

مستخلص البحث

الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي فى الإتحدات الرياضية

د / محمد احمد منصور

يهدف البحث إلى التعرف مستوى الجدارة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي بالإتحدات الرياضية وذلك من خلال التعرف مستوى مكونات الجدارة الإدارية للعاملين بالإتحدات الرياضية. مستوى عوامل التميز المؤسسي بالإتحدات الرياضية طبيعة العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالإتحدات الرياضية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحى القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، وقام الباحث باختيار عينه البحث بالطريقه العمدية من مجتمع البحث التي بلغ حجمها (٢٤٤) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (٢١٤) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٠) فرد، تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء أستمارة الاستبيان.

وبعد جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحث أمكن التوصل إلى الاستخلاصات والتوصيات الآتية :

- ١- التركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجدارة الادارية ، لذا يجب على العاملين الاهتمام بهذه الجدرات عند التعامل مع المستفيدين.
- ٣- الاهتمام بوضع برامج ومحتويات الدورات التدريبية والتأهيل والصقل للعاملين وفقا للكفايات الادارية .
- ٤- الاستعانة بخبراء واستشاريين فى مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.

الكلمات المفتاحية:

" الجدارة الإدارية - التميز المؤسسي - الإتحدات الرياضية "

Administrative merit and its relationship to institutional excellence in sports federations

Dr./ Mohamed Ahmed Mansour

The research aims to identify the level of administrative competence and its impact on institutional excellence in sports federations, by identifying the level of administrative competence components of sports federations employees. The level of institutional excellence factors in sports federations The nature of the relationship between administrative merit and institutional excellence in sports federations The researcher used the descriptive analytical survey method based on the analysis of realistic field data. (214) individuals, while the size of the exploratory sample was (30) individuals, they were chosen from within the research community and outside the basic sample of the research. In collecting data, the researcher relied on previous studies and specialized references to build the questionnaire.

And the data collection, statistical treatments, and the researcher's findings made it possible to reach the following conclusions and recommendations::

- 1- . Focusing on developing and developing the administrative competence of employees in sports federations.
- 2- The results of the study showed the importance of administrative merit, so workers should pay attention to these competencies when interacting with beneficiaries.
- 3- Paying attention to the development of programs and contents of training courses, rehabilitation and polishing of employees in accordance with administrative competencies.
- 5- Seeking the assistance of experts and consultants in the field of management and human development to develop the capabilities of workers in sports federations

key words :Administrative merit - institutional excellence - sports federations

الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسى فى الإتحدات الرياضية

د / محمد احمد منصور

مقدمة البحث :

أدى التطور السريع للكثير من المياهيم الإدارية والتقنية إلى حث المؤسسات والمنشآت الخدمية على البحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات الادارية المناسبة التى تحقيق أهدافه وتعزيز ما يقدمون من خدمات ومنتجات مما لديه من موارد وامكانات.

وتعتبر الجدارة الإدارية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وترابط أفراد المؤسسة، ويمكن تحديد وجود هذه الجدارة من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجدارات ومعالجة الصراعات، الجدارة الإدارية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجدارات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين مجموعة الافراد العاملين بالمؤسسة.

(١٣ : ٢٧)

وتشهد إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الرياضية بصفة عامة والإتحدات الرياضية بصفة خاصة الكثير من التطورات والتغيرات فى ظل التغيرات والتحولت التى تشهدها بيئة عمل المؤسسات العامة والخاصة على السواء، وذلك بالبحث عن أفضل وأنسب الوسائل والمداخل لإدارة المورد البشرى، باعتباره أهم وأثمن مورد لدى أيه مؤسسة ومن المفاهيم الحديثة التى دخلت فى قاموس إدارة الموارد البشرية وتم الاستعانة بها مؤخراً فى المؤسسات هو مفهوم الجدارة الذى أصبح الأساس التى تقوم عليه أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة. (١١ : ٩٤)

وقد حظى مفهوم الجدارات الإدارية بقبول واسع من جانب كثير من المؤسسات لما له من مزايا عديدة تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها، لذلك قامت كثير من المؤسسات بالانتقال من الأسلوب التقليدى لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية المرتكز على الجدارات من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها خاصة فى ظل التغيرات والتحديات التى تواجهها، ويسعى مفهوم الجدارات الإدارية إلى التأكيد على التنمية المستدامة لمجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية التى تتلاءم مع مهمة ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، فيركز مفهوم الجدارة على أهم المهارات والمعارف والقيم المهنية التى بتوافرها فى

العنصر البشري تضمن له الأداء المتميز بما ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. (٨ : ٤٧)

كما يشير مفهوم الجدارة الإدارية إلى مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها الموارد البشرية لأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، والعمل على وضع إطار للجدارة للمنظمة يحتوي على مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها المنظمة في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، واستخدام هذا الإطار كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافأة العاملين بالمنظمة، إلى غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. (٥ : ٧٨)

ويرى **أيمن سيد (٢٠١٤م)** إن الجدارة الإدارية تعتبر من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الجدارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالجدارات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة. (٣ : ١٥)

وتؤكد **إيمان وصفي (٢٠١٠م)** أن الجدارة الإدارية يقصد به أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه في الظروف المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الجدارة الإدارية أيضاً الجدارة المهنية، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب جدارة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة. (٢ : ٥٧)

ويرى **محمد الربيعي (٢٠١٦م)** أن الجدارة الوظيفية هي مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الموظف، والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم، من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة. (١٥ : ٢٦٨)

ويرى **Henard, Fabrice (٢٠١٢م)** أنه بالمفهوم البسيط فإن مصطلح الجدارة يقترن بمصطلح الجدير والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض ان يمتلك

مقومات استحقاقه، فالجدير بجائزة معينة يفترض ان يكون ممتلكا لمتطلبات الحصول على تلك الجائزة. (21 : ١٦٦)

فالجدارات الإدارية هي تلك الجدارات التي ترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية مثل جدارات التخطيط، التنظيم، الاتصالات، تحقيق الانضباط الوظيفي، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية، كما انها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة، وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل.

والجدارة عند الأفراد تأتي ضمن مفهوم التميز لفرد دون الآخرين، ولا يأتي ذلك التميز الا اعتمادا على الحصول على عناصر التميز، أي امتلاك القدرات والامكانيات التي لا يمتلكها الآخرين. وفي ضوء هذا تم التركيز على العناصر المميزين في منظمات الاعمال والجديرين بنيل الاشياء التي لا يحق للآخرين نيلها سواء ماديا او معنويا. (٢٢ : ٧٩)

ويشير **رضا صالح (٢٠٠٩م)** إلى أن المنظمات المعاصرة تسعى في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات إلى تحويل الأصول غير المادية إلى ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم. (٧ : ٢٨)

كما يشير **علي السلمي (٢٠٠١م)** إلى أن التميز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور أن منظمة ما تتميز في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات أو أعمال وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات يجب يتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (١٢ : ١٢)

وترى **هالة ميرغني (٢٠١٥م)** أن التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع

للمعمل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره .
(١٧ : ٤)

كما يؤكد **رضا السيد (٢٠٠٧م)** أن التميز المؤسسي عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (٦ : ١١٤)

مشكلة البحث :

أصبحت الجدارة الإدارية من أهم العوامل التي تخلق الأبتكار والقيمة للمؤسسات، فالجدارات لديها القدرة على ضخ التوجه الاستراتيجي في سلوك الموظفين اليومي فهناك حاجة ماسة لتنفيذ استراتيجيات أعمال جديدة بسرعة وفعالية، وبالتالي يمكن استخدام الجدارات كأداة اتصال قوية لترجمة الرؤية إلى مصطلحات سلوكية يمكن للأفراد فهمها وتنفيذها، ويمكن للمؤسسات استخدام الجدارات البشرية لتحفيز التطوير التنظيمي للمؤسسة حيث إن التطوير القائم على الجدارات البشرية يؤدي إلى تحسين أداء ونتاجية العاملين بالمؤسسة. (٩ : ٧٦)

