعاملين بالأندية وتعليم القدرات ذات الكفاءة العالية.
- يتم إجراء التحليل لمستوى الإداء الوظيفي للخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات النادي.

**المحور الخامس: الاتصال واتخاذ القرارات**

- تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون على كافة المستويات الإدارية يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة .
- يوجد اتصال وحوار ايجابي بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية لاتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بالخدمات المقدمة من الاندية الرياضية .
- يؤثر اتخاذ القرارات الغير مناسبة بشكل سلبي على العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية .
- تتوفر علاقات إنسانية بين العاملين والمستفيدين من الاندية الرياضية في المناسبات الخاصة .
- يتوفر لدى الأندية الرياضية قاعدة عريضة من المعلومات والبيانات اللازمة عن الأنشطة والمستفيدين.

توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية

**التوصيات:**

- ١- العمل على تبني إدارة التميز من خلال التصور المقترح في الدراسة وذلك بالاعتماد على المعايير التالية (السياسات / الاستراتيجيات، الموارد البشرية، القيادة بالإبداع، التعلم الذاتي)
- ٢- نشر ثقافة إدارة التميز للأداء الوظيفي من خلال ورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية

- ٣- وضع معايير محددة للتقييم الذاتي لإدارة التميز للاستعانة بها داخل الأندية الرياضية والاسترشاد بها
- ٤- تقوم اغلب الأندية الرياضية بعمليات التقييم الذاتي ، وتعتبر الأساليب الإدارية التي يتم إتباعها لإجراء التقييم متناسبة مع الأسلوب العلمي بشكل متوسط ومرتبطة بتحقيق تطوير في نتائج تطبيق إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي
- ٥- يوجد اختلاف في وجهات النظر بين كلا من المستفيدين والعاملين للواقع الحالي للأداء الوظيفي لذا لا بد من توصيل الأهداف والسياسات الخاصة بالأندية الرياضية للمستفيدين
- ٦- تشكيل فريق عمل داخل الأندية الرياضية لأداء التميز من أجل تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية
- ٧- منح جوائز مادية ومعنوية سنوية ضمن الحفل الختامي السنوي للأندية الرياضية حسب معايير الأداء الوظيفي لإدارة التميز
- ٨- الحرص على التواصل الدائم مع المستفيدين واستقصاء آرائهم باستمرار ومشاركتهم في عمليات تقييم الأندية الرياضية

## المراجع

## أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد السيد: "العناصر الإدارية لإعداد سباحي جمهورية مصر العربية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ٢- احمد جاسم، نجاح محمد: تطوير برامج التعلم الذاتي باستخدام بعض أنماط الاختبارات الموضوعية، رسالة الخليج العربي، ربيع الأول ١٤٢٢، مايو، ٢٠٠١م .
- ٣- ايهاب عبد ربه: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الاقصى، ٢٠١٣م.
- ٤- تغريد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، ٢٠٠٩م .
- ٥- راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- ٦- شلبي السويطي: واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس ، ٢٠٠٧م
- ٧- صالح بن سليمان: نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٧-٢٩ نوفمبر، ٢٠٠٤م.
- ٨- علي عبود: إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠٣م .
- ٩- على السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ١٠- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط١، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- ١١- محمد حامد: إدارة التميز كمدخل لتطوير الإداء الوظيفي لدي العاملين بحمامات السباحة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، ٢٠١٣م.

١٢- هانى عبد الموجود: نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، القاهرة، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، ٢٠١٠م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

١٣- **Badri, masood abdlua . selim . hassan , alshare, khaled, grandon, Elizabeth e., younis hassan:** " the baldrige education criteria for proformance excellence framework empirical test and validation " Journal of Operations Manag 2006 ,pp1118-1157 .

**Rod: Managing for excellence, American Printer. Vol. 233, 14-Greig no. 2, pp. 50-63, U.S.A., May. 2009.**

**15-Mueller** v3 ،Adult Learning ،Marsha R.: Managing for excellence،1999،N/A،n2 p13-15

**16-pui-mun lee and hesan a. Quazi: Design methodology to measure ، tqm magazine،performancr by excellence models 2001،no1،vo1.6**

**17-Roberto theobald and Gilson Brito: management excellence APProach to management a human factor sistemas and 2007،April، no 1. p.p.(50-64)Brazil، 2\ vo ،gestao journal**