

خطة مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح

* د/ محمد مهران مهران حسني

المقدمة ومشكلة البحث:

تتطلع الإدارة الرياضية الحديثة في الوقت الحالي من خلال المنظمات المختلفة بجميع أنواعها إلى تطوير، وتحديث أساليبها لكي تساند التغيير الحادث في المنظمات الرياضية العالمية، فقد لحق التغيير بكل أبعاد وعناصر العمل في هذه المنظمات، واتجهت الإدارة نحو الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة وممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة متطلبات تلك المنظمات لتحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ولكي تستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التفوق والتميز. (٥: ٢٣)

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية التي تطلق على مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى الطويل في ضوء مميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقويم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، أو هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة بدلا من أن تكون في حالة مجرد رد فعل في تشكيل مستقبلها. (١٧: ٢٦- ٢٧)

وتسعى المؤسسات الرياضية بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التطوير الإداري داخل المؤسسة الرياضية نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التطوير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلا من عرقلة مسيرته.

مما سبق يرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي يظهر في جميع العمليات الإدارية إلا أن صورته تتضح أكثر في التخطيط للمؤسسات الكبرى من أجل قيادة العملية التنموية التي تعود على الدولة والأفراد بالنفع والفائدة، ومن ذلك يتضح أن التخطيط الإستراتيجي في الرياضة من أهم الأولويات لأي مؤسسة رياضية ناجحة وفعالة، باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي في الرياضة هو حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات وتحدي الصعوبات.

كما يعرف زكريا الدوري التطوير الإداري على أنه تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس ايجابيا على المجتمع. (١٠: ٥٧)

ويعرف محمد الصيرفي التطوير الإداري عملية نظامية تهدف إلى ضمان أن التنظيم لديه المديرين الأكفأ الذي يحتاجهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء المديرين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير. (٢٣: ٨)

كما يعرف أيضا ثروت مشهور التطوير الإداري على أنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية. (٤: ٤٧)

ويرى الباحث أن مختلف التعريفات التي تناولت التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي والاصلاح الإداري كلها تشير إلى تداخل تلك التعريفات مع بعضها البعض نتيجة للترابط عملية التنمية والتطوير معا

* المدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

في قالب وأحد، لذلك يعرف الباحث التطوير الإداري على أنه عملية ادارية مقننة ومنظمة تعمل على ادخل متغيرات إدارية حديثة للتغيير في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية والمساعدة على اتخاذ القرار الإداري الجيد داخل المنظمات الرياضية المختلفة.

وتسعى الهيئات الرياضية إلى تحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضا العملاء، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات. (١٦٥:٢٣)

ومن خلال عمل الباحث في المجال الرياضي برياضة السلاح لاحظ استناد العمل الاداري بالاتحاد المصري للسلاح في العمل على اتجاهات إدارية تقليدية، وباطلاع الباحث علي الدراسات المشابهة بلعبة السلاح وهي "أحمد جلال سليم" (٢٠١٩م) (١)، "أحمد جلال سليم" (٢٠١٨م) (٢)، "بلال سيد هاشم" (٢٠١٠م) (٣)، ودراسة محمد مهران مهران حسنى" (٢٠٢٠م) (٢٥)، والتي أجريت في مجال ادارة أنشطة السلاح والتي لوحظ من أهم نتائجها ضعف المستوى الإداري لإدارة شؤون رياضة السلاح وضعف الهيكل التنظيمي لإدارة شؤون اللعبة بسبب عدم وجود رؤى وخطط واضحة على المستوى القريب والبعيد للنهوض بالمنظمة الإدارية بلعبة السلاح، لذا يقوم الباحث بوضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح.

التعريف ببعض المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث:

الأداء الوظيفي: Functionality

قدرة الفرد على تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة لها

بنجاح. (٣٣ :٨)

الاتحاد المصري للسلاح: Egyptian fencing Federation

هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة، وتعتبر من الهيئات ذات النفع العام وتهدف إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم النشاط بين أعضائه. (٢٠ :٤)

هدف البحث

يهدف البحث الى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح.

تساؤلات البحث

يحاول الباحث الرد على التساؤلات التالية:-

- ١- ما الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح؟
- ٢- ما محتوى الخطة المقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة "محمد مهران مهران" (٢٠٢٠م) (٢٥) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير الاتحاد المصري للسلاح في ضوء إدارة التميز"، واستهدفت الدراسة التعرف على وضع استراتيجية لتطوير الاتحاد المصري للسلاح في ضوء إدارة التميز، واشتملت عينة الدراسة على (٥٢) فرد من مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة واللجان النوعية للاتحاد ومسؤولي رياضة السلاح بالأندية واللاعبين الدوليين والحكام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت من أهم نتائج الدراسة ضعف الاهتمام بالاعتماد على الكوادر المتخصصة في إدارة شؤون الاتحاد وأنشطته، ضعف الاهتمام بتطوير منظومة العمل الإداري بالاتحاد.

٢-دراسة "أحمد جلال سليم" (٢٠١٩م) (١) بعنوان "واقع إدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح" واستهدف البحث وضع نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الاتحاد المصري للسلاح، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما كان الاستبيان والمقابلة

الشخصية هما أداة جمع البيانات، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغت (٦٠) فرد ممثلين لمجلس إدارة الاتحاد المصري للسلاح، ومجالس إدارة أندية السلاح المصرية ومدربي السلاح، وحكام السلاح، والمسؤولين الإداريين لفرق السلاح بالأندية، وكانت اهم الاستنتاجات أن نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الاتحاد المصري للسلاح يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العمل الإداري داخل الاتحاد بشكل يساعد علي التميز الإداري، وأن تقييم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز علي خطط التحسين والتعزيز وغياب القدرات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالاتحاد.

٣- دراسة "أحمد جلال سليم" (٢٠١٨م) (٢) بعنوان "ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز" واستهدف البحث وضع تصور مقترح لممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما كان الاستبيان أداة لجمع البيانات، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عدد الأندية (١٥) نادى رياضي يمثلهم (١٢٠) عضو مجلس إدارة، و(٧٥) مديراً (مدير تنفيذي- مدير نشاط رياضي - مدير فني - مدير إداري- مدير مالي) يعملون بالأندية الرياضية بإجمالي (١٦٥) فرد، وكانت اهم النتائج وجود بعض المعوقات في ممارسة معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح مرتبطة بالموارد البشرية والعمليات والقيادة، غياب رؤية استراتيجية واضحة للأندية مع عدم وضوح أهداف الأندية الاستراتيجية، ضعف توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه، وجمود الهيكل التنظيمي للأندية.