ويشير **يحيى إبراهيم (٢٠٠١م)** الى أن التميز المؤسسي أصبح موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين حيث إن تحقق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الإبتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدي معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة . (١٩ : ٥٦)

وقد اصبح الإتحادات الرياضية تعتمد على المعرفة عموماً والجدارة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، والشئ الذي دفع بالإتحادات لذلك قناعتها بأن تميزها ورأس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق القيمة يتمثل في جداراتها.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال عمل الباحث كمدرس بقسم الادارة والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة بنها، قد حث الباحث بأهمية الجدارة الادارية بالإتحادات الرياضية وكذلك تطور مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين وكفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والمستفيدين، لذا فقد حاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف علي واقع مكونات الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز

المؤسسى بالإتحادات الرياضية كخطوة للتعرف علي معوقات تحقيق الأداء المتميز بالإتحادات الرياضية.

أهمية البحث والحاجة اليه :

تنبثق أهمية هذا البحث من حيوية هذا الموضوع وهو الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسى بالإتحادات الرياضية، وتبرز أهمية هذا البحث والحاجة إليه، فيما يلي:-

أولاً : الأهمية العلمية:

- تناول البحث موضوع الجدارة الإدارية لما له من أهمية فى كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والمستفيدين.
- تساعد الجدارة الإدارية على مواجهة التحديات التى تواجه المجال الرياضى بوجه عام والعاملين بالاتحادات الرياضية بوجه خاص.
- تعتبر الجدارات عنصر اساسي فى استراتيجية الاتحادات الرياضية، حيث تنعكس هذه الأهمية فى دعمها للميزة التنافسية.
- تطوير الرؤية الاستراتيجية للاتحادات الرياضية كونها تمثل أحد أهم الموارد الاساسية فى تحقيق مستوى اعلى من النجاح فى الاداء الكلى.
- وضع عامل الجدارة ضمن أولوياتها بإعتباره من سبيل استغلال موارد افرادها المتاجة.

ثانياً : الأهمية التطبيقية:

- تحديد الأنشطة الأساسية التى يجب أن يقوم بها الافراد العاملين بالاتحادات الرياضية.
- تجديد الجدارات الادارية الرئيسية المطلوب توافرها فى شاغلى الوظيفة حتى يتمكن من القيام بالأنشطة الإدارية.
- تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهيكل القوى العاملة (الموارد البشرية بالاتحادات).
- تحديد المسارات الوظيفية المطلوب تطوير أهدافها.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تطوير وتنمية الجدارات الادارية.
- يسمح تطبيق مدخل الجدارات بالاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، ويجذب العناصر البشرية المؤهلة، وذلك من خلال ما يقدمه الاتحادات من مزايا مختلفة لأصحاب المهارات والمعارف والقيم المهنية.

- أستثمر الموارد البشرية للاتحادات الرياضية خاصة في مجال الجدارات لأكتساب عوائد عديدة سواء عوائد ملموسة (ارباح - انتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء - ضمان الولاء).

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال التعرف علي :

- 1- مستوى الجدارة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية.
- 2- مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية .
- 3- طبيعة العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية .

تساؤلات البحث :

- 1- ما واقع الجدارة الادارية للعاملين بالاتحادات الرياضية ؟
- 2- ما مستوى التميز المؤسسي داخل الإتحادات الرياضية ؟
- 3- ما العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- الجدارة الإدارية :

ويعرف احمد كردي (٢٠١٠م) الجدارة الإدارية بأنه مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبه بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والعملاء. (١ : ٩)

- التميز المؤسسي :

كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيكل المؤسسة. (٢٣ : ٤٣)

- الاتحادات الرياضية :

هي هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة ،ويهدف الإتحاد الرياضى إلى نشر اللعبة والإرتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائها. (١٤)

الدراسات السابقة :

اولا: الدراسات العربية :

١. دراسة نورة زايد عبدالرحمن الشهري (٢٠٢١م) (١٦) بعنوان دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وهدف البحث الى دراسة مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث بالطريقة الطبقية من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجامعية وبلغ عددها (١١٥) فرد، توصلت الدراسة إلي ضرورة كسر الجمود في القوانين واللوائح التنفيذية المحددة بمؤسسات التعليم العام لكيفية اختيار القيادات، ويمكن التغلب عليها من خلال سن القوانين جديدة تراعى توافر معايير الجدارة فمن يشغل الوظائف القيادية ويجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام من خلال انشاء وحدات تضم عدداً من الخبراء ادارة الموارد البشرية.

٢. دراسة عادل محمد عبد المنعم، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن غانم (٢٠١٧م) (١٠) بعنوان دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري داخل الإتحاد المصري للمصارعة، وهدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة التميز في تطوير العمل الاداري داخل الاتحاد المصري للمصارعة من خلال التعرف على الواقع الحالي للعمل الاداري بالاتحاد المصري للمصارعة، متطلبات تطبيق ادارة التميز لتطوير العمل الاداري بالاتحاد المصري للمصارعة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث بالطريقة العمدية من اعضاء مجلس الاداره واعضاء الافرع (٦٥) فرد، توصل الباحث إلي ما يلي:

- تتناسب إلى حد ما الأهداف الموضوعية مع طبيعة العمل بالاتحاد المصري للمصارعة.
- قلة الخطط الموضوعية من قبل الاتحاد المصري للمصارعة لتحقيق أهداف العمل.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين بالاتحاد مما ينعكس بشكل ايجابي على العمل والمستفيدين.

٣. دراسة هاني عبد الموجود مصطفى (٢٠١٠م) (١٨) بعنوان "نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الإداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر العربية"، واستهدفت الدراسة وضع نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الإداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة (٢٢٥) فرد كعينة اساسية و(٢٠) افراد كعينة استطلاعية، واستخدم الباحث استمارة استبيان كاداة لجمع البيانات، وكانت اهم النتائج التوصل الى نموذج لادارة التميز لتطوير الاداء الاداري بالاتحادات الرياضية والاولمبية بجمهورية مصر.

٤. دراسة تغريدعيد الجعبري (٢٠٠٩م) (٤) بعنوان "دور ادارة التميز فى تطوير اداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية"، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية ادارة التميز ومساهمتها فى احداث تطوير لاداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة من افراد مجتمع الدراسة المتمثل فى الادارة العليا ورؤساء ونواب وحدات الجودة فى مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما بينت النتائج ان مستوى الاداء لمؤسسات التعليم العالى متوسط ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر ادارة التميز.

٥. دراسة كلاً من "روبرتو هيوبلاد" Robert H (٢٠٠٧م) (25) بعنوان ادارة التميز كمنهج لادارة العمل البشرى"، واستهدفت الدراسة التعرف على امكانية استثمار العوامل البشرية كعنصر اساسى فى العملية الادارية نحو تحقيق التطوير الادارى، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت اهم النتائج هو اقتراح "هيكل مفاهيمى" لدمج العامل البشرى سواء العاملين او اصحاب المصلحة المنتفعين من المنظمة فى فاعليات العمليات الادارية لتحقيق التميز الادارى.

٦. دراسة بيومان وهيسن كوزى pui –mun I and hesan A. Quazi (٢٠٠٤) (٢٤) بعنوان "نهج لقياس الاداء بالمؤسسة يعتمد على معايير ادارة التميز" واستهدف تصميم اداة لقياس الاداء بالمؤسسة يعتمد على معايير ادارة التميز، واستخدم الباحثان المنهج المسحى، وكانت اهم النتائج ان استخدام نماذج الجودة فى تصميم وسيلة او اداة للقياس الذاتى (self-assessment) للتحقق من مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق العناصر المحددة بجوائز الجودة يحقق التنمية الادارية بشكل كبير.

