

دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ

* د/ أسماء عبد الحكيم فتوم عبدالجواد

الملخص:

يعتبر السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً، حيث ظهرت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وأن التميز هو إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المتجمعة، وبالتالي فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، كما أن التغييرات السريعة والمتلاحقة - سواء كانت هذه التغييرات نتيجة قوى خارجية أو قوى داخلية في المجتمع - قد أدت إلى وصول الأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ إلى حالة من التدهور، نتيجة لعدم قدرتها على التكيف مع هذه المستجدات وعدم القدرة على تطوير أساليب العمل الإداري بها، فضلاً عن عدم وجود تنسيق للخطط والأنشطة لتناسب مع التغييرات المعاصرة الجديدة، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كأحد أنماطه، وقد تم تطبيق البحث على عينه مكونه من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ وعددهم (٢٩٠) فرداً، وإستخدمت الباحثة في جمع البيانات إستمارة إستبيان من تصميم الباحثة، وأسفرت النتائج أن التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الإستراتيجية - تميز القيادة - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية - تميز المرؤوسين) له دور فعال في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ.

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية - جامعة كفرالشيخ.

Research Summary

The pursuit of performance excellence is one of the most important and modern topics, as the standards of excellence have emerged at the forefront of the goals that institutions seek to achieve to support more distinction and uniqueness in their institutional performance, which requires administrative leaders to make efforts to achieve success and make progress based on speed, flexibility and innovation, and that excellence is a framework A clear ideology that depends on integration and interdependence and requires the logic of systemic thinking that sees the institution as an integrated system whose elements interact and its mechanisms are intertwined, and then its outputs are the result of its combined capacity, and therefore the management of excellence is the ability to reconcile and coordinate the elements of the institution and operate it in integration and interdependence to achieve the highest rates of effectiveness and access Thus, to the level of outputs that achieve the desires, benefits and expectations of the stakeholders associated with the institution, and the rapid and successive changes - whether these changes are the result of external forces or internal forces in society - have led to the arrival of sports clubs in Kafr El-Sheikh governorate to a state of deterioration, as a result of their inability to Adapting to these developments and the inability to develop administrative work methods by them, as well as the lack of atmosphere D. Coordination of plans and activities to suit the new contemporary changes. The current study aimed to identify the role of organizational excellence in developing the administrative performance in sports clubs in Kafr El Sheikh Governorate. The researcher used the descriptive method in the survey method as one of its patterns. The research was applied on a sample consisting of heads and members of boards of directors. Sports clubs, managers of sports activities, coaches and administrators working in sports clubs in Kafr El-Sheikh Governorate, numbering (290) individuals, and the researcher used in collecting data a questionnaire form designed by the researcher, and the results resulted in organizational distinction in its dimensions (distinguishing strategy- leadership distinction- organizational structure excellence - culture distinction) Organizational - the excellence of subordinates) has an effective role in developing the administrative performance of sports clubs in Kafr El-Sheikh Governorate.

مقدمة ومشكلة البحث:

يعيش المجتمع المعاصر حقبة مثيرة من التقدم الإنساني للتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية الهائلة، التى تفاقمت منذ أواخر العشرينات وحتى الآن، حيث أحدثت تلك التطورات والتحولات إنعكاسات على المؤسسات وفرضت تحديات عليها، مما جعلها تتعامل مع الظروف المتغيرة ضمن إستراتيجيات تسمح لها بمواجهه التحديات المتغيرة، والمحافظة على موقعها وتطويره من أجل التفوق فى صراع التنافسية الشديدة وضمان الإستمرار. (٢:٣٤)

ويذكر "مجدى محمد" (٢٠٠٤) أنه بالنظر إلى التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة فيما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، والإتجاهات الإقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح ما يعرف الفكر الإدارى إتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التى ظهرت فى شكل مفاهيم إدارية معاصرة فكرية وعلمية منها إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الألكترونية، إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، إدارة الكفاءات، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التغيير، إدارة الوقت، إدارة رأس المال الفكرى، إعادة الهيكلة، ومن خلال ما سبق من المفاهيم المعاصرة نتج عنها مفهوم شامل يضم كل هذه المفاهيم وذلك من خلال السمات التى أصبحت تتسم بها الإدارة وهى التميز. (٣١:٣١)

ويشير "صالح بن سليمان الرشيد" (٢٠٠٤) إلى أنه ظهر فى الأونة الأخيرة إهتمام المؤسسات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد باتت لزاماً على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والإستمرار إمتلاكها لنظام إدارى قوى وفعال لمواكبة النجاح والتقدم، وبم أن الماضى يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمى، فإنه من المحتمل أن يشهد المستقبل تغييراً جوهرياً فى هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لا مكان فى السوق سوى للمنظمات المتميزة. (٢٣:١٧)

ويذكر "عادل محمد سلطان" (٢٠٠٣) أن العنصر البشرى يعتبر المتغير المحورى فى كل المؤسسات والذى بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً فإن أى مؤسسة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاط ضرورى لكى تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها. (٩:٢٠)

وتشير "منى أحمد حمودة" (٢٠٠٩) أن الموارد البشرية المتميزة هى الأداة الحقيقية للتميز التنظيمى وتطوير الموارد البشرية فهى بمثابة القوة الفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة. (٣٢٩:٣٩)

ويعتبر السعى لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة، حيث ظهرت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالإعتماد على السرعة والمرونة والإبتكار. (٩ : ٢)

وترى "غالية عبدالسلام العمامي" (٢٠١٤) أن التميز التنظيمي يعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهه المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق والتكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة عاملين بالمنظمة، ومتعاملين معها وبالمجتمع بأسرة. (٢٩ : ١٤٩)

ويرى "رضا إبراهيم المليجي" (٢٠١٢) أن التميز التنظيمي أصبح ضرورة من ضروريات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين بالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز في مؤسسات تهتم بإتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها. (١٦ : ١٧)

ويذكر "إبراهيم فائق مشعل العبيدي" (٢٠١٨) أن التميز التنظيمي هو مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخاصة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والإبتكار. (١ : ٢٧)

ويذكر "مدحت أبو النضر" (٢٠٠٨) أن التميز يشير إلى قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ والانحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقويم المستمر، وبالطبع فإن الإلتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته. (٣٥ : ٧٦)

ويشير "علي السلمي" (٢٠١٣) أن التميز هو إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المتجمعة، وبالتالي فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. (٥٥)

ويذكر "موسى السعودى" (٢٠٠٨) أن التميز التنظيمى هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجى فى تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق فى أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن غيرها من المنظمات. (٤٠: ٢٥٧ - ٢٨٧)

ويذكر "ميللر ومارش & Marshar، Mueller" (١٩٩٩) أن التمييز التنظيمى يقوم على مبدأ تفويض السلطة للعاملين بكافة المستويات الإدارية داخل المنظمة وفيها يتم العمل على تحقيق الجودة من خلال قيادة رشيدة تعمل على تشجيع وتوجيه الأفراد وخلق ظروف عمل ملائمة لمحاولة تحقيق التطور التكنولوجى وإستثمار البحوث والدراسات بإعتبارها أداة لتحقيق التكنولوجيا. (٥١: ٨٢)

ويشير "مارتينست al Martensenet" (٢٠٠٧) أن التميز التنظيمى هو التنظيم الرائع القادر على جمع وإستخدام المعلومات المتوفرة فى المنظمة لضمان إنجاز الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية. (٥٠: ٥١ - ٦٥)

وتشير كلاً من "مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم" (٢٠١٠) أن التميز يرتبط بجودة العمل الذى يؤدي إلى جودة الخدمة أو المنتج والذى يجعل الفرد يستمتع بالعمل الذى يؤديه لأنه يحقق له الرضا نتيجة لقله الأخطاء التى يقع فيها، فالتميز يركز على كفاءه وفاعليه الطريقة التى يعمل بها الفرد، كما يعتمد على مبادئ وفسلفة الجودة الشاملة، وبالتالي لا يتحقق التميز إلا إذا عم الإلتزام بالجودة فى جميع مستويات الأداء. (٣٦: ٣٥)

ويشير "رضا إبراهيم المليجى" أيضاً (٢٠١٢) أن إدارة التميز المؤسسى تتطلب إحداث تغييرات جذرية فى الجهاز التنظيمى السائد داخل المؤسسات، ووجود هياكل مرنة تتناسب متطلبات الأداء المتميز كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة بهدف بناء ثقافة التميز بها ويتطلب ذلك تحقيق التكامل والتفاعل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين والأنظمة المكونه للمجتمع ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العصر ومتغيراته والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات وإتخاذ القرارات. (١٦: ٥)

وتشير "إيمان زغلول راغب" (٢٠٠٢) إلى أن الأداء الإدارى الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث فى بيئة العمل، كما يعتمد النجاح الإدارى على ثقة المديرين فى الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة. (٦: ٣٤)

وترى "وسيلة حمداوى" (٢٠٠٤) إلى أن الأداء الإدارى هو المستوى الذى يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين. (٤٥: ١٤٣)

ويذكر "عمرو مصطفى الشتيحي" (٢٠٠٩) أن الأندية الرياضية تمثل أحد أهم المؤسسات التربوية التي تسهم بشكل كبير في تكوين الشخصية المتكاملة في النواحي البدنية والاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والترويحية من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، وتقدم الأندية الرياضية خدمات مباشرة لأعضائها ومع إنتشار هذه الأندية تتكامل الخدمات المقدمة لقطاع عريض في المجتمع، وتتمثل أهم هذه الخدمات في توفير المنشآت الرياضية المختلفة وأجهزة وأدوات ومرافق مصاحبة لإقامة المنافسات الرياضية، وتكوين الفرق الرياضية وتوفير المدربين والإداريين لتدريب وإدارة شؤون هذه الفرق، فضلاً عن رعاية اللاعبين المنضمين للمنتخبات القومية، وقد أدت المنافسة الشديدة بين الأندية الرياضية بما تقدمه من خدمات رياضية واجتماعية وترفيهية إلى إحتياجها الشديد إلى عمليات التطوير والتحسين المستمر لهذه الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغيير والتطوير التقني على المستوى العالمي. (٢٨ : ٣٥٥)

وقد قامت الباحثة بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض القائمين على إدارة الأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ كدراسة إستطلاعية للتعرف على مدى تميز أداء المرؤسين، وتميز أداء القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وقد جاءت نتائج المقابلات الشخصية بعدم وجود إستراتيجية واضحة للأندية الرياضية تجاه عملية التميز التنظيمي، فضلاً عن عدم تميز الهيكل التنظيمي ليتناسب مع التعبيرات المحيطة وضعف مستوى تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأقل، فضلاً عن ضعف مستوى أداء المرؤسين وعدم تأهيلهم، بالإضافة إلى عدم تميز أداء القيادات الإدارية.