٤- دراسة "مصطفى عنتر زيدان" (٢٠١٧م) (٢٦) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء إدارة التغيير" واستهدفت الدراسة وضع إستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري لرفع الأثقال من خلال التعرف على مجالات التغيير التي يجب توافرها داخل الإتحاد، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد واللجان النوعية وأفرع الإتحاد، وأستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان وتحليل المراجع والدارسات كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود ضعف في الإمكانيات المادية والبشرية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال وفروعه، عدم وجود إدارة متخصصة في التسويق والاستثمار الرياضي.

٥- دراسة "محمد حامد فتحي" (٢٠١٦م) (٢٤) بعنوان "إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بحمامات السباحة" واستهدفت الدراسة الواقع الحالي للأساليب الإدارية المتبعة بحمامات السباحة والأداء الوظيفي للعاملين بها ومتطلبات تميز الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، واشتملت عينة الدراسة (٣٦٤) من مجتمع البحث، وأستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان وتحليل المراجع والدراسات كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة ضرورة تطبيق النموذج المقترح لتمييز الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة، الحرض على التواصل الدائم مع المستفيدين واستقصاء آراءهم باستمرار ومشاركتهم في عمليات تغيير العمل بحمام السباحة.

٦- دراسة "بلال سيد هاشم" (٢٠١٠م) (٣) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدي بعض الاتحادات الرياضية المصرية (دراسة مقارنة)" واستهدفت الدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصري للسلاح، المقارنة بين القائمين على العمل بالاتحاد المصري للسلاح والإتحاد المصري لكرة اليد والإتحاد المصري للإسكواش في العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والقدرات الابتكارية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية التحليلية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة العاملين والمسؤولين عن إدارة الإتحاد المصري للسلاح والإتحاد المصري لكرة اليد والإتحاد المصري للإسكواش، وأستخدم الباحث الدراسات التحليلية النظرية لجمع المعلومات كأدوات لجمع البيانات، وكانت من أهم نتائج الدراسة ضرورة قيام القائمين على العمل بالإتحاد داخليا وخارجيا وضرورة تنمية وتطوير القدرات الابتكارية والإبداعية للتوصل إلى الأداء الإداري المتميز والتشجيع على السلوك الإبداعي.

٧- دراسة "عبدالله احمد الكندري" (٢٠٠٣م) (١٩): بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي (بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت)" واستهدفت الدراسة التعرف على التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة وأهميتها ودراسة مفهوم الأداء الوظيفي ومفهوم فاعلية الأداء الوظيفي مع شرح مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، وأستخدم الباحث أسلوب الاستقصاء، واشتملت العينة على (١٠٢٥) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وكانت أدوات جمع البيانات الاستقصاء، وكانت أهم النتائج أن مقياس العدالة التنظيمية هو مقياس يقوم على هيكل واحد وان الإلمام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يتأثر معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية.

٨- دراسة "نانيس عبد الحافظ" (٢٠٠٣م) (٢٧): بعنوان "علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة" واستهدفت الدراسة التعرف على علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، بعينة بلغت (٤٠٠) وهم العاملات بمستشفيات جامعة عين شمس، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت الباحثة باستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن هناك علاقة جوهرية بين مصادر الضغوط وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، كما أن مستوى فاعلية الأداء للمرأة العاملة يزيد عن المتوسط، كما تبين وجود اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل.
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٩- دراسة كيلر "Keller" (٢٠٠٢م) (28): بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين"، استهدفت هذه الدراسة دراسة الأثر الذي قد تحدثه العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين، وهل للنوع والمستوى التنظيمي أثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها، بعينة بلغت (١٣٠) فرد من العاملين بأحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً في الرضا الوظيفي.

١٠- دراسة "كيم و بارك" "Kim & Park" (٢٠٠٠م) (29)، بعنوان "Integrating Distinctive Manufacturing Competence Globally: Its Effect on Business Performance" تأثير التنسيق والتكامل في أداء الأعمال على التنافس بين الشركات العالمية"، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير التنسيق والتكامل بين القدرات الإنتاجية المختلفة في فاعلية الأداء بالشركات متعددة الجنسيات التي تنافس عالمياً، وأستخدم الباحثان المنهج التحليلي والوصفي، واشتملت عينة الدراسة على ٦١ شركة، وكانت أهم النتائج أن مستوى المهارات والخبرات لدي العاملين وسهولة انتقال المديرين أمثر تكاملاً ولها تأثير معنوي في تحقيق الفاعلية وذات ارتباط معنوي طردي بالأداء.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية لتحقيق أهداف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته.

مجتمع البحث:

تم اختيار مجتمع البحث من مجموعة من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد واللجان النوعية بالاتحاد والقائمين على العمل الإداري والمدير المالي والتنفيذي ومسؤولي رياضة السلاح بالأندية وكذلك اللاعبين من ذوي الخبر الدوليين والقائمين على إدارة المنتخبات الوطنية، والبالغ عددهم (١٢١) فرد.

عينة البحث:

سوف يتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث. ويوضح الجدول (١) توزيع هذه العينة كالتالي:

جدول (١)**توصيف عينة مجتمع البحث**

العينة	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	اللجان النوعية بالاتحاد	المدير المالي والتنفيذي	القائمين على العمل الإداري بالاتحاد	مسؤولي النشاط بأندية السلاح	مسؤولي المنتخبات الوطنية	اللاعبين الدوليين من ذوي الخبرة	المجموع
المجتمع	١٢	١٨	٢	٨	٣٠	١٨	٣٣	١٢١
العينة	١٠	١٥	١	٥	١٦	١٢	٢١	٨٠

أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث في جمع بيانات البحث بالأدوات الآتية بغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته:

أ- تحليل الوثائق والتي تمثلت في:

قام الباحث بالرجوع إلى مصادر البيانات الأولية عن طريق الكتب والمراجع والمقالات والدوريات والدراسات والمطبوعات والوثائق الرسمية والأبحاث العلمية.

حيث قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان الخاصة بكل محور على حدة وبالرجوع إلى بعض المراجع الكتب العلمية مثل "جمال محمد على، بادي حسيان الدوسري" (٢٠١٩م) (٥)، "جمال محمد على" (٢٠٠٩م) (٧)، "صالح بن سليمان" (٢٠٠٤م) (١٦)، "سيد محمد جاد" (٢٠١٣م) (١٤)، والدراسات السابقة مثل دراسة، "محمد مهران مهران" (٢٠٢٠م) (٢٥)، "مصطفى عنتر زيدان" (٢٠٠٨م) (٢٦)، "محمد حامد فتحي" (٢٠٠٧م) (٢٤) وقد راعي الباحث في صياغة العبارات ما يلي:

ب- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة. - ألا تشمل العبارة على أكثر من معني.
الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة، حيث قام الباحث بتحديد وصياغة أبعاد استمارات الاستبيان الخاصة بالدراسة الحالية من خلال تحليل الدراسات المشابهة.

