

إستراتيجيات الإدارة المرئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**باندية الدورى الممتاز لكرة الطائرة*****أ.د/ عاطف عبدالرحمن سيد***** أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج – كلية التربية الرياضية – جامعة المنيا******أ.م.د/ عصمت محمد سيد****** أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج -كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط****مقدمة البحث**

تشهد المنظمات المعاصرة تجددًا وتطوراً كبيراً وبالأخص في مجال الادارة، ودخلت العديد من الاساليب الادارية الحديثة بدلا من الادارة التقليدية التي لم تعد تفي بمتطلبات هذا العصر ومن هذه الاساليب الادارية الحديثة اسلوب (الادارة المرئية) الذي يستمد فكرته وقوته من تحول الادارة الى اسلوب مرئي بوجود ادارة فاعلة ذات نظام وتخطيط ورؤيا واضحة تمكن من اشراك المرؤسين ومن مراقبة سير العمل والشعور بالمسؤولية والدافعية نحو العمل والانجاز وتحقيق من خلال تطبيق متطلباتها الادارية والفنية وانعكاسها على ثقافة المنظمة والتي تلعب دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات لانها تمثل الاصل السلوكي للمنظمة والمحرك الاساسي للطاقات والقدرات لذلك لابد من الادارة العليا والمسؤولين عن المنظمة السعى الى تطبيق متطلبات الادارة المرئية وانعكاس منهجية الادارة الحديثة على قيم ومعتقدات واعراف وتوقعات المنظمة والتي تمثل عناصر الثقافة التنظيمية. وتأتى الادارة المرئية باستراتيجياتها المختلفة من وضع قواعد العمل في مقدمة مهام الادارة المرئية التي بدورها تحقق المشاركة والمساواة بين العاملين والذي ينعكس إيجابا على أدائهم داخل المؤسسة وتأتى استراتيجية التطهير كإستراتيجية هامة لتحقيق الإدارة المرئية بمفهومها الصحيح للاستغناء عن كل ما يعيق سير العمل ضمن الاهداف المرجوة وأخيرا استراتيجية الترشيح التي تعمل على الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية وعدم اهدارها ووضعها في اطارها الصحيح بما يخدم تحقيق اهداف المؤسسة (٢ : ٤٠)

والهدف من استخدام نمط الادارة المرئية في المؤسسات يتمثل في تحسين ولاء المستفيد وتحليل البيانات قبل عملية اتخاذ القرارات، وتوفير قاعدة بيانات للقرارات وسرعة اتخاذها

(٢٩ : ٥)

وتطبيق منهج الادارة المرئية في أى دائرة من دوائر المؤسسة له فوائد كبيرة ففي الادارة المالية تساعد على الدقة في انجاز التقارير المالية وتقليل الاخطاء المالية وتحسين اداء العاملين، وفي الدائرة الادارية يؤدي الى تقليل الاخطاء والمشاكل وسرعة حلها وتحسين الجودة والارباح وزيادة رضا العاملين والعملاء والخلو من الاخطاء (٢٩ : ٦).

وتعد الادارة المرئية اسلوباً لادارة الازمات ولكنها مناهج عمل مستمر لادارة الاحداث اليومية في مكانها وزمانها ويستمد النمط الادارى قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والافقية في اركان العمل المؤسسي وعليه فهو أحدالتحديات المهمة لادارة المستقبل من ارض الواقع ولا يمكن ان تتوفر الشفافية المطلوبة للادارة إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة وهذه الثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الادارة المرئية وهى:

استراتيجية وضع قواعد العمل: يجب ان تكون قواعد المنظمة واضحة ومحدد بشكل يخدم رسالتها بالطريقة المثلى والا تكون جامدة ليتسنى تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التى تصف النظام العالمى الجديد وهذه القواعد تشمل تحديد المهام ومعايير قياس الاداء واساليب المراجع والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمى بسيط وواضح

استراتيجية التطهير: وتعنى النزول الى ارض الواقع لتشخيص المشاكل واسبابها بدقة حتى تتمكن من وضع الحلول المناسبة ضمن اساليب يتم اختيارها بدقة كإبعاد بعض القيادات التى تعيق مسيرة العمل، ومعالجة الاساليب والادوات والمعدات والسياسات الادارية التى تمارس بها، واتباع سياسة التغيير لانه يعتبر وسيلة مهمة للتطوير الاداري والتحسين المستمر لذا لابد ان تكون ثقافة التغيير احدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة التحديات في المستقبل والتغلب عليها والتكيف معها.

استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات: تهدف الى ادخال قيمة السرعة في ثقافة المنظمة، ومن الاساليب التى يمكن من خلالها تحديد مسببات الهدر وايجاد الحلول لها هو النزول الى موقع العمل بصفة متكررة ومفاجأة والتأكد من أن الادارة في خدمة المنظمة ومشاركة جميع العاملين في وضع رؤية للمنظمة وأهدافها ومن مسببات هدر الوقت يكون من خلال اتخاذ بعض القرارات الادارية الروتينية في عدة ايام او حتى شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين ويعطل سير العمل، ومن الاسباب التى تعرقل سير العمل استخدام اساليب التجسس او العنف الرقابي وتعقيد الامور عند المتابعة الادارية وينتج عنه خوف العاملين وترددهم وتباطئهم في انجاز الاعمال. (٢١ : ٢٠١٥)

فالمؤسسات التي تستخدم في ادارتها اسلوب الادارة المرئية يجعلها من المؤسسات التي تتميز في تحقيق غاياتها الاستراتيجية والقدرة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وتشجيع التميز والابداع في مختلف المجالات، حيث ان الاداء التنظيمي المتميز اصبح امر حتمي نتيجة العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات القائمة لم تعد المؤسسة مطالبة بتحقيق الاداء فقط وانما التميز في الاداء من اجل البقاء والاستمرار، وهذا يعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الاداء حتى يتم الوصول الى الاداء المتميز (١٤ : ١٢)

ويتفق الباحثان مع "سيد شلقامى سيد" (٢٠١٧م) أن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وإلى تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها:

- هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدرتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تقبل بدون وجودها.
- أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الإستجابة السريعة للزبون.
- أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
- أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها (١٩: ١١).