وأشارت نتائج دراسة "إيمان محفوظ منصور (٢٠١٩)، دراسة محمد حامد فتحى (٢٠١٣)، دراسة إيهاب عبدربه سهمود" (٢٠١٣) أن مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة والسياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية في ضوء النموذج الأوربي تقل عن ٦٠% وأن الجامعة والإتحاد في حاجة إلى تطوير أدائها وفق معايير إدارة التميز. (٧)، (٣٢)، (٨)

وترى الباحثة أن التغييرات السريعة والمتلاحقة- سواء كانت هذه التغييرات نتيجة قوى خارجية أو قوى داخلية في المجتمع- قد أدت إلى وصول الأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ إلى حالة من التدهور، نتيجة لعدم قدرتها على التكيف مع هذه المستجدات وعدم القدرة على تطوير أساليب العمل الإداري بها، فضلاً عن عدم وجود تنسيق للخطط والأنشطة لتتناسب مع التغييرات المعاصرة الجديدة.

ولذلك يجب على الأندية الرياضية أن تستجيب للتطوير بشكل سريع ومنظم حتى تكون قادرة على مواجهه التغييرات المحيطة سواء كانت السياسية أو الإقتصادية أو

الإجتماعية أو التكنولوجية وهذا يتطلب إستخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذه التغييرات ومنها التميز التنظيمي بهدف تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، وقد قامت الباحثة بهذه الدراسة للتعرف على دور تميز المرؤسين، وتميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

أهمية البحث:

إن التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وتقنيات الإتصال والمعلومات، وعصر سيادة العقل البشرى وقوة العلم والفكر الإنسانى، حيث يعتمد التميز على جودة الموارد البشرية، كما يعتمد على الطريقة التى تحول بها الهياكل والإجراءات بهذه الجودة إلى نتائج علمية أو إقتصادية. (٤٧: ٢٤ - ٢٩)

الأهمية العلمية :

يعتبر التميز التنظيمي مدخل للتطوير الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ كما أنه من الموضوعات الجديدة والهامة التى تفتح المجال لتطبيقه.

الأهمية التطبيقية :

إن هذا البحث يعمل على تنمية و تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ والتي سوف تحقق أهدافها عن طريق تحقيق التميز التنظيمي.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هو دور تميز الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ؟
- ٢- ما هو دور تميز القيادة في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ؟
- ٣- ما هو دور تميز الهيكل التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ؟
- ٤- ما هو دور تميز الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ؟
- ٥- ما هو دور تميز المرؤسين في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ؟

مصطلحات البحث:**- التميز التنظيمي :**

يعرفه محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦) بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) (٣٣ : ١٤٠)

- الأداء الإداري:

تعرف ظاهرة محمود كладаة الأداء الإداري بأنه هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض الموارد المستخدمة. (١٩ : ٢٤٢)

الدراسات المرجعية :

١- دراسة "بيومان وهسن كوزى Pui- Munl & Hesan A.Quazi" (٢٠٠٤) بعنوان

"تهج لقياس الأداء بالمؤسسة يعتمد على معايير التميز"، وهدفت الدراسة إلى تصميم أداة لقياس الأداء بالمؤسسة يعتمد على معايير نماذج التميز، وإستخدم الباحثان المنهج المسحى، وأسفرت نتائج أن إستخدام نماذج الجودة فى تصميم وسيلة أو أداة للقياس الذاتى (self- Asscssment) للتحقق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر

المحددة بجوائز الجودة يحقق التنمية الإدارية بشكل كبير. (٤٩)

٢- دراسة "صالح بن سليمان" (٢٠٠٤) بعنوان "تحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز

الأعمال فى المنظمات العربية" وهدفت الدراسة إلى السعى للوقوف على إطار منهجى لتحقيق التميز فى الأعمال يكون صالح للتطبيق داخل المؤسسات العربية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وأسفرت النتائج تقديم نموذج للتميز يعتمد على تسع مراحل رئيسية هى بناء ثقافة التميز فى المنظمة، والقيادى والتخطيط الإستراتيجى والتوجه بالزبون والسوق والموارد، وإدارة الموارد البشرية والعمليات ونتائج الأداء والتحسين المستمر. (١٧)

٣- دراسة "تغريد الجعبرى" (٢٠٠٩) بعنوان "دور إدارة التميز فى تطوير أداء مؤسسات

التعليم العالى فى الضفة الغربية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعليه إدارة التميز ومساهمتها فى إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وتمثلت عينه الدراسة فى الإدارة العليا رؤساء ونواب ومسئولى وحدات الجودة والتخطيط والتطوير فى مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية، وإستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج أن مستوى

- الأداء لمؤسسات التعليم العالى متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى إمتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز فى نتائج الأعمال وأليه التقييم. (١٠)
- ٤- دراسة "إيهاب عبدربه سهمود" (٢٠١٣) بعنوان "واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها فى ضوء النموذج الأوروبى EFQ"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبى المتميز EFQM، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى، وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وإشتملت عينة الدراسة على أعضاء مجلس الجامعة ومديرى الدوائر والوحدات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية وعددهم (٩٣) فرد، وأسفرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة فى القيادة، السياسات، الإستراتيجيات، والعاملين والموارد البشرية فى ضوء النموذج الأوروبى تقل عن ٦٠%. (٨)
- ٥- دراسة "محمد حامد فتحى محمد" (٢٠١٣) بعنوان "إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفى للعاملين بحمامات السباحة"، وهدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الوظيفى للعاملين بحمامات السباحة فى ضوء إدارة التميز ببعض محافظات جمهورية مصر العربية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى، وإشتملت عينة البحث على ٢٧ حمام سباحة وتكونت العينة من مديرين وإداريين ومشرفين وأخصائيين رياضيين ورواد وأولياء أمور، وإستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة أنه إلى حد ما يتم نشر وتطبيق السياسات والإستراتيجيات بشكل دائم ومستمر، لا توجد بطاقات وصف وظيفى لدى العاملين، تسهل القيادة عملية الأتصال بين العاملين، وأنه إلى حد ما تتوافر معايير لإختيار القيادات، تقديم نموذج مقترح لإدارة التميز بحمامات السباحة. (٣٢)
- ٦- دراسة "إيمان محفوظ مصطفى منصور" (٢٠١٩) بعنوان "متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية جامعة مدينة السادات نموذج"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات ودرجة توافرها، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفى، وإشتملت عينة الدراسة على (٤٥) فرداً من القيادات الأكاديمية والفنية والإدارية عمداء- ووكلاء- مديرى وحدات- وأمناء، وإستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج أن متطلبات تفعيل إدارة التميز بجامعة مدينة السادات متوفرة بدرجة متوسطة، مما يعنى أن الجامعة فى حاجة ماسة لتطوير أدائها وفق معايير إدارة التميز. (٧)

٧- دراسة "عبير فتحى شلتوت" (٢٠١٩) بعنوان "التميز التنظيمى للجهاز الإدارى بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان من منظور الجودة والإعتماد"، وهدفت الدراسة إلى دراسة التميز التنظيمى للجهاز الإدارى لكلية التربية الرياضية من منظور الجودة والإعتماد، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى، وإستخدمت الباحثة فى جمع البيانات إستمارة الإستبيان، وإشتمت عينه البحث أفراد الجهاز الإدارى بكلية التربية الرياضية للبنات- جامعة حلوان وعددهم (٨٧) فرداً، وأسفرت النتائج عن تحديد واقع كلاً من أبعاد التميز التنظيمى تنازلياً كالأتى (تميز المرؤوسين- تميز القيادة- تميز الثقافة التنظيمية- تميز الهيكل التنظيمى- تميز الإستراتيجية) وأن مستوى التميز التنظيمى لدى الجهاز الإدارى بالكلية مرتفعاً. (٢٤)

إجراءات البحث:

منهج البحث :

قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث:

يُمثل مجتمع البحث رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ وعددهم (٢٣١) فرداً من (٢٢) نادى رياضى.

عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ، وعددهم (٢٩٠) فرداً من إجمالى مجتمع البحث، وقد تم تقسيم العينة إلى عدد (٤٠) فرد لإجراء المعاملات العلمية والدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان، وعدد (٢٥٠) فرد لإجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان قيد البحث، وقد تم إستبعاد عدد (٤١) فرد من مجتمع البحث بسبب عدم تواجدهم أثناء تطبيق الإستبيان فضلاً عن عدم إستكمال البيانات الخاصة بإستمارة الإستبيان وفيما يلى جدول (١، ٢) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث.

جدول (١)
التوصيف العددي لأفراد وإجمالي مجتمع البحث

م	بيان عينة البحث	العدد	النسبة المئوية
١	العينة الأساسية	٢٥٠	٧٥.٥٢٩
٢	عينة المعاملات العلمية	٤٠	١٢.٠٨٥
٣	إجمالي عينة البحث	٢٩٠	٨٧.٦١٣
٤	إجمالي مجتمع البحث	٣٣١	١٠٠.٠٠٠

جدول (٢)
التوصيف العددي لإفراد وإجمالي عينة البحث

م	بيان عينة البحث	رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية	مدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين	العدد	النسبة المئوية
١	العينة الأساسية	٩٠	١٦٠	٢٥٠	٨٦.٢٠٧
٢	عينة المعاملات العلمية	١٤	٢٦	٤٠	١٣.٧٩٣
٣	إجمالي عينة البحث	١٠٤	١٨٩	٢٩٠	١٠٠.٠٠٠

يوضح الجدول رقم (١، ٢) توصيف وتوزيع عينة البحث حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (٢٩٠) فرداً مكونه من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة في جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحثة وقد إتبعت الخطوات التالية في إعدادها :

- ١- الوثائق والسجلات والقراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث المراجع أرقام.
 - ٢- المقابلة الشخصية المفتوحة.
 - ٣- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان.
 - ٤- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء.
 - ٥- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة.
 - ٦- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء.
 - ٧- صياغة الصورة النهائية للإستمارة.
- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :
- أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من الصدق المنطقي وصدق الإتساق الداخلي :

أ- الصدق المنطقي :

إستخدمت الباحثة الصدق المنطقي بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (١٠) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية. مرفق رقم (١)، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/٨/٤م إلى ٢٠٢٠/٨/١٩م، وقد تفضلوا بإبداء الرأى إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها الحالية. مرفق رقم (٤)، وقد إتبعت الباحثة الخطوات التالية حيث قامت بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٥) محاور. مرفق رقم (٢).

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء مستخدمه فى ذلك مقياس ثنائى التقدير (مناسب- غير مناسب)، وقد حددت الباحثة شروط إختيار الخبير كما يلى :

- ١- أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بإحدى كليات التربية الرياضية.
- ٢- ألا تقل عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات.
- ٣- يُفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى.

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة إستبيان دور التميز التنظيمى فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ن = ١٠

م	المحاور	أوافق		لاوافق		الوزن النسبى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
١	المحور الاول	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠
٢	المحور الثانى	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠
٣	المحور الثالث	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠
٤	المحور الرابع	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠
٥	المحور الخامس	٩	٩٠.٠٠٠	١	١٠.٠٠٠	٩	٩٠.٠٠٠

يوضح جدول (٣) التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدره والأهمية النسبية لأراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة إستبيان دور التميز التنظيمى فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ وقد تراوحت الآراء ما بين (٩٠.٠٠٠%-١٠٠.٠٠٠%) وقد إرتضت الباحثة بالمحاور التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٩٠.٠٠٠% فأكثر.

ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان، وتم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها. مرفق رقم (٣)، وقد جاءت آراء السادة الخبراء حول مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان كما يلى فى الجدول رقم (٤) :

جدول (٤)

النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات محاور إستثمارة إستبيان دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ن=١٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م
١٠٠.٠٠٠	١	٩٠.٠٠٠	١٦	١٠٠.٠٠٠	٢٩	٨٠.٠٠٠	٣٨	١٠٠.٠٠٠	٥١
١٠٠.٠٠٠	٢	٨٠.٠٠٠	١٧	١٠٠.٠٠٠	٣٠	١٠٠.٠٠٠	٣٩	٧٠.٠٠٠	٥٢
٨٠.٠٠٠	٣	١٠٠.٠٠٠	١٨	٧٠.٠٠٠	٣١	١٠٠.٠٠٠	٤٠	١٠٠.٠٠٠	٥٣
٤٠.٠٠٠	٤	٩٠.٠٠٠	١٩	٨٠.٠٠٠	٣٢	٧٠.٠٠٠	٤١	٩٠.٠٠٠	٥٤
١٠٠.٠٠٠	٥	١٠٠.٠٠٠	٢٠	٩٠.٠٠٠	٣٣	١٠٠.٠٠٠	٤٢	١٠٠.٠٠٠	٥٥
٩٠.٠٠٠	٦	٩٠.٠٠٠	٢١	١٠٠.٠٠٠	٣٤	٩٠.٠٠٠	٤٣	١٠٠.٠٠٠	٥٦
١٠٠.٠٠٠	٧	٧٠.٠٠٠	٢٢	٦٠.٠٠٠	٣٥	١٠٠.٠٠٠	٤٤	٩٠.٠٠٠	٥٧
٨٠.٠٠٠	٨	١٠٠.٠٠٠	٢٣	١٠٠.٠٠٠	٣٦	٨٠.٠٠٠	٤٥	١٠٠.٠٠٠	٥٨
١٠٠.٠٠٠	٩	٩٠.٠٠٠	٢٤	٩٠.٠٠٠	٣٧	٩٠.٠٠٠	٤٦	٣٠.٠٠٠	٥٩
١٠٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠	٢٥			٥٠.٠٠٠	٤٧	٥٠.٠٠٠	٦٠
٧٠.٠٠٠	١١	٥٠.٠٠٠	٢٦			١٠٠.٠٠٠	٤٨	١٠٠.٠٠٠	٦١
٩٠.٠٠٠	١٢	١٠٠.٠٠٠	٢٧			٩٠.٠٠٠	٤٩	١٠٠.٠٠٠	٦٢
١٠٠.٠٠٠	١٣	٩٠.٠٠٠	٢٨			٤٠.٠٠٠	٥٠	١٠٠.٠٠٠	٦٣
٨٠.٠٠٠	١٤								
١٠٠.٠٠٠	١٥								

يوضح جدول (٤) النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات إستثمارة إستبيان دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين (٣٠.٠٠٠% - ١٠٠.٠٠٠%) وقد ارتضت الباحثة بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠.٠٠٠% فأكثر.

وقد قامت الباحثة بإستبعاد العبارات التي أتفق الخبراء على عدم مناسبتها في تقييمهم عليها وحصلت على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) ويوضح الجدول رقم (٥) العدد المبدئي للعبارات بكل محور من محاور إستثمارة الإستبيان والتي بلغ عددها (٦٣) عبارة، وعدد العبارات المستبعدة التي إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها (٦) عبارات، وكذلك عدد العبارات المعدلة التي إتفق الخبراء على ضرورة تعديلها وأرقامها وعددها (٣) عبارات، والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستثمارة الإستبيان ليصبح إجمالي عدد العبارات (٥٧) عبارة، وبذلك توصلت الباحثة إلى الشكل النهائي لإستثمارة الإستبيان. مرفق رقم (٤).

جدول (٥)

العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها
والعدد النهائي لإستمارة الإستبيان

م	المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	دور تميز الإستراتيجية في تطویر الأداء الإداری بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.	١٥	١	٤	٠	٠	١٤
٢	دور تميز القيادة في تطویر الأداء الإداری بمحافظة كفر الشيخ.	١٣	١	٢٦	١	١٧	١٢
٣	دور تميز الهيكل التنظيمی في تطویر الأداء الإداری بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.	٩	١	٣٥	٠	٠	٨
٤	دور تميز الثقافة التنظيمية في تطویر الأداء الإداری بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.	١٣	١	٥٠	٠	٠	١٢
٥	دور تميز المرؤسين في تطویر الأداء الإداری بمحافظة كفر الشيخ.	١٣	٢	٥٩ - ٦٠	٢	٥١ - ٦١	١١
	الإجمالي	٦٣	٦	٦	٣	٣	٥٧

جدول (٦)

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لرأى السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارات بعد التعديل
الثاني	١٧	إهتمام إدارة الأندية الرياضية بفتح قنوات إتصال بين المستويات الإدارية المختلفة يساعد في تحقيق التواصل بين العاملين.	١٦	الإهتمام بتوفير نظام إتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ يساهم في تطویر الأداء الإداری.
الخامس	٥١	حرص المرؤسين على معرفة واجباتهم الوظيفية دون صعوبة يساعد في تطویر الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.	٤٧	حرص المرؤسين على أداء واجباتهم الوظيفية يساعد في تطویر الأداء الإداری بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.
	٦١	صياغة توجهات وأليات ونظم لتميز المرؤسين بما يتوافق مع متطلبات التميز التنظيمی يزيد من كفاءة أداء العاملين.	٥٥	وضع أليات ونظم لتميز المرؤسين بما يتوافق مع متطلبات التميز يزيد من كفاءة الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

يوضح جدول (٦) أرقام العبارات التي إنفق الخبراء على ضرورة تعديلها والتي بلغ عددها (٣) عبارات.

جدول (٧)

العبارات المستبعدة وأرقامها وفقاً لرأى السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
الأول	٤	إهتمام الأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ بوضع خطط بديلة وخطط لإدارة الأزمات تساهم فى تطوير الأداء.
الثانى	٢٦	إهتمام القيادة بربط التميز بعمليات ونشاط الأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ يساعد فى تطوير الأداء.
الثالث	٣٥	الهيكل التنظيمى يتيح للعاملين المشاركة فى صنع القرارات التى تعمل على تطوير الأداء داخل الأندية الرياضية.
الرابع	٥٠	إهتمام إدارة الأندية الرياضية بالمحافظة على العلاقات الطيبة بين العاملين ورؤسائهم يساعد فى حل مشكلات العمل.
الخامس	٥٩	قدرة العاملين فى السيطرة الكاملة على المواقف المختلفة فى العمل يزيد من كفاءة الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ.
	٦٠	التطوير والتخطيط والتحديث المستمر يرفع من كفاءة الأداء وإستثمار الطاقات الإبداعية بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ.

يوضح الجدول رقم (٧) بيان بالعبارات المستبعدة والتي أنفق الخبراء على ضرورة إستبعادها والتي بلغ عددها (٦) عبارات.

وبذلك توصلت الباحثة إلى الشكل النهائى لإستمارة الإستبيان مرفق رقم (٤) وقد قامت الباحثة بإستخدام مقياس ثلاثى التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التى طبقت على عينة البحث (نعم - إلى حد ما - لا)، وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات كما يلى :

(نعم) وتقدر لها ثلاث درجات.

(إلى حد ما) وتقدر لها درجتان.

(لا) وتقدر لها درجة واحدة.

وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان تتراوح ما بين (٥٧ : ١٧١) درجة.

ب- صدق الإتساق الداخلى :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدرّبين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ وبلغ عددها (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع

الكلية للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور، وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٨/٢١م إلى ٢٠٢٠/٩/١٠م، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية والدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان، والجداول أرقام (٧)، (٨) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان.

جدول (٨)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لإستمارة إستبيان دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ن = ٤٠

المحور الخامس			المحور الرابع			المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠.٨٤	٠.٩٢	٤٧	٠.٨٨	٠.٨٤	٣٥	٠.٩١	٠.٨٤	٢٧	٠.٨٧	٠.٨٤	١٥	٠.٩١	٠.٩٠	١
٠.٨٨	٠.٨١	٤٨	٠.٧٩	٠.٧٥	٣٦	٠.٧٩	٠.٨٣	٢٩	٠.٨٥	٠.٩١	١٦	٠.٨٢	٠.٨٣	٢
٠.٩٠	٠.٨٨	٤٩	٠.٨٠	٠.٨٩	٣٧	٠.٨٣	٠.٩١	٣٠	٠.٨٤	٠.٨٤	١٧	٠.٨٦	٠.٩١	٣
٠.٨٨	٠.٨٩	٥٠	٠.٨٤	٠.٨٨	٣٨	٠.٨٢	٠.٨٩	٣١	٠.٨٩	٠.٩٠	١٨	٠.٨٣	٠.٨٠	٤
٠.٩١	٠.٨٤	٥١	٠.٩١	٠.٩٢	٣٩	٠.٨٤	٠.٨٧	٣٢	٠.٨٣	٠.٨٩	١٩	٠.٨٦	٠.٨٩	٥
٠.٩٣	٠.٩٠	٥٢	٠.٨٨	٠.٨٥	٤٠	٠.٩١	٠.٨٩	٣٣	٠.٨٣	٠.٨٢	٢٠	٠.٧٩	٠.٨٦	٦
٠.٨٩	٠.٨٤	٥٣	٠.٨٩	٠.٩٢	٤١	٠.٨٧	٠.٩٢	٣٤	٠.٩١	٠.٨٧	٢١	٠.٨٧	٠.٩٢	٧
٠.٨٤	٠.٨٩	٥٤	٠.٧٩	٠.٨٨	٤٢	٠.٨٠	٠.٨٣	٣٥	٠.٩٠	٠.٨٤	٢٢	٠.٨١	٠.٨٩	٨
٠.٨٦	٠.٩٠	٥٥	٠.٩١	٠.٨٥	٤٣				٠.٩١	٠.٨٣	٢٣	٠.٨٦	٠.٧٨	٩
٠.٩٢	٠.٨٧	٥٦	٠.٨٧	٠.٨٣	٤٤				٠.٨٩	٠.٩٢	٢٤	٠.٨٥	٠.٨٩	١٠
٠.٨٢	٠.٨٨	٥٧	٠.٩١	٠.٨٦	٤٥				٠.٨٥	٠.٩١	٢٥	٠.٨٩	٠.٨٢	١١
			٠.٨٣	٠.٨٩	٤٦				٠.٧٨	٠.٨٣	٢٦	٠.٨٨	٠.٩٢	١٢
												٠.٩١	٠.٨٨	١٣
												٠.٨٦	٠.٨٩	١٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٨) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٥ - ٠.٩٢) وكذلك وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلي للمقياس حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٩ - ٠.٩٣) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قيد البحث.