ب- المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية (الغير مقننة) للحصول على البيانات والمعلومات التي تفيد في إجراء الدراسة وتصميم أدواتها، وكذلك أثناء طرح الاستبيان على أفراد العينة، وتمثلت المقابلة مع خبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة، وبعض المسؤولين عن إدارة الاتحاد المصري للسلاح.

ج- الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان للتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح.

(١) استبيان الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح

تحديد محاور الاستبيان:

لتحديد محاور الاستبيان الخاص بالأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بالأداء الوظيفي بكل منها وهي (٤، ٥، ٩، ١١، ١٢، ١٨، ١٦، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦) ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى عدد (٨) محاور وهي (انجاز المهام - الإلمام الوظيفي - اتخاذ القرار - الالتزام الوظيفي - الابتكار - العمل الجماعي - الهيكل التنظيمي - الإبداع)، وجدول (٢) يوضح ذلك.

عرض المحاور على الخبراء:

تم عرض المحاور التي تم توصل اليها الباحث إليها على (١٠) من خبراء الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق ١)، وذلك بهدف تقدير صلاحية محاور الاستبيان الخاص بالواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح بالإضافة أو الحذف أو التعديل مناسبة المحاور للهدف الموضوع للدراسة ومدى كفاية المحاور الافتراضية، وإضافة أو حذف أو تعديل أو دمج المحاور التي من شأنها إثراء الدراسة. وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (٢).

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في المحاور المقترحة لتصميم استبيان الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح (ن = ١٠)

م	المحاور المقترحة	موافق	النسبة المئوية
١	انجاز المهام	٩	٩٠ %
٢	الإلمام الوظيفي	١٠	١٠٠ %
٣	اتخاذ القرار	٩	٩٠ %
٤	الالتزام الوظيفي	٨	٨٠ %
٥	الابتكار	٧	٧٠ %
٦	العمل الجماعي	٥	٥٠ %
٧	الإبداع	٧	٧٠ %
٨	الهيكل التنظيمي	٤	٤٠ %

يتضح من جدول (٢) حصول المحاور المقترحة على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٠ % إلى ١٠٠ %) وقد ارتضى الباحث نسبة موافقة ٧٠ % فأكثر وقد أفاد الخبراء بدمج محور رقم ٧ إلى محور رقم ٥ ليصبح الابتكار والإبداع وذلك بناء على آراء السادة الخبراء لتصبح (٥) محاور وهي:

- ١- انجاز المهام.
- ٢- الإلمام الوظيفي.
- ٣- اتخاذ القرار.
- ٤- الالتزام الوظيفي.
- ٥- الابتكار والإبداع.

- صياغة عبارات الاستبيان:

بعد عرض المحاور على الخبراء واستقر الباحث على عدد (٥) محاور لاستبيان الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح قام الباحث بصياغة عبارات كل محور معتمد في ذلك على

المراجع والدراسات والبحوث التي تناولت الأداء الوظيفي وتم عرض العبارات (مرفق ٣) على السادة الخبراء (مرفق ١) وذلك بهدف: -

- مدي مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.
- تعديل أو حذف أو اضافة عبارات أخرى.
- ارتباط كل عبارة بالمحور الرئيسي لها.
- كفاية العبارات للمحاور المراد تحديدها من حيث شمولها وارتباطها وموضوعاتها.
- وقد راعي الباحث عند صياغة العبارات ما يلي: -
- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة
- ألا توحي العبارة بنوع الاستجابة
- ألا تشمل العبارة على أكثر من معني
- الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة

وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية (مرفق ٣) فتضمن محور انجاز المهام على (١٦) عبارة ومحور الإلمام الوظيفي على (٩) عبارات ومحور اتخاذ القرار على (٩) عبارات ومحور الالتزام الوظيفي على (٨) عبارات ومحور الابتكار والإبداع على (١١) عبارة. وعلي ذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية يضم (٥٧)، عبارة للعرض على السادة الخبراء (مرفق ١)، كما هو موضح بجدول (٣).

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة لاستبيان الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح (ن = ١٠)

الابتكار والإبداع		الالتزام الوظيفي		اتخاذ القرار		الإلمام الوظيفي		انجاز المهام	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	٩٠	١	٩٠	١	١٠٠	١	٨٠	١	١٠٠
٢	٩٠	٢	٧٠	٢	٩٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠
٣	١٠٠	٣	٩٠	٣	٤٠	٣	٨٠	٣	٨٠
٤	٩٠	٤	٩٠	٤	٨٠	٤	٩٠	٤	٩٠
٥	١٠٠	٥	٨٠	٥	٥٠	٥	٨٠	٥	٩٠
٦	٩٠	٦	٨٠	٦	٩٠	٦	٩٠	٦	١٠٠
٧	٥٠	٧	١٠٠	٧	٩٠	٧	٩٠	٧	٧٠
٨	٧٠	٨	٩٠	٨	١٠٠	٨	٧٠	٨	٥٠
٩	٨٠			٩	١٠٠	٩	٥٠	٩	٩٠
١٠	١٠٠						٧٠	١٠	١٠٠
١١	٦٠								٨٠
									٧٠
									٧٠

									٩٠	١٤
									١٠٠	١٥
									٨٠	١٦

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

- موافقة الخبراء في محور انجاز المهام على (١٥) عبارة، ومحور الإلمام الوظيفي على (٩) عبارات، وأحتوي محور اتخاذ القرار على (٧) عبارات وكذلك موافقة الخبراء في محور الالتزام الوظيفي على (٨) عبارات ومحور الابتكار والإبداع على (٩) عبارات. وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر من اراء الخبراء، وبالتالي يصبح عدد عبارات الاستبيان بعد العرض على الخبراء (٤٨) عبارة، وجدول (٤) يوضح ذلك.

المعاملات العلمية لاستبيان: الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح

أ- الصدق:

قام الباحث بإيجاد صدق استمارة الاستبيان من خلال صدق المحتوي، صدق الاتساق الداخلي.