٧. دراسة ايجلر Eygelaar (2004م) (٢٠) بعنوان تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتحقيق التميز فى الأداء"، هدفت الدراسة إلى تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها فى الأداء، وتحديد مدى ملاءمة تطبيق نموذج تميز جنوب أفريقيا لتحدي مستوى تميز أداء الخدمات العامة كإطار للتقويم الذاتى المتكامل لوضع وتطوير الإستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات الصحية العسكرية بأداء متميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على (١٧) وحدة من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب أفريقيا، وقد توصلت الدراسة إلى ضعف الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ، وقد اوصت الدراسة باستخدام نماذج ومعايير التميز وتطبيقها فى مؤسسات الرعاية الصحية العسكرية ويجب أن يتم بحثها لتحديد مواصفات نموذج تميز للأداء التنظيمي الخاص

بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية التي من شأنها أن تعزز الاداء التنظيمي في تقديم الخدمة.

أجراءات البحث :

- منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي، حيث يقوم هذا المنهج بدراسة متغيرات البحث كما هي لدى افراد عينه دون ان يكون للباحث دور في ضبط المتغيرات موضوع البحث.

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية بمبنى مجمع الاتحادات الرياضية بهيئة أستاذ القاهرة الدولي بمدينة نصر وعددهم (٢٤٤) فرد.

- عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينه البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية بمجمع الاتحادات الرياضية بهيئة أستاذ القاهرة الدولي بمدينة نصر، حيث بلغت حجم العينة (٢٤٤) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (٢١٤) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٠) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، وجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)

توصيف أفراد عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

م	الاتحادات الرياضية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	الاجمالي	النسبة المئوية
١	الاتحاد المصرى لالعاب القوى	20	3	23	9.43%
٢	الاتحاد المصرى لكرة السلة	19	3	22	9.02%
٣	الاتحاد المصرى للقوسوالسهم	14	2	16	6.56%
٤	الاتحاد المصرى الريشة الطائرة	12	2	14	5.74%
٥	الاتحاد المصرى السباحة	17	2	19	7.79%
٦	الاتحاد المصرى الكرة الطائرة	19	2	21	8.61%
٧	الاتحاد المصرى التايكوندو	12	2	14	5.74%
٨	الاتحاد المصرى التنس الارضى	14	2	16	6.56%
٩	الاتحاد المصرى تنس الطاولة	14	2	16	6.56%
١٠	الاتحاد المصرى الجودو	14	2	16	6.56%
١١	الاتحاد المصرى السلاح الشيش	15	2	17	6.97%
١٢	الاتحاد المصرى المصارعة	13	2	15	6.15%
١٣	الاتحاد المصرى الجمباز	15	2	17	6.97%
١٤	الاتحاد المصرى الخماسى الحديث	16	2	18	7.38%
	الاجمالي	214	30	244	100%

- أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء أستمارتى الاستبيان (الجدارة الادارية - التميز المؤسسى) كوسيله لجمع البيانات والمعلومات في البحث بعد التأكد من صدقها وثباتها.

- أستمارة الاستبيان :

- خطوات بناء الاستبيان :

أولاً / تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان :

قام الباحث بتحديد أستمارتى الاستبيان الاولى عن الجدارة الادارية والثانية عن التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة، ثم قام بتصميم استمارة لاستطلاع رأي الخبراء واشتملت على المحاور الرئيسيه المقترحه، كما قام الباحث بعرض المحاور المقترحه على عدد (٧) من الخبراء في مجال الادارة الرياضية مرفق (١/١) حيث تم تحديدهم وفقاً للمعايير التالية :

- أن يكون أكاديمياً حاصلًا على درجة دكتوراه مجال الادارة الرياضية.

- أن يكون لديه خبرة في العمل بمجال الادارة الرياضية لا تقل عن خمسة عشرة عاماً.

وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول المحاور الرئيسية المقترحة للاستبيانات ومعرفة مدى ارتباط المحور بموضوع البحث، وإضافة او دمج بعض المحاور او حذف بعضها ومعرفة النسبة المئوية لكل محور، وتم تحديد (٤) محاور لاستمارة الاستبيان الخاصة بالجدارة الادارية مرفق (١/٢)، وعدد (٦) محاور لاستمارة الاستبيان الخاصة بالتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية مرفق (١/٣).

ثانياً / تحديد العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان وصياغتها :

قام الباحث بصياغة العبارات الخاصة بكل محور من خلال الإطلاع على الاطار النظري والدراسات السابقة وما جاءت به بعض المراجع المتخصصة، وكذلك الإستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وتم اختيار المعايير الاتية لوضع العبارات :-

- تحمل العبارة معنى واحد محدد او تتبنى فكره واحده فقط لتعبر عنها.

- كل عبارة مستقلة عن غيرها من عبارات الاستبيان، أى لا تكون مبنية على غيرها من العبارات.

- صياغة العبارات بطريقة تقريريه والابتعاد عن استخدام اسلوب النفي.

- استبعاد المفردات البديهيه والمفردات المعقده.

ثم قام الباحث بتصميم إستمارتى الإستبيان في صورتها المبدئية، وتم عرضهما على مجموعة من الخبراء، وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعه لكل

محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح والذي يمثل في استجابة لاستخدامه في التطبيق الأساسي وكذلك اقتراح ميزان آخر أكثر مناسبة وكانت استجابة الخبراء لميزان التقدير المقترح (١٠٠٪)، والجدول رقم (٢) يوضح توصيف إستمارتي الإستبيان في صورته المبدئية.

جدول (٢)

توصيف إستمارة الإستبيان في صورته المبدئية

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية %
الإستبيان الأول : الجدارة الادارية			
١	المحور الأول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	٩	٢٢,٥٪
٢	المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي	٧	١٧,٥٪
٣	المحور الثالث : الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة	٥	١٢,٥٪
٤	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية	٨	٢٠٪
٥	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية	٦	١٥٪
٦	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية	٥	١٢,٥٪
الاجمالي الإستبيان الأول		٤٠	١٠٠٪
الإستبيان الثاني : التميز المؤسسي			
١	المحور الأول : تميز القيادة	٧	٢٤,٢٪
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٨	25.8٪
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	٧	٢٤,٢٪
٤	المحور الرابع : التميز المالي	٨	25.8٪
الاجمالي الإستبيان الثاني		٣٠	١٠٠٪

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة بلغ عددها (٣٠) فرد من داخل مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٧/١١/٢٠٢١م إلي ١٣/١٢/٢٠٢١م وذلك بهدف :-

- التأكد من مدى مناسبة أستمارتي الإستبيان المقترحة لعينة البحث.
- تحديد المساعدين والتأكد من فهمهم لأستمارتي الإستبيان.
- التأكد من تحقيق المعاملات العلمية لأستمارتي الإستبيان المستخدمة في البحث.
- **المعاملات العلمية لأستمارتي الإستبيان :**

أولاً : صدق المحكمين (المحتوى) :

قام الباحث بعرض محاور وعبارات أستمارتي الإستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٧) خبراء (مرفق ١/١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة المحاور وعبارات الموضوعة لكل محور، وبهذا يتحقق الباحث من صدق ومضمون محاور وعبارات أستمارتي الإستبيان وفقاً لآراء الخبراء حيث ارتضى الباحث بنسبة ٨٠٪ للموافقة على المحاور وعبارات الإستبيان.