جدول (٩)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي لإستمارة إستبيان دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ن = ٤٠

معامل الارتباط	المحاور	م
٠.٩١٣	المحور الأول	١
٠.٩٢٧	المحور الثاني	٢
٠.٨٧٩	المحور الثالث	٣
٠.٨٨٢	المحور الرابع	٤
٠.٩١٩	المحور الخامس	٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٩) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لإستمارة إستبيان دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٨٧٩ - ٠.٩٢٧) ذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** ومعامل ألفا كرونباخ :

أ- التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** :

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، وقد بلغ قوامها (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة، وكان الفاصل الزمني بين التطبيقين (١٥) يوم، وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٩/١٥م إلى ٢٠٢٠/٩/٣٠م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان لإرتباط الرتب والجدول رقم (٩) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان.

جدول (٩)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة إستبيان دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ن=٤٠

المحور الاول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٩١	١	٠.٩١	١٥	٠.٩٢	٢٧	٠.٨٨	٣٥	٠.٩٣	٤٧
٠.٩٣	٢	٠.٨٩	١٦	٠.٨٩	٢٩	٠.٩٣	٣٦	٠.٩٠	٤٨
٠.٨٩	٣	٠.٩٢	١٧	٠.٨٨	٣٠	٠.٩٠	٣٧	٠.٩٢	٤٩
٠.٨٨	٤	٠.٨٩	١٨	٠.٩٣	٣١	٠.٩١	٣٨	٠.٨٨	٥٠
٠.٩٠	٥	٠.٩٢	١٩	٠.٩٢	٣٢	٠.٨٨	٣٩	٠.٨٩	٥١
٠.٩٤	٦	٠.٩٣	٢٠	٠.٨٧	٣٣	٠.٩٣	٤٠	٠.٩٣	٥٢
٠.٩٠	٧	٠.٩١	٢١	٠.٩٠	٣٤	٠.٩٢	٤١	٠.٩٢	٥٣
٠.٩٢	٨	٠.٨٩	٢٢	٠.٨٩	٣٥	٠.٨٧	٤٢	٠.٩٣	٥٤
٠.٩١	٩	٠.٩٠	٢٣	.		٠.٩٢	٤٣	٠.٨٩	٥٥
٠.٩٢	١٠	٠.٨٩	٢٤			٠.٨٩	٤٤	٠.٩١	٥٦
٠.٩٢	١١	٠.٩٣	٢٥			٠.٩٣	٤٥	٠.٩٠	٥٧
٠.٩٠	١٢	٠.٩٠	٢٦			٠.٨٦	٤٦		
٠.٨٨	١٣								
٠.٩١	١٤								

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٩) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق و إعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٧-٠.٩٣) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات الإستبيان

ب- معامل ألفا كرونباخ :

كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ، وقد بلغ قوامها (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية والدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان، والجدول رقم (١٠) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستبيان.

جدول (١٠)

معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور إستمارة إستبيان دور التميز التنظيمى فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ن = ٤٠

معامل الفا	
٠.٨٨٦	
Deleted Cornbrash's Alpha if Item	المحاور
*٠.٨٨٢	المحور الاول
*٠.٨٧٩	المحور الثانى
*٠.٨٨١	المحور الثالث
*٠.٨٧٨	المحور الرابع
*٠.٨٦٩	المحور الخامس

يوضح جدول (١٠) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور إستمارة إستبيان "دور التميز التنظيمى فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ" ويتضح دلالة معامل الفا لمحاور البحث.

- الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ، وقد بلغ قوامها (٤٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/١٠/٤م إلى ٢٠٢٠/١٠/١٦م، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية والمعاملات العلمية، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على الآتى :

- مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيان.
- التعرف على الصعوبات المحتملة ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها.
- التعرف على زمن تطبيق الإستبيان.
- وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلي :
- فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان.
- تم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وقد تراوح بين ٢٠ : ٢٥ دقيقة.
- **تطبيق إستمارة الإستبيان :**

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية. مرفق رقم (٤) على مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، وقد بلغ قوامها (٢٥٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٠/١٠/٢٢م إلى ٢٠٢١/١/٣م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان، ثم قامت الباحثة بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك وإستخدمت الباحثة فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير (نعم- إلى حد ما- لا)، ثم قامت الباحثة برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث.

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

- إستخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى **SPSS** وكانت كالتالى :
- المتوسط الحسابى.
 - الإنحراف المعياري.
 - معامل الارتباط.
 - الصدق المنطقى.
 - معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلى).
 - معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق (Test Retest)).
 - النسبة المئوية.
 - معامل ألفا كرونباخ.
 - الأهمية النسبية.
 - الوزن النسبى.
 - إختبار كا^٢.
 - تحليل الإنحدار.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول :

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدرة والأهمية النسبية وقيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بدور تمييز الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية في محافظة كفر الشيخ ن=٢٥٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١	١٤٥	٥٨.٠٠	٩١	٣٦.٤٠	١٤	٥.٦	٦٣١	٨٤.١٣٣	١٠.٤٠٢٤
٢	٢	١١٤	٤٤.٨٠	١٠٤	٤١.٦٠	٣٤	١٣.٦٠	٥٧٠	٧٦.٠٠٠	٤٤.١٩٢
٣	٣	١٧٦	٧٠.٤٠	٥٤	٢١.٦٠	٢٠	٨.٠٠	٦٥٦	٨٧.٤٦٧	١٦١.٥٠٥
٤	٤	١٥١	٦٠.٤٠	٦٤	٢٥.٦٠	٣٥	١٤.٠٠	٦١٦	٨٢.١٣٣	٨٧.٤٦٤
٥	٥	١١٤	٤٥.٦٠	٨٩	٣٥.٦٠	٤٧	١٨.٨٠	٥٦٧	٧٥.٦٠٠	٢٧.٥١٢
٦	٦	١٥٩	٦٣.٦٠	٧٥	٣٠.٠٠	١٦	٦.٤٠	٦٤٣	٨٥.٧٣٣	١٢٣.٩٤٤
٧	٧	١٣٤	٥٣.٦٠	٨٢	٣٢.٨٠	٣٤	١٣.٦٠	٦٠٠	٨٠.٠٠٠	٦٠.٠٣٢
٨	٨	١١٠	٤٤.٠٠	٨٦	٣٤.٤٠	٥٤	٢١.٦٠	٥٥٦	٧٤.١٣٣	١٨.٩٤٤
٩	٩	١١٤	٤٥.٦٠	٩٥	٣٨.٠٠	٤١	١٦.٤٠	٥٧٣	٧٦.٤٠٠	٣٤.٤٢٤
١٠	١٠	١٢٣	٤٩.٢٠	٧٤	٢٩.٦٠	٥٣	٢١.٢٠	٥٧٠	٧٦.٠٠٠	٣٠.٩٦٨
١١	١١	١٤٢	٥٦.٨٠	٦٩	٢٧.٦٠	٣٩	١٥.٦٠	٦٠٣	٨٠.٤٠٠	٦٧.٣٥٢
١٢	١٢	١٠٢	٤٠.٨٠	٩٦	٣٨.٤٠	٥٢	٢٠.٨٠	٥٥٠	٧٣.٣٣٣	١٧.٨٨٨
١٣	١٣	٩٥	٣٨.٠٠	٩٤	٣٧.٦٠	٦١	٢٤.٤٠	٥٣٤	٧١.٢٠٠	٨.٩٨٤
١٤	١٤	١١٨	٤٧.٢٠	١٠٠	٤٠.٠٠	٣٢	١٢.٨٠	٥٨٦	٧٨.١٣٣	٤٩.٣٧٦

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يوضح الجدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بدور تمييز الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٣) بنسبة ٧٠.٤٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٣٨.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٢) بنسبة ٤١.٦٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣) بنسبة ٢١.٦٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (١٣) بنسبة ٤٠.٢٤% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١) بنسبة ٥.٦%، ومثلت العبارة رقم (٣) أعلى درجة مقدرة ٥٧٠ وأكثر أهمية نسبية ٨٧.٤٦ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (١٣) أقل درجة مقدرة ٥٣٤ وأقل أهمية نسبية ٧١.٢٠ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الأول "ما هو دور تمييز الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ؟":

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم)، وهذا يشير إلى أن وجود إستراتيجية واضحة تتوافق مع الأهداف التي تسعى الأندية إلى تحقيقها، تعمل على تحقيق التوازن بين بين المتطلبات الحالية والمستقبلية وإرتباطها بالتميز والإبداع وتركيزها على مؤشرات الأداء المتميز يساهم في تطوير الأداء الإداري، كما أن بناء الإستراتيجية على رغبات وإحتياجات المستفيدين من الأنشطة ومعالجة السلبيات ونقاط الضعف فضلاً عن إرتباط الإستراتيجية بتوفير برامج للتطوير والتنمية وتوفير مصادر للتمويل والتسويق يطور من الأنشطة والخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية، بالإضافة إلى أن تحديث وتطبيق أنظمة التخطيط ومراجعة أساليب العمل يساهم في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

ويشير "حسين الدروي" (٢٠٠٨) أن من متطلبات التميز بناء إستراتيجي مكتمل يشتمل على تحليل إستراتيجي لجميع العوامل المتعلقة ببناء الإستراتيجية. (١٣ : ٩)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "تغريد الجعبري" (٢٠٠٩)، هانى عبد الموجود (٢٠١٠) أنه لا بد من عمل مراجعة دورية للسياسات والإستراتيجيات بالمؤسسة تهدف إلى التحسين، وأن يتم توضيح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأن يتم التعرف على مدى تحقيقها من خلال أدوات القياس وأليات المتابعة والتقييم، كما أنه لا بد أن تعتمد الإستراتيجيات على الإحتياجات المستقبلية للمستفيد وأنه لا بد من نشر الإستراتيجيات بشكل دائم ومستمر بالمؤسسة لكي تصل إلى مستوى التميز. (١٠)، (٤٤).

ويتفق ذلك أيضاً مع نتائج دراسة "محمد حامد فتحى محمد" (٢٠١٣) أنه لا بد من عمل مراجعة دورية للسياسات والإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأداء بحيث ينعكس بشكل إيجابى على الخدمات المقدمة للمستفيدين مما يزيد من إقبال المستفيدين على الخدمات المقدمة من حمام السباحة. (٣٢).

تذكر "توره عبدالله الشهرانى" (٢٠١٧) أن تميز الإستراتيجية هو سعى المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميز في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. (٤٣ : ٤٠)

ويشير Portter and Tanner (٢٠٠٤) أن التميز الإستراتيجي الذي تطبقه المنظمات يعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع إستراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ فى الإعتبار الخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات حيث أن تبني الأسلوب الإستراتيجي يساعد المنظمة فى تحديد خارطة طريق، ويساهم فى زيادة قدرتها وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، فإن التميز الإستراتيجي

يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية فيها الأمر الذي يؤدي إلى تقليل مقاومة حدوث التغيير، ويزيد من فرص التكامل والتجانس بين عمليات المنظمة. (٥٢: ١٦٦).