١- صدق المحتوي:

- قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية وتحتوي على (٥٤) عبارة على عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية. وقد أفاد جميع الخبراء بكفاية المحاور والعبارات لاستبيان الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح من وجهة نظر العاملين وانتماء عبارات كل محور إلى اسم المحور المنتمية إليه، وان مضمون العبارات تقوم فعلا بتحديد الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (١٥) عاملين بالاتحاد المصري للسلاح ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٤، ٥) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه استبيان الواقع الحالي للأداء

الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح (ن = ٢٠)

انجاز المهام		الإلمام الوظيفي		اتخاذ القرار		الالتزام الوظيفي		الابتكار والإبداع	
العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط
١	٠.٨٤	١	٠.٨٦	١	٠.٩٥	١	٠.٨٨	١	٠.٨٤
٢	٠.٩١	٢	٠.٩٢	٢	٠.٨٥	٢	٠.٩٥	٢	٠.٧٥
٣	٠.٩٠	٣	٠.٦٩	٣	٠.٩٣	٣	٠.٨١	٣	٠.٨٩
٤	٠.٨٠	٤	٠.٩١	٤	٠.٧٩	٤	٠.٧٥	٤	٠.٩٤

٠.٧٤	٥	٠.٨٦	٥	٠.٧٥	٥	٠.٧٤	٥	٠.٩٤	٥
٠.٩١	٦	٠.٨٤	٦	٠.٨٧	٦	٠.٨٤	٦	٠.٩٥	٦
٠.٦٩	٧	٠.٨٢	٧	٠.٨٤	٧	٠.٧٥	٧	٠.٩٥	٧
٠.٩٢	٨	٠.٧٧	٨			٠.٨٩	٨	٠.٩٤	٨
٠.٨٦	٩					٠.٩٤	٩	٠.٩٨	٩
								٠.٩٥	١٠
								٠.٩٢	١١
								٠.٩٥	١٢
								٠.٨٤	١٣
								٠.٨٠	١٤
								٠.٨٨	١٥

** قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٦٩ : ٠,٩٨)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة استبيان الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح (ن = ٢٠)

م	المحور	معامل الارتباط
١	انجاز المهام	٠.٩٠
٢	الإلمام الوظيفي	٠.٩٣
٣	اتخاذ القرار	٠.٨٥
٤	الالتزام الوظيفي	٠.٩٢
٥	الابتكار والإبداع	٠.٩٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

ب- الثبات

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل الفاكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، ويوضح ذلك جدول (٦).

جدول (٦)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستمارة الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين
بالاتحاد المصري للسلاح (ن=١٥)

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	انجاز المهام	٠.٨٦
٢	الإلمام الوظيفي	٠.٨٢
٣	اتخاذ القرار	٠.٨٤
٤	الالتزام الوظيفي	٠.٧٧
٥	الابتكار والإبداع	٠.٩٥
	الاستمارة ككل	٠.٨٤

ويتضح من جدول (٦) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٥)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠.٨٤).

تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

وبعد إجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان تم وضع الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٥) والذي استقر فيه الاستبيان عند (٤٨) عبارة وقام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان من عرض الاستبيان علي عينة البحث لكي يتمكن من استيفاء استمارة الاستبيان ، وتم التطبيق خلال الفترة من ٢٠٢١/١٢/١٥م حتى ٢٠٢١/١٢/٢١م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق، إلى حد ما، غير موافق) مرفق (٦) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

خامساً: المعاملات الإحصائية:

استخدم الباحث المعاملات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، معامل ألفا لكرونباخ، الوزن النسبي والدرجة المقدره، النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة) وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند (٠,٠٥)، كما استخدم برنامج (Spss18) لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج: -

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلات البحث وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال تفريغ الاستمارات بالتحليل الإحصائي سوف يقوم الباحث بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

أولاً: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح:

جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين
بالاتحاد المصري للسلاح (المحور الأول: انجاز المهام) (ن=٨٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
المحور الأول: انجاز المهام			

٨٠.٠٠	١٩٢	١	اقوم بإنجاز الاعمال بالاتحاد في الوقت المحدد
٧٥.٠٠	١٨٠	٢	لدي القدرة في السيطرة الكاملة على المواقف المختلفة أثناء العمل بالاتحاد
٧٤.١٧	١٧٨	٣	لدي القدرة على تحمل اعباء العمل المكلف بها
٦٤.٥٨	١٥٥	٤	لدي القدرة على ضبط النفس عند التعرض لمشاكل العمل
٨٢.٩٢	١٩٩	٥	تناسب قدراتي مع مهام الوظيفة الموكلة إلي.
٨٩.١٧	٢١٤	٦	لدي إمكانية إنجاز الاعمال دون إشراف من قبل المديرين
٨٥.٤٢	٢٠٥	٧	اسعى جاهدا لتحقيق اهداف الاتحاد
٨٥.٠٠	٢٠٤	٨	اقوم بالاهتمام بالاعمال الموجهة إلى وانجازها في اسرع وقت
٨٢.٠٨	١٩٧	٩	احرص ان يكون العمل بالاتحاد منظم ومرتب
٩٢.٠٨	٢٢١	١٠	احرص على التخطيط الجيد والإعداد السليم للعمل
٨٧.٥٠	٢١٠	١١	امتلك الدقة والإتقان عند القيام بالعمل
٨٤.١٧	٢٠٢	١٢	امتلك القدرة في التعامل مع مختلف المواقف التي توجهني في العمل
٧٦.٦٧	١٨٤	١٣	احدد جداول زمنية للاعمال التي سوف اقوم بإنجازها
٨٠.٠٠	١٩٢	١٤	احرص على استشارة نوي الخبرة في الاستفادة من قدراتهم العلمية والعملية
٨٧.٠٨	٢٠٩	١٥	احرص على اداء مهام وظيفتي بدقة عالية
٧٥.٩١	٢٧٣٣		مجموع المحور

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول إنجاز المهام تراوحت ما بين (٦٤.٥٨ : ٩٢.٠٨) بينما حصل المحور على نسبة (٧٥.٩١%).

حيث اظهرت النتائج تفاوت استجابة العينة حول محور إنجاز المهام، حيث حصلت العبارات (٨)، (٦، ١١، ١٠) على ألي معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٥.٠٠ : ٩٢.٠٨) والتي تعبر عن امتلاك العاملين بالاتحاد المصري للسلاح الدقة والإتقان عند القيام بالعمل، وكذلك الحرص على التخطيط الجيد والإعداد السليم للعمل، وكذلك امتلاك العاملين امكانية إنجاز الأعمال دون إشراف من قبل المديرين، واهتمام العاملين بالأعمال الموجهة إليهم وانجازها في أسرع وقت.