جدول (٣)
النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور وعبارات أستمارتي الجدارة الادارية والتميز
المؤسسى

(ن = ٧)

العبارات										المحاور
الاستبيان الاول : الجدارة الادارية										
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	المحور الأول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي
٧	٦	٣	٧	٦	٧	٧	٧	٦	التكرار	
%١٠٠	%٨٥,٧	%٤٢,٨	%١٠٠	%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
		٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي
		٧	٦	٤	٧	٧	٧	٦	التكرار	
		%١٠٠	%٨٥,٧	%٥٧,١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
				٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الثالث : الجدارة الخاصة بأستخدام التقنيّة الحديثة
				٦	٧	٧	٧	٦	التكرار	
				%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية
	٦	٧	٤	٦	٧	٧	٧	٦	التكرار	
	%٨٥,٧	%١٠٠	%٥٧,١	%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
			٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية
			٦	٧	٣	٧	٧	٧	التكرار	
			%١٠٠	%١٠٠	%٤٢,٨	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
				٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية
				٦	٧	٧	٧	٦	التكرار	
				%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
الاستبيان الثاني : التميز المؤسسى										
		٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	المحور الأول : تميز القيادة
		٧	٧	٦	٧	٧	٧	٦	التكرار	
		%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية
	٧	٧	٦	٤	٧	٧	٧	٦	التكرار	
	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	%٥٧,١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
		٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات
		٧	٦	٦	٧	٧	٣	٦	التكرار	
		%١٠٠	%٨٥,٧	%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%٤٢,٨	%٨٥,٧	النسبة المئوية	
	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم التساؤل	المحور الرابع : التميز المالي
	٤	٧	٧	٦	٧	٧	٧	٦	التكرار	
	%٥٧,١	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥,٧	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٣) والخاص بالنسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات أستمارّة استبيان الجدارة الادارية واستمارة استبيان التميز المؤسسى المقترحة نحو الصورة الاولى حيث جميع العبارات التي حصلت على نسبة مئوية اكبر من (٨٠٪) من آراء الخبراء، وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اقل من (٨٠٪) التي بلغ عددهم (٤) عبارات ليصبح اجمالي عبارات

استمارة الاستبيان الجدارة الادارية (٣٦) عبارة، كما أصبحت عبارات استمارة الاستبيان التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية (٢٨) عبارة.

ثانياً : صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحث بإجراء صدق الإتساق الداخلي من خلال تطبيق استمارتى الاستبيان بعد رأي الخبراء على العينة الاستطلاعية التى بلغ قوامها (٣٠) فرد والتي تم تحديدها مسبقاً، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بطريقة (بيرسون) بين عبارة كل محور والمجموع الكلي للمحور التي يندرج تحته العبارة، وهذا يتضح فى جدول رقم(٤).

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجات استمارة استبيان الجدارة الادارية
(ن=٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
الاستبيان الاول : الجدارة الادارية		
المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي		
١	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الاتحاد.	**٠,٥٩٤
٢	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للاتحاد.	**٠,٨٢٣
٣	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل للاتحاد.	**٠,٩٠٤
٤	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الاتحاد وأهدافه والاتجاهات المعاصرة	**٠,٥٤٨
٥	فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.	**٠,٥٠٤
٦	تذليل العقبات التي تعترض العمل الإدارى وإيجاد الحلول لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.	**٠,٩٧١
٧	تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالاتحاد للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.	**٠,٤٥٧
٨	دعم دور الاتحاد في تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادى والاجتماعى والبيئى.	**٠,٩٤٨
المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي		
٩	تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.	**٠,٩١٠
١٠	تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ الاعمال وفق المعايير العلمية العالمية .	**٠,٤٧٠
١١	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الادارية التي تواجه الاتحاد.	**٠,٩٢٢
١٢	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	**٠,٣٤٣
١٣	عقد اتفاقات تؤامه مع الاتحادات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.	**٠,٧٢١
١٤	وضع السياسات التي تسهم فى توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.	**٠,٨٥٠
المحور الثالث : الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة		
١٥	القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.	**٠,٩٣٨
١٦	القدرة على التواصل لتابعة للاتحاد.	**٠,٥٢٣
١٧	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية فى العمل الإدارى بالاتحاد.	**٠,٩٥١
١٨	القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.	**٠,٨٢٧
١٩	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.	**٠,٦٥٤
المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية		
٢٠	القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للعاملين بالاتحاد وعلاجها.	**٠,٩٣٨
٢١	الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه .	**٠,٩٠١
٢٢	علاج مشكلات العاملين بالاتحاد بشكل فوري وسريع.	**٠,٤٥٤
٢٣	وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.	**٠,٥٧٨

٢٤	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.	**٠,٦٨٧
٢٥	القدرة على التحمل الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.	**٠,٩٢٦
٢٦	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في الهيئات.	**٠,٧٨٥
المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية		
٢٧	الاستجابة لمشاعر العاملين بالاتحاد وحالتهم المزاجية.	**٠,٧٤٨
٢٨	الإصغاء للهيئات والعاملين بالاتحاد وتفهم أفكارهم.	**٠,٧٥٥
٢٩	تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات المتكررة لدى العاملين بالاتحاد.	**٠,٩١٥
٣٠	تلبية احتياجات العاملين بالاتحاد وفق الإمكانيات المتاحة داخل الاتحاد.	**٠,٨١٥
٣١	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للعاملين بالاتحاد والعمل على تجنب حدوثها.	**٠,٤٨٩
المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية		
٣٢	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	**٠,٩١٠
٣٣	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة ومقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم.	**٠,٤٥٧
٣٤	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات التي تواجه الاتحاد.	**٠,٩١٤
٣٥	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.	**٠,٤٦٩
٣٦	العمل على تذليل العقبات التي تعوق العاملين عن أداء أعمالهم.	**٠,٥٦٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٨٠٩

تابع جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات استمارة استبيان التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي		
المحور الأول : تميز القيادة		
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد	**٠,٤٩٩
٢	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين	**٠,٧٨٩
٣	تهتم الإدارة العليا بعملية التطوير باستمرار	**٠,٨٥٢
٤	تهتم الإدارة العليا بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية	**٠,٦٤٤
٥	تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف واضحة وموضوعية	**٠,٧٥٥
٦	يتم وضع خطط بديلة للعمل	**٠,٥٩٩
٧	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية	**٠,٨٤٣
المحور الثاني : تميز الموارد البشرية		
٨	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	**٠,٧٤١
٩	يمتاز العاملون بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها	**٠,٤٧٠
١٠	هناك إهتمام بقدرات العاملين بالمؤسسة	**٠,٧٨٢
١١	يتم تفويض السلطات للعاملين	**٠,٦٩٨
١٢	يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج	**٠,٧٨٨
١٣	هناك توصيف وظيفي واضح للعاملين	**٠,٤٨٩
١٤	هناك اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين	**٠,٦٨٧
١٥	هناك اهتمام بالجانب التنظيمي	**٠,٥٤٧
المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات		
١٦	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	**٠,٧٤٥
١٧	هناك رقابة مستمرة على عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها	**٠,٩٧٤
١٨	تستخدم الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمات	**٠,٨٩٦
١٩	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية	**٠,٦٥٤
٢٠	هناك إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة	**٠,٤١٢
٢١	هناك وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين	**٠,٧٨٩
المحور الرابع : التميز المالي		

**٠,٧٤١	هناك ميزانية معلنة وواضحة	٢٢
**٠,٨٥٢	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الإحتياجات	٢٣
**٠,٥٤٨	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة	٢٤
**٠,٦٥٧	هناك نظام واضح لوضع التقارير المالية	٢٥
**٠,٧٨٩	هناك إدارة جيدة للموارد المالية	٢٦
**٠,٥٧٨	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	٢٧
**٠,٤٥٧	هناك اهتمام بشراء الأدوات والإجهزة	٢٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٨٠٩

يتضح من جدول (٤) ان جميع عبارات أستمارة الاستبيان جاءت دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) حيث ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة اكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، مما يدل على ان عبارات محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالجدارة الادارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية على درجة مقبولة من الصدق.