وترى الباحثة من خلال إستجابات عينة البحث أن وجود إستراتيجية واضحة ورؤية واضحة تتلاءم مع الأهداف التي تسعى الأندية الرياضية إلى تحقيقها، تراعى الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين، تحتوى بداخلها على برامج للتحديث والتطوير والتنمية وتوفر مصادر للدعم والتمويل تساهم بدورها فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى الخاص بدور تميز القيادة فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدره والأهمية النسبية وقيمة كا ٢١ لأراء عينة البحث فى المحور الثانى الخاص بدور تميز القيادة فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ن=٢٥٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٥	١٥٤	٦١.٦٠	٥٦	٢٢.٤٠	٤٠	١٦.٠٠	٦١٤	٨١.٨٦٧	٩١.٤٢٤
٢	١٦	١٦٢	٦٤.٨٠	٥٣	٢١.٢٠	٣٥	١٤.٠٠	٦٢٧	٨٣.٦٠٠	١١٣.٣٣٦
٣	١٧	١٣٢	٥٢.٨٠	٦٨	٢٧.٢٠	٥٠	٢٠.٠٠	٥٨٢	٧٧.٦٠٠	٤٤.٥٧٦
٤	١٨	١١١	٤٤.٤٠	٩٨	٣٩.٢٠	٤١	١٦.٤٠	٥٧٠	٧٦.٠٠٠	٣٣.٢٧٢
٥	١٩	١٢٦	٥٠.٤٠	٩٩	٣٩.٦٠	٢٥	١٠.٠٠	٦٠١	٨٠.١٣٣	٦٥.٦٢٤
٦	٢٠	١١٢	٤٤.٨٠	١٠٠	٤٠.٠٠	٣٨	١٥.٢٠	٥٧٤	٧٦.٥٣٣	٣٧.٨٥٦
٧	٢١	١٤٣	٥٧.٢٠	٦٤	٢٥.٦٠	٤٣	١٧.٢٠	٦٠٠	٨٠.٠٠٠	٦٦.٧٢٨
٨	٢٢	١٣٨	٥٥.٢٠	٨٦	٣٤.٤٠	٢٦	١٠.٤٠	٦١٢	٨١.٦٠٠	٧٥.٣٩٢
٩	٢٣	١٣٦	٥٤.٤٠	٨٣	٣٣.٢٠	٣١	١٢.٤٠	٦٠٥	٨٠.٦٦٧	٦٦.١٥٢
١٠	٢٤	١٢٩	٥١.٦٠	٧٦	٣٠.٤٠	٤٥	١٨.٠٠	٥٨٤	٧٧.٨٦٧	٤٣.٣٠٤
١١	٢٥	١١٠	٤٤.٠٠	٩٩	٣٩.٦٠	٤١	١٦.٤٠	٥٥٨	٧٤.٤٠٠	٣٢.٩٨٤
١٢	٢٦	١٥٨	٦٣.٢٠	٦٩	٢٧.٦٠	٢٣	٩.٢٠	٦٣٥	٨٤.٦٦٧	١١٣.٠٤٨

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يوضح الجدول رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثانى الخاص بدور تميز القيادة فى تطوير الأداء الإدارى بمحافظة كفرالشيخ.

وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (١٦) بنسبة ٦٤.٨٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٥) بنسبة ٤٤.٠٠%، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (٢٠) بنسبة ٤٠.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٦) بنسبة ٢٠.٢٠%، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة

البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٢٤) بنسبة ١٨.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٩.٢٠%، ومثلت العبارة رقم (٢٦) أعلى درجة مقدرة ٦٣٥ وأكثر أهمية نسبية ٨٤.٦٦ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٢٥) أقل درجة مقدرة ٥٥٨ وأقل أهمية نسبية ٧٤.٤٠ بين عبارات المحور.

وفىما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها فى ضوء التساؤل الثانى الخاص " ما هو دور تميز القيادة فى تطوير الأداء الإدارى بمحافظة كفر الشيخ؟" وهذا يشير أن إهتمام القيادات بعمليات تميز الأداء ونقل رؤيتها إلى المستويات الإدارية وربط التميز بنشاط وأعمال الأندية الرياضية يساعد فى تطوير الأداء الإدارى، كما أن تشجيع الإدارة العليا للتفكير الإبداعى وتقديم الإقتراحات والمشاركة فى وضع الخطط ينمى أسلوب العمل الجماعى التعاونى بين العاملين يساعد فى تحقيق التنافس الإيجابى بين العاملين، فضلاً عن فتح قنوات للاتصال بين المستويات الإدارية، والحرص على إكتساب ولاء العاملين يساعد فى تطوير الأداء الإدارى، كما أن إهتمام القيادات بالقدرة على إحداث التغيير لتطوير الأداء بالإضافة إلى وضع معايير لإختيار الكفاءات وربط الترقيات فى العمل بجودة الأداء والكفاءة والمؤهل والخبرة يساعد فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحاكاة كفر الشيخ.

يتفق ذلك مع نتائج دراسة "محمد حامد فتحى" (٢٠١٣) أن إختيار القيادات يجب أن يتم على أسس ومعايير واضحة مثل الكفاءة والأقدمية والمؤهل والخبرة، فالقائد المميز يجب أن يتصف بسمات معينة منها القدرة الذهنية والقدرة العالية على التخاطب وبناء العلاقات الإجتماعية وقوة الشخصية وغير ذلك من مهارات مميزة، كما يجب أن تحفز القيادة التفكير الأبتكارى الخلاق فى أداء الأعمال من خلال خلق بيئة تدعم التميز. (٣٢)

يذكر "أحمد صادق الرقب" (٢٠١٠) أنه لى يستطيع المدير أو القائد تغيير وضع المنظمة إلى الوضع المرغوب فيه يجب أن يكون المدير قادر على إيصال رؤية المنظمة للمرؤوسين، لديه القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المتعددة، يسعى المدير بمرؤوسية إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة، المدير وكيل التغيير فى المنظمة يجب المخاطر ولديه مستوى مرتفع من الثقة بالنفس، يؤمن المدير بمهارات وقدرات مرؤوسية يشاركونهم مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة، يملك المدير القدرة على صياغة مجموعة من القيم التى ترشد سلوك المرؤوسين. (٣: ١٩)

ويذكر "عبد القادر عبدالمنعم أمين" (٢٠١٧) أن التميز من خلال القيادة يتجلى من خلال قدرة القائد المتميز على إستغلال الفرص التنظيمية التى تساعد المنظمة على مواجهه

التحديات، فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على التميز، ولذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو التميز. (٢٢: ١٥٦)

وتشير "تورة عبدالله الشهراني" (٢٠١٧) أن من متطلبات التميز التنظيمي هو القيادة الداعمة للتميز حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي. (٤٣: ٣٩)

ويشير **Sadiq & mahmood** (٢٠١٤) إلى تحول دور القيادة من كونها قيادة تسعى إلى تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام العنصر البشري إلى تركيزها على رعاية العنصر البشري أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وتشجيع الإبداع والابتكار. (٥٣: ٢٠٧)

ويذكر "علي محمد سعيد العلي" (٢٠١٦) أن ألية القيادة تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة تشمل بدورها على التأثير والنفوذ والسلطة القانونية. (٢٧: ١١)

ويشير "علي السلمي" (٢٠١٢) إلى أهمية القيادات الإدارية الفعالة في تنشيط تحول المؤسسة نحو إدارة التميز نظراً للتأثير الكبير الذي يمارسه القادة في باقى عناصر المؤسسة، حيث ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الإدارية وهم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. (٢٦: ١٥)

ويذكر "رضا إبراهيم المليجي" (٢٠١٢) أن إدارة التميز تتطلب إدارة واعية ذات كفاءات متعددة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العصر ومتغيراته والقدرة على إدراك العلاقات وإتخاذ القرارات. (١٦: ٥)

ويرى **Borghini** (٢٠١٣) أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقة العمل الفعالة. (٤٨: ٢٦٦)

وتذكر "أسماء النسور" (٢٠١٠) أن القيادة لها تأثير على التميز من خلال علاقات العمل الفعالة والتفكير المتجدد وتشجيع المنافسة وتبنى إستراتيجية الباب المفتوح وإتباع نظام اللا مركزية، وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز فى العمل. (٤)

وتذكر "حنان حسن سليمان" (٢٠١٧) أن من متطلبات التميز التنظيمي وجود قيادة قادرة على نقل رؤية القيادة العليا إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتعلق بالتميز التنظيمي، ربط التميز بنشاط المؤسسة وتقويم إمكانات المؤسسة لتحقيق التميز،

ضرورة توافر قيادات مؤسسية لديها القدرة على إحداث التغيير ونشر ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة، ضرورة توافر معايير موضوعية لإختيار القيادات بحيث تكون لديهم القدرة على التأثير على العاملين، مع توفير برامج للتنمية المهنية للقادة تمكنهم من الأداء بشكل محفز للعاملين من خلال الإهتمام بالتفويض والتركيز على نشر الأداء. (١٤: ٣٦٦)

ويرى "جمال محمد على" (٢٠٠٧) أنه تقع على القائد مسئولية خلق مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين يشجع على التعاون المثمر، ويشجع على الإبتكار والخلق مما يؤدي إلى زيادة درجة تقبل المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومساندتها. (١١: ٢٣٦)

وترى الباحثة أن التميز القيادي له دور فعال في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ من خلال تمتعها بالصفات والمهارات القيادية، بالإضافة إلى قدرتها على تنمية مهارات العاملين وتشجيعهم على التميز والإبداع والإبتكار ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، وإيجاد نظام للحوافز يدفعه إلى التميز في العمل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بدور تميز الهيكل التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفرالشيخ.