بينما حصلت العبارات (٤، ٣، ٢) بالترتيب على أقل معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٤.٥٨ : ٥٧.٠٠) وتشير إلى ضعف قدرة العاملين على ضبط النفس عند التعرض لمشاكل العمل، وكذلك ضعف القدرة على تحمل أعباء العمل المكلف بها، وكذلك ضعف القدرة في السيطرة الكاملة على المواقف المختلفة أثناء العمل بالاتحاد.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بالنسبة لمحور انجاز المهام كانت بنسبة مرتفعة في غالبية عبارات الاستبيان ويرجع ذلك إلى قدرة العاملين على أداء الوظيفة المحددة للعاملين ويفتضي ذلك توافر الرغبة والقدرة لدي الفرد لأداء عمله، وأنه كلما زادت القدرة على أداء الوظيفة كلما زادت فاعلية انجاز المهام ومن ثم زيادة القدرة على تحقيق أهداف الاتحاد الموضوعية بناء على الخطط والاستراتيجيات.

وهذا ما يتفق مع دراسة نانيس عبد الحافظ (٢٠٠٣)(٢٧) حيث أشارت إلى أن عنصر الرغبة والقدرة هما المحددان للكفاءة لإنجاز المهام لان القدرة تستلزم المهارة والمعرفة كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، وأنه كلما زادت درجة انجاز المهام زادت القدرة على تحقيق الأهداف والعكس صحيح كلما انخفضت درجة انجاز المهام، ويتفق أيضا مع دراسة محمد الريس (٢٠٠٥)(٢٢) حيث يري أن أداء الفرد يتوقف على القدرة والرغبة التي تمثلها المعنويات أو الدافع أو الحافز ويتفق مع دراسة عادل حسن (٢٠٠٥)(١٨)، ودراسة عبدالله الكندري (٢٠٠٣)(١٩) والتي

أشارتا إلى أن قدرة الفرد على أداء عمله من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وزيادة فاعلية انجاز المهام داخل المؤسسة.

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح (المحور الثاني: الإمام الوظيفي) (ن=٨٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
المحور الثاني: الإمام الوظيفي			
١	لدي إمام كامل لمعظم جوانب العمل ومتطلباته	٢٠٥	٨٥.٤٢
٢	لدي دراية كاملة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	١٦٧	٦٩.٥٨
٣	لدي سهولة في فهم اللوائح المنظمة للعمل	٢١٠	٨٧.٥٠
٤	لدي إمام بالنواحي الإدارية الخاصة بالعمل	١٧٠	٧٠.٨٣
٥	اعلم حدود سلطاتي ومسئولياتي الوظيفية	٢١٤	٨٩.١٧
٦	لدي خبرة في صيانة الأجهزة وتكهن التالف	١٧٨	٧٤.١٧
٧	لدي القدرة على كتابة التقارير الخاصة بالعمل	١٩٣	٨٠.٤٢
٨	اضع الموضوعات المختلفة وفق أولويتها وأهميتها النسبية	١٩٧	٨٢.٠٨
٩	اقوم بتوجيه زملائي الأقل مني في المستوي الإداري	٢١٤	٨٩.١٧
مجموع المحور		١٧٤٨	٨٠.٩٢

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الإمام الوظيفي تراوحت ما بين (٦٩.٥٨ : ٨٩.١٧) بينما حصل المحور على نسبة (٨٠.٩٢%).

حيث اظهرت النتائج تفاوت استجابة العينة حول محور الإمام الوظيفي، حيث حصلت العبارات (١، ٣، ٥، ٩) على ألي معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٥.٢٢ : ٩٠.٨٨) والتي تعبر عن إمام العاملين الكامل لمعظم جوانب العمل ومتطلباته، وكذلك لدي العاملين سهولة في فهم اللوائح المنظمة للعمل، وكذلك معرفة العاملين مسؤولياتهم وسلطاتهم داخل العمل، وكذلك قيام العاملين بتوجيه زملائهم وارشادهم في المستوي الإداري الأقل.

بينما حصلت العبارات (٢، ٤، ٦) بالترتيب على أقل معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٦٩.٥٨ : ٧٤.١٧) وتشير إلى ضعف دراية العاملين باللوائح المنظمة للعمل، وكذلك ضعف دراية العاملين بالنواحي الإدارية بالعمل، ضعف قدرة العاملين على صيانة الأجهزة وتكهن التالف منها.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بالنسبة لمحور الإمام الوظيفي كانت بنسبة جيدة الي حدا ما ويرجع الباحث ذلك إلى أن من أهم العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي هو ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات وإمام بمهام وظيفته يؤثر بشكل ايجابي علي أداءه العاملين، كما أن أداء الفرد محصلة تفاعل خصائص الفرد الشخصية والتي تتمثل في قدرة الفرد علي العمل والمعرفة والمعلومات التي يلم بها الفرد في عمله ومهارته في تطبيق هذه المعلومات في عمله، وهذا ينفق مع مسؤولياته الوظيفية المكتوبة أو الرسمية بجانب إمامه بالتوقعات غير مكتوبة، وهذا ما تنفق معه دراسة نانيس عبد الحافظ (٢٠٠٣) (٢٧)، حيث أشارت إلى أن من أهم العوامل المؤثرة علي الفرد إمامه بمهام وظيفته، وهذا ما وضحته دراسة كلا من عادل حسن (٢٠٠٥) (١٨) ولبنى سنوسي (٢٠٠٧) (٢١)،

وأشارت دراسة سارة عماد (٢٠١١) (١٢) إلى أن إمام الفرد بمتطلبات عمله ودرايته باللوائح والقوانين المنظمة للعمل تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين
بالاتحاد المصري للسلاح (المحور الثالث: اتخاذ القرار) (ن=٨٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
المحور الثالث: اتخاذ القرار			
١	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في معظم المواقف المختلفة	١٩٢	٨٠.٠٠
٢	اهتم بالحصول على كافة المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات	١٨٢	٧٥.٨٣
٣	أكون حازماً في اتخاذ القرارات في بعض المواقف المرتبطة بالعمل	١٩٧	٨٢.٠٨
٤	أحكم على الأمور حكماً واقعياً دون أدني تحيز	١٩٩	٨٢.٩٢
٥	تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات الوظيفية على أسس ومعايير تخدم الإدارة	١٨٤	٧٦.٦٧
٦	لدي القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	١٩٩	٨٢.٩٢
٧	أشرح لمؤسسين مبررات اتخاذ القرارات	٢٠٤	٨٥.٠٠
مجموع المحور			
		١٣٥٧	٨٠.٧٧

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث اتخاذ القرار تراوحت ما بين (٧٥.٨٣ : ٨٥.٠٠) بينما حصل المحور على نسبة (٨٠.٧٧%).

حيث أظهرت النتائج تفاوت استجابة العينة حول محور اتخاذ القرار، حيث حصلت العبارات (٤، ٦، ٧) على ألي معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٢.٩٢ : ٨٥.٠٠) والتي تعبر عن قدرة العاملين على الحكم على الأمور حكماً واقعياً دون أدني تحيز، وكذلك قدرة العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وكذلك اهتمام العاملين بشرح مبررات اتخاذ القرارات داخل العمل.