ثالثاً : الثبات :

لتحقيق ثبات أستمارة الاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (الفا كرونباخ)، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي :

جدول (٥)

قيم معامل ألفا لمحاور الاستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل Alpha ألفا كرونباخ
الاستبيان الاول : الجدارة الادارية			
١	المحور الأول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	8	**٠,٧٨٥
٢	المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي	٦	**٠,٥٧١
٣	المحور الثالث : الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة	٥	**٠,٧٨٤
٤	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية	٧	**٠,٦٨٩
٥	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية	٥	**٠,٨٩٥
٦	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية	٥	**٠,٩٢٢
الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي			
١	المحور الأول : تميز القيادة	٧	**٠,٧٩٩
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٨	**٠,٨٥٢
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	6	**٠,٧٨٦
٤	المحور الرابع : التميز المالي	7	**٠,٩٠٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٨٠٩

جدول (٦)

توصيف إستمارتي الإستبيان بعد احراء المعاملات العلمية

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية %
الاستبيان الاول : الجدارة الادارية			
١	المحور الأول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	8	٪٢٢,٥
٢	المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي	٦	٪١٧,٥
٣	المحور الثالث : الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة	٥	٪١٢,٥

٤	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية	٧	٢٠٪
٥	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية	٥	١٥٪
٦	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية	٥	١٢,٥٪
	الاجمالي الاستبيان الاول	٣٦	١٠٠٪
الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي			
١	المحور الأول : تميز القيادة	٧	٢٤,٢٪
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٨	25.8٪
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	6	٢٤,٢٪
٤	المحور الرابع : التميز المالي	7	25.8٪
	الاجمالي الاستبيان الثاني	٢٨	١٠٠٪

الدراسة الاساسية :

بعد تحديد مشكله البحث واهدافه وتساؤلاته واختيار عينه البحث وفقا لشروط اختيار عينه

البحث قام الباحث بالاتي:-

- ١- تطبيق استماره الاستبيان في الفتره من ١٥/١٢/٢٠٢١م الى ١/٣/٢٠٢٢م
 - ٢- تفرغ النتائج في الفتره من ٣/٣/٢٠٢٢م الى ٩/٣/٢٠٢٢م.
 - ٣- المعالجه الاحصائيه للبيانات المجمعه حيث استخدام البرنامج الاحصائي Spss.
- **المعالجات الإحصائية :**

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال

البرنامج

الاحصائي SPSS وهي التكرارات والنسب المئوية - المتوسط الحسابي - معامل الارتباط - المتوسط الحسابي المرجح - الوزن النسبي - كا^٢. ولقد ارتضت الباحثة مستوى (٠.٠٥) لقبول وتفسير نتائج البحث، كما ارتضى الباحث قبول النتائج التي تتجاوز نسبه (٨٠٪) ، كما استعان الباحث بميزان تقدير خماسي.

عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها:

تحقيقاً لهدف البحث ووصولاً للاجابة على تساؤلاته وفي حدود ما توصل اليه الباحث من بيانات خلال المنهج المستخدم وعينه البحث وادوات جمع البيانات المختارة والتحليل الاحصائي المستخدم يعرض الباحث تساؤلات البحث ومناقشتها.

أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الاول :

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول الذي ينص على ما واقع الجدارة الادارية

للعاملين بالاتحادات الرياضية ؟

جدول (٧)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي) ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المنوي	كا ^٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الاتحاد.	١٥٧	٤٨	٩	2.69	89.7	46.7	٤
٢	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للاتحاد.	١٥٣	٥٤	٧	2.68	89.4	39.6	٥
٣	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل للاتحاد.	١٦٨	٧	٣٩	2.60	86.8	69.6	٨
٤	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الاتحاد وأهدافه والاتجاهات المعاصرة	١٦٣	٤٧	٤	2.74	91.4	58.6	٢
٥	فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.	١٥٣	٥٤	٧	2.68	89.4	39.6	٦
٦	تذليل العقبات التي تعترض العمل الإداري وإيجاد الحلول لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.	١٧١	٣٦	٧	2.77	92.2	76.6	١
٧	تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالاتحاد للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.	١٨٠	٣	٣١	2.70	89.9	99.6	٣
٨	دعم دور الاتحاد في تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.	١٤٨	٥٠	١٦	2.62	87.2	31.4	٧
المجموع الكلي للمحور الاول					2.685	89.5	57.71	

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٧) أن جميع عبارات المحور الاول الخاص بجدارة التفكير الاستراتيجي باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الاول على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٦٨٥) ونسبة كا^٢ (٥٧.٧١) وبوزن نسبي (89.5%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (٨)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي) ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المنوي %	كا ^٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				

١	102.4	94.7	2.84	١	٣٢	١٨١	تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.	١
٤	76.6	92.8	2.79	٣	٤٠	١٧١	تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ الاعمال وفق المعايير العلمية العالمية .	٢
٦	62.9	91.6	2.75	٥	٤٤	١٦٥	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الادارية التي تواجه الاتخاذ.	٣
٢	83.9	93.1	2.79	٤	٣٦	١٧٤	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	٤
٥	65.1	91.9	2.76	٤	٤٤	١٦٦	عقد اتفاقات تؤامه مع الاتحادات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.	٥
٣	81.4	93.0	2.79	٤	٣٧	١٧٣	وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.	٦
			78.72	92.85	2.79	المجموع الكلي للمحور الثاني		

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٨) أن جميع عبارات المحور الثاني الخاص بجدارة الانجاز الوظيفي باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثاني على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٩) ونسبة كا^٢ (٧٨.٧٢) وبوزن نسبي (٩٢.٨٥٪) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالانجاز الوظيفي لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (٩)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور الثالث : الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة) ن = ٢١٤

الترتيب	كا ^٢	الوزن المنوي %	الوسط المرجح	التكرارات			العبارات	م
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
٥	46.7	90.3	2.71	٥	٥٢	١٥٧	القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.	١
٤	50.5	90.5	2.71	٦	٤٩	١٥٩	القدرة على التواصل لتابعة للاتحاد.	٢
٣	54.5	90.8	2.72	٦	٤٧	١٦١	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري بالاتخاذ.	٣
١	116.7	95.3	2.86	٢	٢٦	١٨٦	القدرة على التعامل مع المعلومات	٤

							والاستفادة منها.
٢	94.2	94.1	2.82	٢	٣٤	١٧٨	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.
المجموع الكلي للمحور الثالث							
	72.52	92.2	2.764				

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (٩) أن جميع عبارات المحور الثالث الخاص بجدارة استخدام التقنية الحديثة باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثالث على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٦٤) ونسبة كا^٢ (٧٢.٥٢) وبوزن نسبي (٩٢.٢٪) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٠)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية)
ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا ^٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للعاملين بالاتحاد وعلاجها.	١٧٥	٣٧	٢	2.81	93.6	٦	
٢	الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه .	١٨١	٣١	٢	2.84	94.5	٤	

٧	89.0	93.6	2.81	٣	٣٥	١٧٦	علاج مشكلات العاملين بالاتحاد بشكل فوري وسريع.	٣
١	138.2	96.4	2.89	٢	١٩	١٩٣	وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.	٤
٣	102.4	94.5	2.84	٢	٣١	١٨١	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.	٥
٢	101.0	94.7	2.84	٣	٣١	١٨١	القدرة على التحمل الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.	٦
٥	91.6	93.8	2.81	٣	٣٤	١٧٧	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في الهيئات.	٧
			2.83	المجموع الكلي للمحور الرابع				
101.57		94.44						