جدول (١٣)

التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدره والأهمية النسبية وقيمة كا ٢ لأراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بدور تميز الهيكل التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ن=٢٥٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	٢٧	٤٧.٦٠	٩٧	٣٨.٨٠	٣٤	١٣.٦٠	٥٨٥	٧٨.٠٠٠	٤٦.٧١٢	
٢	٢٨	٦٦.٨٠	٥٦	٢٢.٤٠	٢٧	١٠.٨٠	٦٤٠	٨٥.٣٣٣	١٣١.٠٤٩	
٣	٢٩	٦٨.٠٠	٤٣	١٧.٢٠	٣٧	١٤.٨٠	٦٣٣	٨٤.٤٠٠	١٣٥.٤١٧	
٤	٣٠	٥٤.٠٠	١٠٢	٤٠.٨٠	١٣	٥.٢٠	٦٢٢	٨٢.٩٣٣	٩٥.٥٧٦	
٥	٣١	٤٥.٦٠	٨٨	٣٥.٢٠	٤٨	١٩.٢٠	٥٦٦	٧٥.٤٦٧	٢٦.٥٢٨	
٦	٣٢	٥٥.٢٠	٧٣	٢٩.٢٠	٣٩	١٥.٦٠	٥٩٩	٧٩.٨٦٧	٦٠.٧٢٨	
٧	٣٣	٥٢.٤٠	٩٤	٣٧.٦٠	٢٥	١٠.٠٠	٦٠٦	٨٠.٨٠٠	٦٩.٤٦٤	
٨	٣٤	٤٩.٦٠	٨٩	٣٥.٦٠	٣٧	١٤.٨٠	٥٥٢	٧٣.٦٠٠	٤٥.٩٩٢	

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يوضح الجدول رقم (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بدور تميز الهيكل التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفرالشيخ.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٢٩) بنسبة ٦٨.٠٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣١) بنسبة ٤٥.٦٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٣٠) بنسبة ٤٠.٨٠%

وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٩) بنسبة ١٧.٢٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٣١) بنسبة ١٩.٢٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٠) بنسبة ٥.٢٠%، ومثلت العبارة رقم (٢٨) أعلى درجة مقدرة ٦٤٠ وأكثر أهمية نسبية ٨٥.٣٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٣٤) أقل درجة مقدرة ٥٥٢ وأقل أهمية نسبية ٦٠،٧٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الثالث الخاص "ما هو دور تميز الهيكل التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفر الشيخ؟"

وهذا يشير إلى أن وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع إستراتيجية الأندية الرياضية ويعمل على تحقيق أهدافها، ويساعد في تحديد السلطات والمسئوليات يتم فيه تفويض السلطات للعاملين، يتلاءم مع المستجدات الموجودة في البيئة الرياضية التي تفرضها عملية التغيير، وإتاحة إضافة إدارات وأقسام جديدة وفقاً لحاجة العمل يساعد في تطوير الأداء الإداري، كما أن تميز الهيكل التنظيمي بتوضيح العلاقات بين الأقسام والإدارات والمشاركة في صنع القرارات من خلال عملية الإتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات، فضلاً عن تناسب عدد العاملين مع نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي يساعد في رفع كفاءة الأداء الإداري.

يشير "رضا إبراهيم المليجي" (٢٠١٢) أن التميز التنظيمي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي السائد داخل المؤسسة ووجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب متطلبات الأداء المتميز كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بهدف بناء ثقافة التميز بها، ويتطلب ذلك تحقيق التكامل والتفاعل مع عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين. (١٦: ٥)

ويرى "شايين وآخرون AbouEl-Enein ، Shini Dooyoung Kalinowski ،

Gaber" (1998) أن من متطلبات التميز الإداري الجامعي إستحداث هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ويتخذ التميز في الإدارة التنظيم على أساس العمليات، كما يؤخذ في الإعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف الهياكل التنظيمية بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة إعتماها على تمكين العاملين وتخويلهم في الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق إستخدامها اتقنيات الإتصالات والمعلومات. (١٥: ٥٤)

ويذكر "ياسين كاسب الخراشة، محمود نور محمود، خالد خلف الزريقان" (٢٠١٣) أن تميز الهيكل التنظيمي هو الإعتما على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير وإستغلال الفرص وسرعة إتخاذ القرارات عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركة أعضاء الفريق. (٤٦: ٢١٤)

ويرى "ثروت شلبي" (٢٠٠٧) أن تفويض الصلاحيات تتمثل في إسناد سلطات تخصص مستوى إدارى أعلى للمرؤوسين فى مستوى إدارى أقل منه لياشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسة صاحب السلطة الأعلى، ويعتبر التفويض بذلك نوع من إستثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوسين للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسة، وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه، كما يعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسن على تحمل المسؤولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم، ويعبر التفويض أيضاً عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسؤوليات الجديدة التى تفوض لهم أولاً ثم تنقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم. (٥٧: ١٣١، ١٣٢)

وتذكر "حنان حسن سليمان" (٢٠١٧) أن من متطلبات تحقيق تميز التنظيمى ضرورة تقليل إعتداد العاملين على سلسلة سلطة إدارية هرمية طويلة فى المؤسسة بما يحقق تحسين كفاءة العمل، قدرة الإطار الهيكلى على الربط بين أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتحقيق الإتصال الإدارى الفعال بين أجزاء التنظيم، توضيح خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (١٤: ٣٦٧)

ويشير "عبد العزيز سلطان العنقرى" (٢٠١٤) أن من متطلبات التميز التنظيمى تميز الهيكل التنظيمى حيث يتطلب الإطار الهيكلى تحديد العلاقات بين الأعمال والوحدات والأقسام وتحقيق الإتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم، ويحدد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء أنشطة العمل بما يحقق أهداف المؤسسة. (٢١: ٢٣١)

ترى الباحثة أن وجود هيكل تنظيمى يتميز بدناميكية الحركة يعمل على توضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام، يوضح السلطات والمسؤوليات يسمح بتفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، يتلاءم مع المستجدات الموجودة فى البيئة المحيطة بحيث يسمح بإضافة وحدات جديدة يزيد من كفاءة الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ. عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع الخاص بدور تمييز الثقافة التنظيمية فى تطوير الأداء الإدارى بمحافظة كفر الشيخ

جدول (١٤)

التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدره والأهمية النسبية وقيمة كا ٢ لأراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بدور تمييز الثقافة التنظيمية فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ن=٢٥٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الأهمية النسبية	الدرجة المقدره	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	٣٥	٤٩.٢٠	١٢٣	٢٧.٦٠	٦٩	٢٣.٢٠	٥٨	٧٥.٣٣٣	٥٦٥	٢٩.٠٤٨
٢	٣٦	٤٤.٠٠	١١٠	٤٠.٨٠	١٠٢	١٥.٢٠	٣٨	٧٦.٢٦٧	٥٧٢	٣٧.٣٧٦
٣	٣٧	٤١.٢٠	١٠٣	٣٩.٢٠	٩٨	١٩.٦٠	٤٩	٧٣.٨٦٧	٥٥٤	٢١.٣٦٨
٤	٣٨	٦٦.٨٠	١٦٧	١٨.٠٠	٤٥	١٥.٢٠	٣٨	٨٣.٨٦٧	٦٢٩	١٢٦.٢٩٧

تابع جدول (١٤)

التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدرة والأهمية النسبية وقيمة كا ٢ لأراء عينة البحث في المحور الرابع الخاص بدور تميز الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ ن=٢٥٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٥	٣٩	٩٩	٣٩.٦٠	٨٤	٣٣.٦٠	٦٧	٢٦.٨٠	٥٣٢	٧٠.٩٣٣	٦.١٥٢
٦	٤٠	١٠٥	٤٢.٠٠	٧٩	٣١.٦٠	٦٦	٢٦.٤٠	٥٣٩	٧١.٨٦٧	٩.٤٦٤
٧	٤١	١٤١	٥٦.٤٠	٨٦	٣٤.٤٠	٢٣	٩.٢٠	٦١٨	٨٢.٤٠٠	٨٣.٦٧٢
٨	٤٢	١١٩	٤٧.٦٠	٩٥	٣٨.٠٠	٣٦	١٤.٤٠	٥٨٣	٧٧.٧٣٣	٤٣.٧٨٤
٩	٤٣	١٥٦	٦٢.٤٠	٧٣	٢٩.٢٠	٢١	٨.٤٠	٦٣٥	٨٤.٦٦٧	١١١.٢٧٢
١٠	٤٤	١٤٨	٥٩.٢٠	٩١	٣٦.٤٠	١١	٤.٤٠	٦٣٧	٨٤.٩٣٣	١١٣.٦٧٢
١١	٤٥	١٤٦	٥٨.٤٠	٩٠	٣٦.٠٠	١٤	٥.٦٠	٦٣٢	٨٤.٢٦٧	١٠٥.٣٤٤
١٢	٤٦	١٦٨	٦٧.٢٠	٧٧	٣٠.٨٠	٥	٢.٠٠	٦٦٣	٨٨.٤٠٠	١٦٠.١٣٧

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يوضح الجدول رقم (١٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بدور تميز الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفرالشيخ.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٣٦) بنسبة ٦٧.٢٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٩) بنسبة ٣٩.٦٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٣٦) بنسبة ٤٠.٨٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٣٨) بنسبة ١٨.٠٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٣٩) بنسبة ٢٦.٨٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٦) بنسبة ٢.٠٠%، ومثلت العبارة رقم (٤٦) أعلى درجة مقدرة ٦٦٣ وأكثر أهمية نسبية ٨٨.٤٠ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٣٩) أقل درجة مقدرة ٥٣٢ وأقل أهمية نسبية ٧٠.٩٣ بين عبارات المحور.

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل الرابع الخاص "ما هو دور تميز الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفرالشيخ؟"

وهذا يشير إلى أن إهتمام إدارة الأندية الرياضية بوضع قواعد واضحة وصرحة للعمل وإيمانها بأهمية العنصر البشري في نجاحها يساعد في تطوير الأداء من خلال الإلتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين، والإهتمام بتقييم أداء العاملين من خلال نتائج أعمالهم، العدالة في التعامل وتوزيع المكافآت والحوافز بين العاملين، والإهتمام بتقديم المصلحة العامة على

المصالح الشخصية، وأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يساعد في تحقيق التميز وتطوير الأداء.

فضلاً عن التركيز بشكل مستمر على رضا المستفيدين والمحافظة على العلاقات الطيبة بين العاملين ورؤسائهم، بالإضافة إلى الإهتمام بالتركيز على التزام العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الأندية الرياضية التي تساعد في تحقيق الإنضباط في العمل.