بينما حصلت العبارات (٢، ٥) بالترتيب على أقل معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية (٧٦.٦٧ : ٧٥.٨٣) وتشير إلى ضعف اهتمام العاملين بالحصول على كافة المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات، وكذلك ضعف اهتمام الإدارة في اتخاذ القرارات الوظيفية على أسس ومعايير تخدم الإدارة.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بالنسبة لمحور اتخاذ القرار حيث كانت مرتفعة نسبياً ويرجع الباحث ذلك إلى أن حسن إصدار القرارات الوظيفية وظيفية مهمة من وظائف الإدارة وتأتي أهمية هذه الوظيفة إلى أن نجاح العملية الإدارية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بصنع واتخاذ القرار السليم، وهذا يتفق مع دراسة كلا من " عبدالله الكندري" (٢٠٠٣) (١٩) ، وسامي سليم (٢٠٠٨) (١٣)، كما أشارت دراسة شامي صليحة (٢٠١٠) (١٥) إلى أن نجاح العملية الإدارية يرتبط بحسن إصدار القرارات الوظيفية، واعتبر حسن إصدار القرارات هو مرادف الإدارة، بمعنى أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرار.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين
بالاتحاد المصري للسلاح (المحور الرابع: الالتزام الوظيفي) (ن=٨٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
المحور الرابع: الالتزام الوظيفي			
١	الترزم بإنهاء الأعمال المكلف بها وفقاً للخطة الموضوعه من قبل الإدارة في الميعاد المحدد	٢٠٤	٨٥.٠٠
٢	أحترم توقيتات العمل وأحرص على المواظبة عليها	٢٢٢	٩٢.٥٠

٣	احافظ على النظام أثناء سير العمل	٢١٤	٨٩.١٧
٤	احرص على عدم التأخير عن المواعيد المحددة لإنجاز العمل.	٢٢٣	٩٢.٩١
٥	احرص دائماً على حضور الاجتماعات والندوات الداخلية والخارجية.	١٨٠	٧٥.٠٠
٦	التزم بقوانين العمل وإداريته	٢٠٤	٨٥.٠٠
٧	التزم بالجدية والإصرار على القيام بالعمل	٢١٤	٨٩.١٧
٨	احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل	١٧٨	٧٤.١٧
مجموع المحور		١٦٤٨	٨٥.٨٣

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع الالتزام الوظيفي تراوحت ما بين (٧٤.١٧:٩٢.٩١) بينما حصل المحور على نسبة (٨٥.٨٣%). حيث اظهرت النتائج تفاوت استجابة العينة حول محور اتخاذ الالتزام الوظيفي، حيث حصلت العبارات (٣، ٢، ٤) على ألي معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٩.١٧: ٩٢.٩١) والتي تعبر عن قدرة العاملين على الحفاظ على نظام العمل، وكذلك احترام العاملين لتوقيتات والحرص على المواظبة عليها، وكذلك قيام العاملين بإنجاز العمل المكلفين به في الوقت المحدد له. بينما حصلت العبارات (٨، ٥) بالترتيب على أقل معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية (٧٤.١٧: ٧٥.٠٠) وتشير إلى قلة حرص العاملين بقضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل، وكذلك قلة حرص العاملين لحضور الاجتماعات والندوات الداخلية والخارجية.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بالنسبة لمحور الالتزام الوظيفي ان جميع العاملين داخل الاتحاد يقدرون قيمة الوقت والحرص على المواظبة عليه ويرجع الباحث ذلك بأن الالتزام الوظيفي لدي العاملين له الأثر الأكبر في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، بمعنى انه كلما زاد الالتزام الوظيفي للعاملين داخل الاتحاد زاد ذلك من فاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين مما ينعكس بالإيجاب في انجاز الأهداف المحددة والمرجوة من قبل الادارة و يتفق ذلك مع دراسة "عبدالله الكندري" (٢٠٠٣) (١٩)، حيث أشارت إلى أن الالتزام الوظيفي يعبر عن التزام الفرد بالحضور في المواعيد المحددة، بجانب التزامه في حضور الاجتماعات متى طلب منه ذلك، والتزام العاملين بأداء كافة المسؤوليات الوظيفية في المواعيد المقررة، ويتفق هذا أيضا مع دراسة كلا من "شامي صليحه" (٢٠١٠) (١٥)، وسارة عماد (٢٠١١) (١٢) حيث أشارت إلى أن التزام الفرد بقوانين العمل وإدارياته والجدية والإصرار على القيام بالعمل والانضباط والالتزام بالمواعيد المحددة يزيد ذلك من فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (١٢)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول استمارة الواقع الحالي
للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح
(المحور الخامس: الابتكار والإبداع) (ن=٨٠)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
المحور الخامس: الابتكار والإبداع			
١	أحرص على تطبيق أساليب جديدة للعمل لحل اي مشكلة تواجه سير العمل	١٩٢	٨٠.٠٠
٢	انجز الاعمال الموكلة إلى بأسلوب متطور	١٨٤	٧٦.٦٧
٣	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل	١٧٠	٧٠.٨٣
٤	أحرص على التميز في عملي	٢١٤	٨٩.١٧
٥	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليه	١٨٩	٧٨.٧٥
٦	أحرص على تقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	١٧٨	٧٤.١٧
٧	أحرص على التعبير عن رأي ولو كان مخالفا لرؤسائي في العمل	١٧٨	٧٤.١٧
٨	أعمل على تنشيط افكاري عند مواجهة المشاكل بالعمل	١٩٧	٨٢.٠٨
٩	أتردد بتطبيق اساليب جديدة لأداء اعمالنا خوفا من الإخفاق	١٨٦	٧٧.٥٠
مجموع المحور		٢٢٥٥	٧٨.٧٩