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٠) أن جميع عبارات المحور الرابع الخاص بجدارة الشخصية السلوكية باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الرابع على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٨٣) ونسبة كا^٢ (١٠١.٥٧) وبوزن نسبي (٩٤.٤٤%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١١)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية) ن = ٢١٤

الترتيب	كا ^٢	الوزن المنوي %	الوسط المرجح	التكرارات			العبارات	م
				كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	125.7	95.6	2.87	٣	٢٢	١٨٩	الاستجابة لمشاعر العاملين بالاتحاد وحالتهم المزاجية.	١
٣	83.9	92.8	2.79	٦	٣٤	١٧٤	الإصغاء للهيئات والعاملين بالاتحاد وتفهم أفكارهم.	٢
٢	108.0	94.1	2.82	٧	٢٤	١٨٣	تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات	٣

							لدى العاملين..		
٥	54.5	89.1	2.67	١٧	٣٦	١٦١	تلبية احتياجات العاملين وفق الإمكانيات داخل الاتحاد.	٤	
٤	46.7	89.4	2.68	١١	٤٦	١٥٧	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للعاملين بالاتحاد والعمل على تجنب حدوثها.	٥	
							المجموع الكلي للمحور الخامس		
							83.76	92.2	2.766

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٠) أن جميع عبارات المحور الخامس الخاص بجدارة المساعدات والخدمات الإنسانية باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الخامس على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٦٦) ونسبة كا^٢ (٨٣.٧٦) وبوزن نسبي (٩٢.٢%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٢)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية) ن = ٢١٤

الترتيب	كا ^٢	الوزن المئوي %	الوسط المرجح	التكرارات			العبارات	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
١	125.7	96.0	2.88	١	٢٤	١٨٩	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	١
٢	119.6	95.3	2.86	٣	٢٤	١٨٧	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة ومقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم.	٢

٤	102.4	94.4	2.83	٣	٣٠	١٨١	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات التي تواجه الاتحاد.	٣
٣	110.8	94.9	2.85	٣	٢٧	١٨٤	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.	٤
٥	94.2	94.1	2.82	٢	٣٤	١٧٨	العمل على تذليل العقبات التي تعوق العاملين عن أداء أعمالهم.	٥
			2.84	110.5			المجموع الكلي للمحور السادس	

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٢) أن جميع عبارات المحور السادس الخاص بجدارة الفعالية الشخصية باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور السادس على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٨٤) ونسبة كا^٢ (١١٠.٥) وبوزن نسبي (٩٤.٩٤٪) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٣)

التالوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية

ن = ٢١٤

م	أسم المحور	الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا ^٢
١	المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	2.685	89.5	57.71
٢	المحور الثاني : الجدارة الانجار الوظيفي	2.79	92.85	78.72
٣	المحور الثالث : الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة	2.764	92.2	72.52
٤	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية	2.83	94.44	101.57
٥	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية	2.766	92.2	83.76
٦	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية	2.84	94.94	110.5

84.13	92.69	2.78	المجموع الكلي للاستبيان الاول الجدارة الادارية
-------	-------	------	--

قيمة كا² عند مستوى دلالة 0.05 = 0.99

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة استجابات عينة البحث على أستبيان الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية وجاءت بموسط حسابي مرجح (٢.٧٨) ونسبة كا² (٨٤.١٣) وبوزن نسبي (٩٢.٦٩%) مما يدل على أن واقع الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية جاء بدرجة عالية.

كما يتضح من الجدول (١٣) أن الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي حصل على وزن نسبي بقيمة (٨٩.٥%)، وحصلت جدارة الانجار الوظيفي على وزن نسبي بقيمة (٩٢.٨٥%)، والجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة على وزن نسبي بقيمة (٩٤.٤٤%)، والجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية على وزن نسبي بقيمة (٩٢.٢%) والجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية على وزن نسبي بقيمة (٩٤.٩٤%).

ويرجع الباحث ذلك الى تعاون وترابط أفراد الاتحاد ووجود الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجدارات ومعالجة الصراعات، والجدارة الإدارية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجدارات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين مجموعة الافراد العاملين بالاتحاد.

ويرى **احمد السيد كردي (٢٠١٠م)** أن الجدارة الإدارية مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبه بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والعملاء. (٩ : ١)

كما يؤكد **عادل محمد زايد (٢٠١٧م)** أن الجدارة الإدارية أصبحت من أهم العوامل التي تخلق الأبتكار والقيمة للمؤسسات، فالجدارات لديها القدرة على ضخ التوجه الاستراتيجي في سلوك الموظفين اليومي فهناك حاجة ماسة لتنفيذ استراتيجيات أعمال جديدة بسرعة وفعالية، وبالتالي يمكن أستخدام الجدارات كأداة اتصال قوية لترجمة الرؤية إلى مصطلحات سلوكية يمكن للأفراد فهمها وتنفيذها، ويمكن للمؤسسات استخدام الجدارات البشرية لتحفيز التطوير التنظيمي للمؤسسة حيث إن التطوير القائم على الجدارات البشرية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية العاملين بالمؤسسة. (٧٦ : ٩)

ويشير **خلدون عبد الله الصعوب (٢٠١٧م)** إلى الجدارة الإدارية بأنه مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها الموارد البشرية لأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، والعمل على وضع إطار للجدارة للمنظمة يحتوي على مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها المنظمة في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، واستخدام هذا الإطار كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافأة العاملين بالمنظمة، إلى غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. (٥ : ٧٨)

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من **نورة زايد عبدالرحمن الشهري (٢٠٢١م)** (١٦)، **هاني عبد الموجود (٢٠١٠م)** (١٨)، **روبرتو هيوبلاد "Robert H (٢٠٠٧م)** (٢٥)، على أن الجدارة الادارية والوظيفية مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والإتجاهات والتي يمتلكها الموظف، والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والإتجاهات الملائمة للتنظيم، من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة.

وبهذا يتم الاجابة على التساؤل الاول والذي ينص على " ما واقع الجدارة الادارية للعاملين بالاتحادات الرياضية؟".

ثانياً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني :

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الذي ينص على ما واقع مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ؟

جدول (١٤)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي (المحور الأول : تميز القيادة)

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المنوي %	كا ٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط للإحتياجات المستقبلية بشكل جيد	١٧٦	٣١	٧	93.0	89.0	٧	
٢	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين	١٨٣	٢٧	٤	94.5	108.0	٢	
٣	تهتم الإدارة العليا بعملية التطوير باستمرار	١٧٦	٣٣	٥	93.3	89.0	٥	

٣	94.2	93.9	2.82	٣	٣٣	١٧٨	٤	تهتم الإدارة العليا بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية
٤	96.9	93.8	2.81	٥	٣٠	١٧٩	٥	تقوم الإدارة بوضع أهداف واضحة وموضوعية
١	102.4	94.7	2.84	١	٣٢	١٨١	٦	يتم وضع خطط بديلة للعمل
٦	89.0	93.1	2.79	٦	٣٢	١٧٦	٧	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية
			2.81	المجموع الكلي للمحور الاول				
			93.76					
			95.50					