ويتفق ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة "صالح بن سليمان" (٢٠٠٤) عن تقديم نموذج للتميز يعتمد على تسع مراحل رئيسية هي بناء ثقافة التميز في المنظمة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي والتوجه بالزبون والسوق والموارد وإدارة الموارد البشرية والعمليات ونتائج الأداء والتحسين المستمر. (١٧)

يذكر "أبوبكر بوسالم" (٢٠١٧) أن تميز الثقافة التنظيمية هو تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عناصر الإنفتاح والتعاون والأصالة، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء الفرد وإنجاز المرؤوسين الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة بشكل كبير. (٢: ٢٥)

ويشير "تبيل محمد مرسى" (٢٠٠٦) أن الثقافة التنظيمية من الدعامات أو المعوقات الهامة لنجاح أو فشل المنظمة، ومن الطبيعي أن تتميز كل منظمة عن غيرها بثقافة مميزة لها والتي تشعر أعضائها بأنهم ينتمون لمجتمع واحد مختلف ومتميز عن غيره. (٤١: ٧٩)

ويشير أيضاً "حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف بخارى" (٢٠٠٧) أن المؤسسة التي تتمتع بثقافة قوية لديها رسالة ونظام وقواعد عمل واضحة تحقق أهدافها، لوجود طريقة وأسلوب يفضلها الشخص أو الجماعة لأداء عملهم في ظل المخاطرة بطريقة أمينة. (١٢: ٢٧٩)

ويعتبر الوقت هو جزء من نظام القياس المستخدم في تسلسل الأحداث للمقارنة بين فترات من الأحداث والفترات الفاصلة بينها، فعنصر الوقت من عناصر الإنتاج فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وتوقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه، إن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته للمشكلات يتأثر بمدى حريته في تقدير الكيفية التي يقضى بها وقته ومدى وجود مؤثرات إيجابية وسلبية للمواقف التي يتعرض لها، لذلك حسن إستغلال الوقت والأستفادة منه بشكل سليم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي. (٥٦)

ويذكر "تلسون وكويك" (١٩٩٦) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة. (٤٢: ٥٥)

ويذكر "عبد العزيز صالح بن حبتور" (٢٠٠٩) أن الثقافة التنظيمية تعمل على إستقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فإنتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، ويوحد المفاهيم بينهم ويقرب وجهات نظرهم وأرائهم وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل وإستقرار النظام. (٢٣: ٢٠١)

ويرى "فايز مراد دندش، الأمين عبد الحافظ" (٢٠٠٣) أن المقدره والحافز جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال، ومن أهم الحوافز التي تشجع الفرد على البقاء في عملة ورضائه عنه (الأجر وملحقاته- العمل الثابت- فرص الترقى والتقدم- ظروف عمل جيدة وزمالة طيبة بين الأفراد- رقابة جيدة- الإعتراف بأهمية الفرد- ساعات عمل مقبولة- المزايا العينية) وبعض الحافز يعتبر حافزاً مادياً كالأجر وملحقاته، وبعضها تطوى في مضمونها إلى جانب الحافز المادى حافزاً آخر وهو الحافز المعنوى كفرص الترقى والتقدم بشرط أن تكون هذه الفرص مضبوطة بالكفاية وليست بالأقدمية. (٣٠: ١٢٩)

وترى الباحثة أن وجود وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تقوم على وضع قيم وقواعد واضحة للعمل تتماشى مع أهداف الأندية الرياضية تركز على التعاون، العدالة فى توزيع الأعمال والمكافآت والحوافز يزيد من درجة التماسك والتنسيق بين العاملين وهذا بدوره يساعد فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس الخاص بدور تميز المرؤسين فى تطوير الأداء الإدارى بمحافظة كفر الشيخ.

جدول (١٥)

التكرار والنسبة المئوية والدرجة المقدره والأهمية النسبية وقيمة كا ٢٤ لعينة البحث فى المحور الخامس الخاص بدور تميز المرؤسين فى تطوير الأداء الإدارى بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ ن=٢٥٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	٤٧	١٧٤	٦٩.٦٠	٦٦	٢٦.٤٠	١٠	٤.٠٠	٦٦٤	٨٨.٥٣٣	١٦٦.٧٨٥
٢	٤٨	١٣٤	٥٣.٦٠	٧٨	٣١.٢٠	٣٨	١٥.٢٠	٥٩٦	٧٩.٤٦٧	٥٥.٨٠٨
٣	٤٩	١٠٨	٤٣.٢٠	٩٨	٣٩.٢٠	٤٤	١٧.٦٠	٥٦٤	٧٥.٢٠٠	٢٨.٤٤٨
٤	٥٠	١١٥	٤٦.٠٠	٨٩	٣٥.٦٠	٤٦	١٨.٤٠	٥٦٩	٧٥.٨٦٧	٢٩.١٤٤
٥	٥١	١٣٧	٥٤.٨٠	٧٣	٢٩.٢٠	٤٠	١٦.٠٠	٥٩٧	٧٩.٦٠٠	٥٨.٣٧٦
٦	٥٢	١٢٩	٥١.٦٠	٩٢	٣٦.٨٠	٢٩	١١.٦٠	٦٠٠	٨٠.٠٠٠	٦١.٣٥٢
٧	٥٣	١١٢	٤٤.٨٠	١٠٦	٤٢.٤٠	٣٢	١٢.٨٠	٥٧٤	٧٦.٥٣٣	٤٧.٦٤٨
٨	٥٤	١٥٧	٦٢.٨٠	٨٠	٣٢.٠٠	١٣	٥.٢٠	٦٤٤	٨٥.٨٦٧	١٢٤.٦١٦
٩	٥٥	١٣٩	٥٥.٦٠	٧٢	٢٨.٨٠	٣٩	١٥.٦٠	٦٠٠	٨٠.٠٠٠	٦٢.٣١٢
١٠	٥٦	١٤١	٥٦.٤٠	٦٩	٢٧.٦٠	٤٠	١٦.٠٠	٦٠١	٨٠.١٣٣	٦٤.٩٠٤
١١	٥٧	١٢٢	٤٨.٨٠	٩٨	٣٩.٢٠	٣٠	١٢.٠٠	٥٦٨	٧٥.٧٣٣	٥٤.٦٥٦

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يوضح الجدول رقم (١٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بدور تمييز المرؤسين في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفر الشيخ.

وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٤٧) بنسبة ٦٩.٦٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٩) بنسبة ٤٣.٢٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٥٣) بنسبة ٤٢.٤٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٧) بنسبة ٢٦.٤٠%، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٥٠) بنسبة ١٨.٤٠% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٤٧) بنسبة ٤.٠٠%، ومثلت العبارة رقم (٤٧) أعلى درجة مقدرة ٦٤٤ وأكثر أهمية نسبية ٨٨.٥٣ بين عبارات المحور، بينما مثلت العبارة رقم (٤٩) أقل درجة مقدرة ٥٦٤ وأقل أهمية نسبية ٧٥.٢٠ بين عبارات المحور

وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها في ضوء التساؤل

الخامس "ما هو دور تمييز المرؤسين في تطوير الأداء الإداري بمحافظة كفر الشيخ؟"

وهذا يشير إلى أن تمييز المرؤسين من خلال معرفة واجباتهم الوظيفية، ومعرفة العاملين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، تميزهم بالدقة والإتقان عند القيام بالعمل، وسعى العاملين لتحقيق أهداف الأندية الرياضية، وحرصهم على أن يكون الأداء منظم ومرتب والمشاركة في حل مشكلات العمل يساعد في تطوير الأداء الإداري داخل الأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، كما أن تناسب مؤهل وعدد العاملين مع طبيعة العمل يزيد من جودة الأداء، بالإضافة عن أن وجود دورات تدريبية للعاملين يزيد من كفاءة الأداء الإداري بمحافظة كفر الشيخ.

ينفق ذلك مع نتائج دراسة "عبير فتحى شلتوت" (٢٠١٩) أن ترتيب مستوى أبعاد التمييز التنظيمي تنازلياً تميز المرؤسين في المقدمة، وأن مستوى التمييز التنظيمي لدى الجهاز الإداري بالكلية مستوى مرتفع. (٢٤)

ويتفق ذلك أيضاً مع نتائج دراسة "مسعود هانى" (٢٠١٧) أن تحقيق التمييز يتطلب تشجيع العاملين على طرح الأفكار والإهتمام بآراء الآخرين والإعتراف بساهمتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات إتصال فعالة تسمح بتبادل المعرفة بين الأفراد، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى ممارسات إبداعية جديدة. (٣٧)

ويتفق ذلك أيضاً مع نتائج دراسة "عثمانى زين العابدين، غنيتوى ياسين" (٢٠٢٠) أن بعد تمييز الموارد البشرية سائد بدرجة مرتفعة، وأن ذلك يرجع إلى أن العاملين يملكون

مهارات عالية توصلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، وهذا يرجع إلى سياسة المديرية فى توظيف الموارد البشرية الكفاء كما تدل النتائج على وجود روح التعاون بين العاملين فيما بينهم فى الوظائف المتداخلة التى تتطلب جهود العاملين. (٢٥)

وتشير "تورة عبدالله الشهرانى" (٢٠١٧) أن تميز الموارد البشرية هو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات والقدرات والسلوكيات التى تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع بما يحقق أهداف المنظمة. (٤٣ : ٤٣)

ويشير "عبدالعزیز سلطان العنقرى" (٢٠١٤) أن من متطلبات التميز التنظيمى تميز المرؤوسين حيث يتصف العاملین بالحماس والتميز فى أداء مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وإبداعية تساعدهم فى تخطى العقبات التى تواجههم بما يدعم أهداف المؤسسة. (٢٣٠ : ٢٣٠)

وترى "راوية حسن، محمد سعيد سلطان" أن الموارد البشرية فى المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التى تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية. (١١ : ١٥)

وتذكر كل من "أمال محمد إبراهيم، حمادة عيد العنتبلى" (٢٠١٦) أن نجاح المنشآت الحديثة فى تحقيق يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها، كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية فى منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من ناحية وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى. (٥٤ : ٥)

ويشير "منصور مجيد، حسين العابد" (٢٠١٣) أن المنظمات فى حاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة حتى يتمكنوا من المساعدة فى جعل المنظمة أكثر تميزاً فى الأداء، حيث أن المنظمة بحاجة إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار وأهميته فى تحقيق الإبداع والتميز فى المنظمات. (٩ : ٣٣)

ويذكر "صالح مهدى العامرى، ظاهر محسن منصور" (٢٠٠٧) أن عملية إتخاذ قرار عالية النوعية فى مقدمة الإهتمامات لأى منظمة، وتعتمد هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية إتخاذ القرار، ويمكن للمديرين من إستخدام المشاركة للحصول على نوعيه عاليه من القرارات من خلال تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات. (٣١٠ : ١٨)

ترى الباحثة أن الموارد البشرية هى أساس تقدم الأندية الرياضية، من خلال تمتع المرؤوسين بالمهارات والقدرات التى تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بدقة وكفاءة، إلمامهم

باللوائح والقوانين التي تنظم العمل ومشاركتهم في حل مشكلات العمل وتقديم الأفكار الإبتكارية مما يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ.