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس الابتكار والإبداع تراوحت ما بين (٧٠.٨٣ : ٨٩.١٧) بينما حصل المحور على نسبة (٧٨.٧٩%). حيث اظهرت النتائج تفاوت استجابة العينة حول محور اتخاذ الابتكار والإبداع، حيث حصلت العبارات (١، ٨، ٤) على ألي معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٠.٠٠ : ٨٩.١٧) والتي تعبر عن قدرة العاملين على الحرص على تطبيق أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل، وكذلك قدرة العاملين على الحرص التميز في العمل. بينما حصلت العبارات (٣، ٦، ٧) بالترتيب على أقل معدل استجابة بالترتيب على نسبة مئوية (٧٠.٨٣ : ٧٤.١٤) وتشير إلى قلة حرص العاملين على تقديم الأفكار الجديدة للعمل، وكذلك قلة حرص العاملين عن تقديم أفكار مستحدثة للعمل، وكذلك قلة حرص العاملين على التعبير عن الرأي. ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة بالنسبة لمحور الإبداع والابتكار أن ارتفاع ثقافة العاملين بالاتحاد الكويتي للسلاح تؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية حيث أظهرت نتائج المحور الخامس أن فاعلية الأداء الوظيفي عالية نسبيا بالاتحاد، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أن ثقافة المنظمة تؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين مما يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، وهي من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، ولابد من تشجيع العاملين علي ابداء الرأي وعرض الأفكار الحديثة لتطوير المنظومة الرياضية بالاتحاد، وهذا ما يتفق معه دراسة " عبدالله الكندري (٢٠٠٣) (١٩) حيث أشارت أن الابتكار والإبداع من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، كما يتفق ذلك أيضا مع دراسة كلا من " لبني سنوسي " (٢٠٠٧) (٢١)، و "شامي صليحة " (٢٠١٠) (١٥) إلى أن الابتكار والإبداع في أداء الوظيفة وحرص الفرد على تقديم الأفكار الجديدة والمستحدثة في العمل يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، ومن ثم الارتقاء بالخدمات والأنشطة التي يقدمها الاتحاد الكويتي للسلاح للمستفيدين. وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح؟

ثانياً: عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثاني ما الخطة المقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح:

في حدود مشكلة البحث وفي إطار مجتمع وعينة البحث ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها، وفي ضوء الواقع الحالي للأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح، توصل الباحث إلى وضع خطة مقترحة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح، وقام الباحث بعرض مكونات الخطة المقترحة على التخصصيين في رياضة السلاح بجمهورية مصر العربية وبلغ عددهم (١٥) خبير والجدول التالي يوضح النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول مكونات الخطة المقترحة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٣)

النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول مكونات الخطة المقترحة (ن=١٥)

المكونات	التكرار	%
أهداف الخطة المقترحة	١٢	٨٠%
السياسات العامة للخطة (الإجراءات)	١٣	٨٦.٦٦%
آليات تنفيذ الخطة	١٥	١٠٠%
عناصر تقييم الخطة المقترحة	١٤	٩٣.٣٣%

يتضح من جدول (١٣) أن النسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول مكونات الخطة تراوحت ما بين

(٨٠% : ١٠٠%) وبذلك تم قبول جميع المكونات وتم تناول تلك المكونات والمحتوى في الشرح التالي:

أ- أهداف الخطة المقترحة:

- ١- الاهتمام بتحسين الخدمات التي يقدمها الإتحاد المصري للسلاح للمستفيدين.
- ٢- تقديم إستراتيجية جديدة لإدارة العمل الإداري من خلال نظم المعلومات الإلكترونية.
- ٣- مواكبة التقدم التكنولوجي والعلمي.
- ٤- خلق بيئة عمل تزيد من فاعلية العمل بالتركيز على المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بما يضمن تحقيق شعورهم بالرضا عن الخدمات والأنشطة المقدمة لهم.
- ٥- تحقيق تطوير في أداء العاملين ويتمثل ذلك في تطوير الأسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين بالاتحاد من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين.
- ٦- استخدام وسائل الاتصال الحديثة والفعالة بين جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وكذلك بين العاملين والمستفيدين، حتى يتسنى لهم الحصول على المعلومات الهامة في أي وقت وبصفة مستمرة.

ب- السياسة العامة للخطة المقترحة (الإجراءات):

- ١- العمل على إجراء بحوث ودراسات لتطوير ورفع كفاءة العمل الإداري والعاملين بالاتحاد.
- ٢- العمل على رفع كفاءة العاملين لإدارة نظم المعلومات من خلال التأهيل وتنمية قدراتهم على استخدام التقنيات الإلكترونية في إدارة العمل الإداري.
- ٣- العمل على توفير كافة الموارد المادية من أجهزة إلكترونية وتقنية حديثة لإدارة العمل داخل الاتحاد والربط بين الاتحاد والمستفيدين.
- ٤- العمل على الارتقاء بمستوي وأداء العاملين بالاتحاد والتخلي عن طرق الأداء القديمة والأخذ بوسائل التجديد والتطوير حيث يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا المستفيدين بالدرجة الأولى.
- ٥- العمل على تخفيف حدة المعارضة ومقاومة بعض العاملين لحدوث التطوير من خلال برنامج واسع من الندوات واللقاءات لتنمية قدراتهم ونوعيتهم وإدراكهم لمفهوم إدارة التميز

٦- معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات ووضع الحلول للمشكلات القائمة ودراسة القدرات والإمكانات المتاحة.

٧- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية التطوير التي تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التطوير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها والحصول على موافقة كافة العاملين على الأخذ بثقافة التطوير والافتتاح بجذوى وأهمية هذا التطوير وان الحاجة ماسة للأخذ به حيث سيساعدكم ذلك على تخطي

جميع الصعوبات التي تواجههم ج- آليات تنفيذ الخطة المقترحة:

- ١- توفير وسائل الاتصال الملائمة لجميع العاملين.
- ٢- التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- ٣- اكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- ٤- توضيح الرؤية المستقبلية للاتحاد.
- ٥- وضع معايير لاختيار القيادات بالاتحاد.
- ٦- إعداد بطاقات وصف وظيفي لجميع العاملين.
- ٧- التطوير والتخطيط والتحديث المستمر لرفع كفاءة الأداء.
- ٨- وضع معايير مقننة لتقييم أداء العاملين في ضوء الأهداف الموسوعة.
- ٩- المراجعة الدورية للسياسات / الاستراتيجيات بالاتحاد من أجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة
- ١٠- تناسب السياسات/ الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية المحيطة.

د- عناصر تقييم الخطة المقترحة:

يتم تقييم الخطة المقترحة وفقا لمجموعة من العناصر التالية:

- ١- مستوى العمل الإداري داخل الإتحاد.
 - ٢- مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل الإتحاد.
 - ٣- التعرف على المشكلات التي تقابل عملية التنفيذ.
 - ٤- العمل على حل المشكلات.
 - ٥- متابعة وتقويم الحلول المقترحة.
 - ٦- استخدام أنسب الوسائل لتقييم الخطة وذلك عن طريق: -
 - ١- الاستبيان.
 - ٢- الاختبارات المقننة.
 - المقابلات الشخصية.
- وبذلك يكون الباحث قد أجابوا على التساؤل الثاني للبحث وتحقق الهدف الرئيسي للبحث وهو "خطة مقترحة لتطوير أداء العاملين بالاتحاد المصري للسلاح".
- #### الاستنتاجات:

- في ضوء أهداف البحث وتحقيا للإجابة على تساؤلاته وفي حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:
- ٣- ضعف قدرة العاملين على السيطرة الكاملة على المواقف المختلفة أثناء العمل بالاتحاد.
 - ٤- ضعف قدرة العاملين على تحمل أعباء العمل المكلفين بها.
 - ٥-
 - ٦- ضعف دراية العاملين بالاتحاد باللوائح المنظمة للعمل.
 - ٧- ضعف خبرة العاملين بالنواحي التقنية بالأجهزة والوسائل التكنولوجية بالاتحاد.