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٤) أن جميع عبارات المحور الاول الخاص بتميز القيادة باستبيان التميز المؤسسي دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الاول على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٨١) ونسبة كا^٢ (٩٥.٥) وبوزن نسبي (٩٣.٧٦%) مما يدل على أن واقع التميز القيادي لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٥)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني: التميز المؤسسي (المحور الثاني: تميز الموارد البشرية) ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوزن المنوي %	كا ^٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	١٦٣	٤٢	٩	58.6	٧	
٢	يمتاز العاملون بالحماس لإنجاز الأعمال المكلفين بها	١٧٠	٣٠	١٤	74.2	٦	
٣	هناك إهتمام بقدرات العاملين بالمؤسسة	١٧٥	٣٢	٧	86.4	٢	

٣	83.9	92.7	2.78	٧	٣٣	١٧٤	٤	يتم تفويض السلطات للعاملين
٤	81.4	92.5	2.78	٧	٣٤	١٧٣	٥	يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج
٥	74.2	92.1	2.76	٧	٣٧	١٧٠	٦	هناك توصيف وظيفي واضح للعاملين
١	81.4	93.0	2.79	٤	٣٧	١٧٣	٧	هناك اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين
٨	52.5	89.7	2.69	١٢	٤٢	١٦٠	٨	هناك اهتمام بالجانب التنظيمي
			74.08	91.81	2.76	المجموع الكلي للمحور الثاني		

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٥) أن جميع عبارات المحور الثاني الخاص بتميز الموارد البشرية باستبيان التميز المؤسسي دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثاني على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٦) ونسبة كا^٢ (٧٤.٠٨) وبوزن نسبي (٩١.٨١٪) مما يدل على أن واقع تميز الموارد البشرية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٦)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني: التميز المؤسسي (المحور الثالث: التميز في تقديم الخدمات) ن = ٢١٤

الترتيب	كا ^٢	الوزن المئوي %	الوسط المرجح	التكرارات			العبارات	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٣	10.8	80.8	2.43	٤٠	٤٣	١٣١	١	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة
١	69.6	86.8	2.60	٣٩	٧	١٦٨	٢	هناك رقابة مستمرة علي عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها
٤	2.3	79.3	2.38	٣٧	٥٩	١١٨	٣	تستخدم الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمات
٥	0.1	79.3	2.38	٢٨	٧٧	١٠٩	٤	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية
٢	14.7	84.0	2.52	٢٤	٥٥	١٣٥	٥	هناك اهتمام بتقييم مقدمي الخدمة
٦	13.6	64.5	1.93	٩٤	٤٠	٨٠	٦	هناك وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين
			18.5	79.12	2.37	المجموع الكلي للمحور الثالث		

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٦) أن جميع عبارات المحور الثالث الخاص بالتميز في تقديم الخدمات باستبيان التميز المؤسسي دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثالث على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٣٧) ونسبة كا^٢ (١٨.٥) وبوزن نسبي (٧٩.١٢٪) مما يدل على أن واقع التميز في تقديم الخدمات لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٧)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي (المحور الرابع : التميز المالي) ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المنوي %	كا ^٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	هناك ميزانية معلنة وواضحة	١٤٧	٥٧	١٠	2.64	88.0	29.9	٧
٢	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الإحتياجات	١٥٩	٤٩	٦	2.71	90.5	50.5	٤
٣	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة	١٦١	٤٧	٦	2.72	90.8	54.5	٣
٤	هناك نظام واضح لوضع التقارير المالية	١٨٦	٢٦	٢	2.86	95.3	116.7	١
٥	هناك إدارة جيدة للموارد المالية	١٧٨	٣٤	٢	2.82	94.1	94.2	٢
٦	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	١٥٢	٥١	١١	2.66	88.6	37.9	٦
٧	هناك اهتمام بشراء الأدوات والإجهزة	١٥٩	٤٧	٨	2.71	90.2	50.5	٥
المجموع الكلي للمحور الرابع					2.73	91.07	62.03	

قيمة كا^٢ عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٧) أن جميع عبارات المحور الرابع الخاص بالتميز المالي باستبيان التميز المؤسسي دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا^٢ للمحور أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الرابع على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٣) ونسبة كا^٢ (٦٢.٠٣) وبوزن نسبي (٩١.٠٧٪) مما يدل على أن واقع التميز المالي لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (١٨)

التالوسط المرجح والوزن المنوي وكا^٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني التميز المؤسسي ن = ٢١٤

م	أسم المحور	الوسط المرجح	الوزن المنوي %	كا ^٢
١	المحور الأول : تميز القيادة	2.81	93.76	95.50

74.08	91.81	2.76	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٢
18.5	79.12	2.37	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	٣
62.03	91.07	2.73	المحور الرابع : التميز المالي	٤
62.53	88.94	2.67	المجموع الكلي للاستبيان الثاني التميز المؤسسي	

قيمة كا^٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة استجابات عينة البحث على أستبيان التميز المؤسسي لدى العاملين بالاتحادات الرياضية وجاءت بموسط حسابي مرجح (٢.٦٧) ونسبة كا^٢ (٦٢.٥٣) وبوزن نسبي (٨٨.٩٤٪) مما يدل على أن واقع مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين بالاتحادات الرياضية جاء بدرجة عالية.

كما يتضح من الجدول (١٨) أن تميز القيادة بالاتحادات الرياضية حصل على وزن نسبي بقيمة (٩٣.٧٦٪)، وحصل تميز الموارد البشرية على وزن نسبي بقيمة (٩١.٨١٪)، والتميز في تقديم الخدمات على وزن نسبي بقيمة (٧٩.١٢٪) والتميز المالي على وزن نسبي بقيمة (٩١.٠٧٪).

ويرجع الباحث ذلك الى أن الجدارة عند الأفراد تأتي ضمن مفهوم التميز لفرد دون الاخرين، ولا يأتي ذلك التميز الا اعتمادا على الحصول على عناصر التميز، أي امتلاك القدرات والامكانات التي لا يمتلكها الاخرين. وفي ضوء هذا تم التركيز على العناصر المميزين في منظمات الاعمال والجديرين بنيل الاشياء التي لا يحق للآخرين نيلها سواء ماديا او معنويا.

وترى **هالة ميرغني (٢٠١٥م)** أن التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره . (١٧ : ٤)

ويشير **علي السلمي (٢٠٠١م)** إلي أن التميز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور أن منظمة ما تتميز في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات أو أعمال وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات يجب يتسم

بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (١٢) :
(١٢)

كما يشير يحيى إبراهيم (٢٠٠١م) فقد أصبح التميز المؤسسي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين حيث إن تحقق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الإبتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك لدي معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة . (١٩ : ٥٦)

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩) (٤)، بيومان وهيسن كوزى Robert H pui -mun I and hesan A. Quazi (٢٠٠٤م) (٢٤)، روبرتو هيوبلاد" Robert H (٢٠٠٧م) (25)، على أن أصبح التميز المؤسسي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز.

وبهذا يتم الاجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على " ما واقع مستوى التميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية ؟.

ثالثاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث :

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث الذي ينص على ما العلاقة الارتباطية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية ؟

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية ن = ٢١٤

التميز المؤسسي				الجدارة الإدارية
التميز المالي	التميز في تقديم الخدمات	تميز الموارد البشرية	تميز القيادة	
**٠,٥٩٩	**٠,٧١٩	**٠,٩٠١	**٠,٦٤٥	الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي
**٠,٨٣٤	**٠,٦٤٨	**٠,٨٢٢	**٠,٨٧٢	الجدارة الانجاز الوظيفي
**٠,٩٠٣	**٠,٧٨٣	**٠,٦٧٤	**٠,٧٥٣	الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة
**٠,٨٦٦	**٠,٨١١	**٠,٥٩٩	**٠,٨٤٢	الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية
**٠,٨٧١	**٠,٨٠٩	**٠,٧١٢	**٠,٩٨٥	الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية

**٠,٨٣٦	**٠,٩١١	**٠,٦٥٤	**٠,٧٤١	الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية
---------	---------	---------	---------	----------------------------------

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢١٢) تساوى ٠.١٩٤

يتضح من جدول (١٩) ان هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية، حيث جاءت قيم معامل الارتباط المحسوبة لجميع محاور المقياسين اكبر من قيم معامل الارتباط الجدولية مستوى ٠.٠٥ وذلك يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي.