إستخلاصات البحث :

في ضوء نتائج البحث تمكنت الباحثة من التوصل إلى الإستخلاصات التالية :

- ١- يرتبط تطوير الأداء الإداري بوجود إستراتيجية متميزة بالأندية الرياضية، تتوافق مع الأهداف التي تسعر الأندية إلى تحقيقها، وتحقق التوازن بين المتطلبات الحالية والمستقبلية، إرتباطها بالتميز والإبداع، وتعمل على علاج السلبيات ونقاط الضعف، وبناء الإستراتيجية على رغبات وإحتياجات المستفيدين من الأنشطة، وتوفر برامج للتطوير والتحديث والتنمية، وتعمل على توفير الدعم والتمويل والتسويق للأنشطة والخدمات التي تقدمها الأندية الرياضية.
- ٢- يرتبط تطوير الأداء الإداري بالتميز القيادي، وإهتمام القيادة بتميز الأداء ونقل رؤيتها إلى المستويات الإدارية وربط التميز بنشاط وأعمال الأندية الرياضية، وتشجيع التفكير الإبداعي، والمشاركة في وضع الخطط، وفتح قنوات للإتصال بين النسويات الإدارية، والإهتمام بإكتساب ولاء العاملين، ووضع معايير لإختيار الكفاءات، وربط الترقيات في العمل بجودة الأداء والكفاءة والمؤهل.
- ٣- تميز الهيكل التنظيمي يساعد في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية، ويساعد في تحديد السلطات والمسئوليات وتفويضها في المستويات الإدارية الأقل، ويتلاءم مع المستجدات الموجودة في البيئة الرياضية، ويوضح العلاقات بين الأقسام والإدارات ويتيح المشاركة في إتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية، ويتيح حرية الإتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات، ويساعد في تحديد نطاق الإشراف المناسب.
- ٤- يهتم الهيكل التنظيمي بوجود ثقافة واضحة تؤمن بأهمية العنصر البشري داخل الأندية الرياضية، تلتزم بالتوصيف الوظيفي للعاملين بكل إدارة، تهتم بتقييم أداء العاملين من خلال نتائج أعمالهم، تهتم بالعدالة في التعامل وتوزيع المكافآت والحوافز، كما تهتم الثقافة التنظيمية بتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية وأهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
- ٥- يرتبط التميز التنظيمي بتميز أداء المرؤوسين معرفة واجباتهم الوظيفية، وبالقوانين واللوائح التي تحكم وتنظم العمل في المجال الرياضي، كما يرتبط تميز أداء المرؤوسين بتوفير المهارات الإدارية اللازمة لأداء أعمالهم والقدرة على التنظيم الفعال، والمشاركة

في حل المشكلات، وإعدادهم وصقلهم بالمهارات التي تناسب تميز الأداء من خلال الدورات التدريبية.

٦- يرتبط تميز الأداء الإداري بالأندية الرياضية بالتميز التنظيمي من خلال أبعاده المتمثلة في (تميز الإستراتيجية- تميز القيادة- تميز الهيكل التنظيمي- تميز الثقافة التنظيمية- تميز المرؤوسين).

توصيات البحث :

في ضوء إستخلاصات البحث توصى الباحثة بما يلي :

- تطبيق التميز التنظيمي كأحد أساليب الإدارة الحديثة بالأندية الرياضية.
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال التميز التنظيمي للإستفادة في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.
- أن تهتم إدارت الأندية الرياضية بوضع إستراتيجيات متميزة قادرة على التوافق مع المتطلبات المستقبلية.
- الإهتمام بتوفير الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق التميز التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية.
- أن تهتم إدارت الأندية الرياضية بتطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع متطلبات التميز التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.
- أن تهتم إدارت الأندية الرياضية بنشر ثقافة تنظيمية واضحة للعمل داخل المؤسسات الرياضية.
- أن تهتم إدارت الأندية الرياضية بتطوير الموارد البشرية كعنصر أساسى لنجاح المؤسسات الرياضية.

((المراجع))

أولاً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم فائق مشعل العبيدي: أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة ميدانية لأداء المدراء في شركة الإتصالات العراقية، رسالة ماجستير منشورة جامعة ال البيت، قسم إدارة الأعمال، العراق، ٢٠١٨م.
- ٢- أبوبكر بوسالم: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الإقتصاد والمالية، العدد الثالث، ٢٠١٧م.

- ٣- أحمد صادق الرقب: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية يقطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ٤- أسماء النصور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رساله ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.
- ٥- أمال محمد إبراهيم، حمادة عيد العنتبلى: الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية، ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٦م.
- ٦- إيمان زغلول راغب: التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، رساله دكتوراة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٧- إيمان محفوظ مصطفى منصور: متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية جامعة مدينة السادات نموذج، رساله ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٩م.
- ٨- إيهاب عبدربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQ، رساله ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٣م.
- ٩- بدر بن سليمان آل مزروع: بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رساله دكتوراة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م.
- ١٠- تغريد الجعبرى: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بالصفة الغربية، رساله ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمى، جامعة الخليل، ٢٠٠٩م.
- ١١- جمال محمد على: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٢- حسن أحمد الشافعى، عبد اللطيف بخارى: المداخل المعاصرة فى إدارة الأفراد والتطوير التنظيمى فى التربية البدنية والرياضية، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

- ١٣- حسين الدروى: الإدارة الإستراتيجية والتميز الإدارى، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الرياض،، ٢٠٠٨م.
- ١٤- حنان حسن سليمان: التمكين الإدارى المدرسى كألية لتحقيق التميز التنظيمى بالتعليم العام المصرى سيناريوهات بديلة، مجله العلوم التربوية، العدد الثالث، الجزء الأول، مايو، ٢٠١٧م.
- ١٥- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، ٢٠١٠م.
- ١٦- رضا إبراهيم المليجى: إدارة التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط١، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ١٧- صالح بن سليمان: نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال فى المنظمات العربية، المؤتمر العربى السنوى الخامس فى الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربى فى الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢٧ - ٢٩، نوفمبر، ٢٠٠٤ م
- ١٨- صالح مهدى العامرى، ظاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٧ م.
- ١٩- ظاهرة محمود كلاله: الإتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، الأردن، بدون تاريخ.
- ٢٠- عادل محمد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣ م.
- ٢١- عبد العزيز سلطان العنقرى: أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين فى تحقيق التميز التنظيمى، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجله العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٥٧)، ٢٠١٤ م.
- ٢٢- عبد القادر عبدالمنعم أمين: الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتميز فى الأداء، دراسة تطبيقية على شركة الأدوية التابعة لقطاع الأعمال المصرى، رساله ماجستير، مصر جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠١٧م.
- ٢٣- عبدالعزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة عالم متغير، عمان، المسيرة للنشر، ٢٠٠٩م.

- ٢٤- **عبير فتحى شلتوت**: التميز التنظيمى للجهاز الإدارى بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان من منظور الجودة والإعتماد، المؤتمر العلمى الدولى الثامن لكلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة، أفاق مستقبلية للرياضة العربية والإفريقية ٢٠٣٠ م، ٢٠١٩ م
- ٢٥- **عثمانى زين العابدين، غنيتوى ياسين**: دور القيادة التحويلية فى تحقيق التميز التنظيمى فى منظمات الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٢٠ م.
- ٢٦- **على السلمى**: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، دار غريب، الرياض، ٢٠١٢ م.
- ٢٧- **على محمد سعيد العلى**: متطلبات تحقيق التميز التنظيمى فى المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهه نظر قاداتها، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد الخامس، العدد التاسع، الرياض، ٢٠١٦ م.
- ٢٨- **عمرو مصطفى الشتيحي**: حقيبة خرائط رقابية لتقييم مستوى الأداء الإدارى بالأندية الرياضية المصرية، بحث منشور، مجله أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد (٢٨)، الجزء الثالث، مارس، ٢٠٠٩ م.
- ٢٩- **غالية عبدالسلام العمامى**: التميز التنظيمى الفلسفة الحديثة فى نجاح المنظمات (مدخل نظرى)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الثالث، ٢٠١٤ م.
- ٣٠- **فايز مراد دندش، الأمين عبدالحافظ**: دليل التربية العملية وإعداد المعلمين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣ م.
- ٣١- **مجدى محمد**: توظيف التسويق الألكترونى كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة عمل لملتقى الإدارة الثانى، بعنوان " الإدارة والتغييرات العالمية الجديدة، الرياض، السعودية ٧-٨ مارس، ٢٠٠٤ م.
- ٣٢- **محمد حامد قتحى محمد**: إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفى للعاملين بحمامات السباحة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣ م.
- ٣٣- **محمود أسامة عبدالوهاب**: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمى، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٢٠١٦ م.

- ٢٤- محمود عبدالمعطي البحيسى: دور تمكين العاملين فى تحقيق التميز المؤسسى، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠م.
- ٢٥- مدحت أبو النضر: الأداء الإدارى المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٢٦- مرفت صالح ناصف، نهلة عبدالقادر هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية وإجتماعية، جامعة حلوان، مصر، ٢٠١٠م.
- ٢٧- مسعود هانى العمارين: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة فى بلورة التميز التنظيمى من وجهة نظر العاملين فى دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٧م.
- ٢٨- منصور مجيد، حسين العابد: علاقة التميز التنظيمى بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية فى شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمى الدولى الثانى، دور التميز والريادة فى تفوق منظمات الأعمال، الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٢٠١٣م.
- ٢٩- منى أحمد حمودة : إطار مقترح تطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء فى الجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (٢)، ٢٠٠٩م.
- ٣٠- موسى السعودى: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمى فى البنوك العاملة فى الأردن، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، العدد الثالث، المجلد الرابع، ٢٠٠٨م.
- ٣١- نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ٣٢- نلسون فيليب: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافى، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج ١ تعريب عبدالفتاح السيد النعمانى، الجيزة، مركز الخبرات المهنية لإدارة بريك، ١٩٩٦م.
- ٣٣- نورة عبدالله الشهرانى: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية فى تحقيق التميز المؤسسى بجامعة الملك خالد، مذكرة ماجستير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة، السعودية، ٢٠١٧م.
- ٣٤- هانى عبدالموجود: نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإدارى بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية، رساله ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٢٠١٠م.

- ٣٥- وسيلة حمداوى: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، ٢٠٠٤ م.
- ٣٦- ياسين كاسب الخراشة، محمود نور محمود، خالد خلف الزريقان: أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجله دراسات العلوم الإدارية، العدد (٤٠)، ٢٠١٤ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 27- **Abdeldjalil ou AHabi**، vers d bonnes bratiques de la gouverance dela recherché winter unwersity project management in research and Technology. Biskrauniversity، December. 2011
- 28- **Borghini،E.c.:** frame work for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation the journal of creative Behavior،vol،31، N0، 2013.
- 29- **Design methodology** to measure performancr by excellence models، tqm ma gazine، vol،6،nol، 2004.
- 30- **Martensen، j. jensan ds. Dahlgard:** "measuring and Diagnosing innovation Excellent simple conta Advanced: ADanish study " measuring Business Excellence،11(4)،2007.
- 31- **Mueller، Marshar:** managing for excellence،Adull learning،v3 n2 p13 – 15 N \A،1999.
- 32- **Porter: lesliest J،and steve J.Tanner:** Assessing business excellence: aguide to business excellence and self. assessment، sacand Edition، Amsterdam & Boston: Elsevier Butter wors. Heinemann oxford (2004).
- 33- **Saidiq، M.A: Mahmood، B.B:** Alook into The underlying of The items That make up the organizational. excellent and transformational leadership scales in higher education in

situations in Nigeria،Journal of management polices and practices (2)،2014.

- 34- **Shini Dooyoung Kalinowski**، Abou El-Enein Gaber "critical implementation Issues in ToTal Qality Management Journal،I (36)، 1998.

ثالثاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية

- 35- WWW.hrm –group.net\vb\archive\index.php على السلمى مرتقى نماذج التميز الادارى بتاريخ (٢٠١٣/٣/٥)
- 36- <http://www.bnitamen.com/vb/showthread.php?t=15117> بتاريخ ٢٠١٣ / ٤/١٢
- 37- Www.Kennanline.com