- ٨- ضعف اهتمام العاملين بالحصول على كافة المعلومات الإدارية واللوائح المنظمة قبل اتخاذ أي قرارات.
- ٩- ضعف اهتمام العاملين بتنفيذ متطلبات العمل أثناء الوقت المحدد للعمل.
- ١٠- قلة حرص العاملين بتقديم أفكار جديدة ومستحدثة للعمل.
- ١١- ضعف اهتمام العاملين بالمشاركة وإبداء الرأي في الخطط وطبيعة العمل بالاتحاد.
- ١٢- قلة توفر خطة استراتيجية معتمدة أو سياسة واضحة وموثقة للعمل بالاتحاد.
- ١٣- ضعف الوحدة الخاصة لشئون التخطيط والتطوير بالاتحاد.
- ١٤- ضعف وضوح الأهداف الإستراتيجية والتعرف على مدي تحققها من خلال أدوات القياس واليات المتابعة والتقويم بالاتحاد.
- ١٥- قلة توافر معايير واضحة لاختيار القيادات بالاتحاد تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة).
- ١٦- ضعف التحفيز للتفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال من قبل القيادة الإدارية للاتحاد.
- ١٧- ضعف اهتمام الإدارة العليا للاتحاد لتوضيح الرؤية المستقبلية للعمل والأهداف المرجوة للعاملين.
- ١٨- ضعف التواصل المستمر مع المستفيدين من الأنشطة والخدمات بالاتحاد الرياضية.
- ١٩- ضعف الاهتمام بتنوع الأنشطة والخدمات المقدمة الي المستفيدين بالأندية الرياضية.
- ٢٠- ضعف مشاركة المستفيدين مع العاملين في القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم.
- ٢١- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالاتحاد بعمل مقارنات لقياس مستوي أداء العاملين على فترات زمنية معينة.
- ٢٢- ضعف الاهتمام بتطوير منظومة الأنشطة والخدمات بالاتحاد بما يتناسب مع مستوي المستفيدين واحتياجاتهم ورغباتهم.
- التوصيات:**
- في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة وفي ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الرياضية في العالم أجمع، أصبح هناك ضرورة ملحة للتطوير والتحديث داخل منظومة العمل الإداري والعاملين بالاتحاد المصري للسلاح بما يلائم الواقع وبما يحقق أعلي معدل لمستوي أداء العاملين بالاتحاد في، لذا يقدم الباحث التوصيات التالية:
- ١- يوصى الباحث بتطبيق الخطة المقترحة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري للسلاح والتي توصل إليها الباحث من خلال دراسته.
- ٢- العمل على توضيح رؤية وأهداف وسياسات الاتحاد للعاملين وكذلك توضيحها للمستفيدين.
- ٣- تشكيل لجنة خاصة بدراسة متطلبات واحتياجات العمل الإداري والعاملين بالاتحاد وبحث المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل وإيجاد حلول لها.
- ٤- الاهتمام بتحفيز العاملين وتشجيعهم من خلال حوافز مادية ومعنوية وإقامة حفل سنوي ومشاركة العاملين والمستفيدين وتوطيد العلاقات الاجتماعية والتواصل معهم.
- ٥- العمل على إعداد بطاقات وصف الوظائف لتوضيح المهام الوظيفية لكل فرد يعمل داخل الاتحاد حتى لا يحدث خلط بين الوظائف والأعمال.
- ٦- الحرص على علي تطوير السياسات/الاستراتيجيات الداعمة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالاتحاد.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ١- أحمد جلال سليم: واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسلاح، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٩م.
- ٢- أحمد جلال سليم: ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٨م.
- ٣- بلال سيد هاشم: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى بعض الاتحادات الرياضية المصرية (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٠م.
- ٤- ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م.
- ٥- جمال محمد على، بادي حسيان الدوسري: الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠١٩م.
- ٦- جمال محمد على، أحمد العمادي: القيادة في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ٧- جمال محمد على: التنمية الادارية في الادارة الرياضية، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٨- راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- ٩- ريم عمر الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعه الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جده، ٢٠١٣م.
- ١٠- زكريا الدوري: الادارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، ٢٠٠٥م. (ص٥٧)
- ١١- زيد منير عيوى: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٨م. (ص٢٢)
- ١٢- سارة عماد: أثر العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي على أداء العاملين في ظل الاندماج والاستحواد، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١ م
- ١٣- سامي سليم: أثر الاحتراق الوظيفي على فاعلية الأداء بالتطبيق على المستشفيات الفلسطينية الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨ م.
- ١٤- سيد محمد جاد: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠١٣م
- ١٥- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة بومرداس، ٢٠١٠م.

- ١٦- **صالح بن سليمان الرشيدى:** نحو بناء إطاراً منهجياً 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.
- ١٧- **ضحى سعيد فرج:** تخطيط استراتيجي مقترح لإدارة النشاط الرياضي بمراكز شباب محافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠١٠م.
- ١٨- **عادل حسن:** العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدي اخصائي رعاية الشباب بالجامعات المصرية، بحث منشور، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م.
- ١٩- **عبد الله أحمد الكندري:** أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي (بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
- ٢٠- **لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري للسلاح،** قانون الرياضة رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧م.
- ٢١- **لبنى محمود سنوسي:** المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٧م.
- ٢٢- **محمد الرئيس:** أثر مقاومة التغيير على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الكهرباء والماء بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.
- ٢٣- **محمد الصيرفي:** الاصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، مصر، ٢٠٠٧م.
- ٢٤- **محمد حامد فتحي:** إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بحمامات السباحة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٦م.
- ٢٥- **محمد مهران مهران:** استراتيجية مقترحة لتطوير الاتحاد المصري للسلاح في ضوء إدارة لتمييز، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٢٠م.
- ٢٦- **مصطفى عنتر زيدان "** إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.
- ٢٧- **نانيس عبد الحافظ:** علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية على كليات جامعة القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
- ٢٨- **ثانياً: المراجع الاجنبية:**

29- **keller:** The link Between Organization Justice And Job Satisfaction
Academy of Management Review ،vol.45، 2002.

30- **Kim K & J.H. Park:** "Integrating Distinctive Manufacturing Competence Globally: Its Effect on Business Performance",
Multinational Business Review, VOL, 8 , on 1, Spring 2000.