ويغزو الباحث ذلك الى أن المعرفة عموماً والجدارة خصوصاً هم المنفذ الرئيسى للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، والشئ الذى دفع بالإتحادات لذلك قناعتها بأن تميزها ورأس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي فى خلق القيمة يتمثل فى جداراتها وتميزهم.

كما **يرجع الباحث** ذلك الى ترتبط الأدوار والوظائف الإدارية مثل جدارات التخطيط، التنظيم، الاتصالات، تحقيق الانضباط الوظيفي، اتخاذ القرارات الإدارية فى كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية، كما انها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التى تؤدى إلى الأداء الفعّال فى الوظيفة، وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل.

وتؤكد **إيمان وصفي (٢٠١٠م)** أن الجدارة الإدارية هى أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه فى الظروف المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الجدارة الإدارية أيضاً الجدارة المهنية، فمهما كان مستوى الأفراد فى الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب جدارة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة. (٢ : ٥٧)

ويرى **أيمن سيد (٢٠١٤م)** إن الجدارة الإدارية تعتبر من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الجدارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالجدارات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة. (٣ : ١٥)

كما يرى **Henard, Fabrice** (٢٠١٢م) أنه بالمفهوم البسيط فإن مصطلح الجدارة يقترن بمصطلح الجدير والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض ان يمتلك مقومات استحقاقه، فالجدير بجائزة معينة يفترض ان يكون ممتلكا لمتطلبات الحصول على تلك الجائزة. (٢١ : ٤٧)

ويؤكد **رضا السيد** (٢٠٠٧م) أن التميز المؤسسي عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد علي منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (٦ : ١١٤)

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من **عادل محمد عبد المنعم مكي** وآخرون (٢٠١٧م) (١٠)، **بيومان وهيسن كوزي A. Quazi** (٢٠٠٤م) (٢٤)، **ايجلر Eygelaar** (٢٠٠٤م) (20)، على أن المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الموظف، والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الادارية بصفة مستمرة تحقق التميز المؤسسي. وبهذا يتم الاجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على ما العلاقة الارتباطية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ؟

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- جاءت درجة ممارسة الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كبيرة.
- ٢- جاءت مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كبيرة.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٤- ارتباط الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي بالتميز المؤسسي للاتحادات الرياضية ارتباطاً قوياً.
- ٥- ارتباط الجدارة الانجار الوظيفي بالتميز المؤسسي للاتحادات الرياضية ارتباطاً قوياً.

- ٦- أرتباط الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.
- ٧- أرتباط الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.
- ٨- أرتباط الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.
- ٩- أرتباط الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطا قويا.

ثانياً : التوصيات:

في ضوء النتائج والبيانات التي توصل إليه الباحث وبناء على الاستنتاجات يوصي الباحث بما يلي:

- ٦- التركيز على تطوير وتنمية الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.
- ٧- أظهرت نتائج الدراسة أهمية الجدارة الادارية ، لذا يجب على العاملين الاهتمام بهذه الجدرات عند التفاعل مع المستفيدين.
- ٨- الاهتمام بوضع برامج ومحتويات الدورات التدريبية والتأهيل والصقل للعاملين وفقا للكفايات الادارية .
- ٩- الاستعانة بخبراء واستشاريين فى مجال الادارة والتنمية البشرية لتنمية قدرات العاملين بالاتحادات الرياضية.
- ١٠- التركيز على التحسين المستمر والتحفيز العاملين لتحقيق التميز المؤسسى.
- ١١- توفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لسرعة انجاز العمل وتنفيذ الانشطة.
- ١٢- اعادة النظر في توزيع المكافآت والحوافز وربطها بالتدريب والتميز في الأداء .
- ١٣- أن تكون الترقية للدرجات الوظيفية الأعلى وفقا لمستوي التميز وليس سنوات الخبرة فقط .
- ١٤- تقليل الإعتماد على نظام التدريب التقليدى تدريجياً وإستبدالها ببرامج تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وبما يتناسب مع تطبيق نظام التدريب الإلكتروني.
- ١٥- الإهتمام بإختيار القيادات علي أساس الكفاءة والتميز في الأداء .
- ١٦- إجراء المزيد من البحوث والدراسات والمرتبطة بالجدارة الادارية والتميز المؤسسى لم يتم دراستها سابقاً.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية :

- ١- احمد السيد كردى طه (٢٠١٠م) : دور الدعم القيادى والتنظيمى فى تمكين العاملين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢- إيمان وصفي كامل (٢٠١٠م) : التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الاجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٣- أيمن سيد سعيد عبد المعطي (٢٠١٤م) : الجدارات الوظيفية والادارية وعلاقتها بالأداء المهني للإخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ٤- تغريد عيد الجعبرى (٢٠٠٩م) : دور ادارة التميز فى تطوير اداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمى، جامع الخليل، فلسطين.
- ٥- خلدون عبد الله الصعوب (٢٠١٧م) : دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم م درمان الإسلامية، الخرطوم.
- ٦- رضا السيد (٢٠٠٧م) : عادات التميز لدي الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- ٧- رضا صالح (٢٠٠٩م) : رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ،السعودية.
- ٨- طه كامل رياض (٢٠٠٩م) : نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- ٩- عادل محمد زايد (٢٠١٧م) : مدخل مؤسسي لإدارة الأعمال، من إصدارات جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٠- عادل محمد عبد المنعم مكي، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن محمد غانم (٢٠١٧م) : "دور إدارة التميز فى تطوير العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للمصارعة" ، مجلة كلية التربية الرياضية.
- ١١- عاطف جابر طه (٢٠١٣م) : قضايا إعلامية معايرة ف الموارد البشرية، الدار الأكاديمية ، القاهرة.
- ١٢- علي السلمي (٢٠٠١م) : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة

- ١٣- عوض محمد ربيع (٢٠٠٣م) : اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام، الملتقى العرب حول المواصفات العالمية للجامعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٤- قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة (٢٠١٧م) : مركز المعلومات والتوثيق، إدارة النشر، وزارة الشباب، مصر.
- ١٥- محمد مقدار الربيعي (٢٠١٦م) : قياس التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالافتتح الاجتماعي، دار المعتز للنشر والتوزيع، مصر.
- ١٦- نورة زايد عبدالرحمن الشهري (٢٠٢١م) : دور تطبيقات نظم الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، بحث نشر، المجلد ٣٧، العدد ٦، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- ١٧- هالة ميرغني (٢٠١٥م) : أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان.
- ١٨- هاني عبد الموجود مصطفى (٢٠١٠م) : نموذج مقترح لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية والأولمبية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان.
- ١٩- يحيى إبراهيم (٢٠٠١م) : استراتيجيات النجاح وإسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية :

- 20- Eygelaar, S.J.D (2004) : " The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence", Doctoral Dissertation, South Africa: Rand Afrikaans University .
- 21- Henard, Fabrice (2012) : Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice, OECD
- 22- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. Leadership Quarterly, www.sciencedirect.com
- 23- Marr, B., (2004) : Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets", Business Process Management Journal, Vol., ١٠, No.5
- 24- pui-mun lee and hesan a (2004) : Quazi:design methodology to measure perform by excellence mdles. Tqm magazine vo ٦.no.
- 25- Robert . H (2007) : Why strategies New York , times , Planning yoes away Mathew D. Sport Marketing , A Strategic Perspective , Prentice Hall .