وعلى هذا يشير "Caliskan" (٢٠١٠م) إلى أهمية إدارة الموارد البشرية حيث يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لأستراتيجية إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية وتنفيذها، كما أن إدارة الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للأستراتيجية الكلية للمنظمة (١٠٠ : ٢٣).

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الرياضية تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدى الإدارى والأساليب المتبعة فى الإدارة، ويزداد الأمر تعقيداً فى ظل بيئة الأعمال التى تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجى والتقنى المتسارع خاصة عندما تضع هذه المؤسسات نصب أعينها الوصول للتميز الذى هو هدف أى مؤسسة، الأمر الذى يحتم على إدارة هذه المؤسسات إنتهاج أسلوب إدارى متقدم حتى تستطيع التعامل بكفاءة وفاعلية مع المتغيرات البيئية والإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والثقافية والتشريعية والقانونية وغيرها وصولاً للميزة التنافسية.

لذلك رأى الباحثان ضرورة التعرف على واقع إستراتيجيات الإدارة المرئية كإسلوب إدارى حديث المتمثل فى (إستراتيجية وضع قواعد العمل - إستراتيجية التطهير - إستراتيجية القضاء على الهدر) وكذلك التعرف على مدى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثل فى (الجودة - الأبداع والابتكار - المرونة - التميز والتفرد) من وجهة نظر العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة المنوطين بتنفيذ الأنشطة والخطط التنفيذية بالأندية وإستيفاء متطلبات العمل وفقاً للوائح والقوانين وتنفيذ المشروعات والبرامج المعتمدة وتذليل العقبات التى يعوق تنفيذها. وبناء على ما سبق تبلورت مشكلة البحث للتعرف على إستراتيجيات الإدارة المرئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.

مصطلحات البحث:

الإدارة المرئية

يعرف نايك الإدارة المرئية بأنهاى أحد المناهج الادارية الحديثة التى يتم فيها الاهتمام بالوسائل والاهداف بحيث تنتقل رؤية المنظمة الى عقل وضمير ووجدان العاملين فيها فيسعون الى تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المنشودة (٢٥ : ١٨).

الميزة التنافسية:

قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل أستراتيجى عبر التفوق فى أدائها، وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقى المنظمات (١٢ : ٧١).

هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على إستراتيجيات الإدارة المرئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة من خلال تحديد:

- ١ - واقع إستراتيجيات الادارة المرئية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.
- ٢ - مستوى أبعاد الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.
- ٣ - العلاقة بين إستراتيجيات الادارة المرئية والميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.

تساؤلات البحث

- ١- ما واقع إستراتيجيات الادارة المرئية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة؟
- ٢- ما مستوى أبعاد الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة؟
- ٣- ما العلاقة بين إستراتيجيات الادارة المرئية والميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة؟

منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الدراسات المسحية والذي يعد أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث ومتغيراته وتحقيق أهدافه.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث:

- أعضاء مجالس إدارة اندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة والبالغ عددهم (٢١٦) عضواً بواقع (٢٤) رئيساً، و(١٩٢) عضواً.
- الجهاز الفنى والاداري لاندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة، وقد بلغ عددهم (١٢٠) بواقع (٢٤) مديرفنى، و(٢٤) مدرب، و(٢٤) ممرن، و(٢٤) طبيب، و(٢٤) ادارى.

عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وصممت بحيث تشكل عدداً مقبولاً على المستوى الإحصائى لتمثيل مجتمع البحث، والبالغ عددهم (١٤٠) ويوضح جدول (١) توصيف العينة كالتالى:

جدول (١)

توصيف عينة البحث

الفئات	المجتمع	العينة	النسبة
أعضاء مجالس الادارة	٢١٦	٩٠	%٤١
الجهاز الفنى والإدارى	١٢٠	٥٠	%٤١

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثان الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك، بغرض تطبيقها على العاملين فى باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة، ولجمع بيانات الاستبيان اتبع الباحثان الخطوات التالية:

جمع البيانات مكتبياً: وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب

والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار الفكرى والنظرى لموضوع منهجية كايزن والميزة التنافسية.

جمع البيانات ميدانياً: وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج التي توضح الإدارة المرئية بأندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة وفي ضوء أسلوب جمع البيانات يتضح أن الباحثان قد اعتمدا على البيانات الأولية والتي تمثلت في نتائج ما حصل عليه من إجابات العاملين بأندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة، على استمارات الاستقصاء هذا بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والبحوث والمقالات وذلك في المراجع العربية والأجنبية التي أتاحت مما يسر للباحثان بناء الجوانب المنهجية للبحث، وبناء عليه قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان تضم المحاور المقترحة مرفق (٢)، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والكرة الطائرة بلغ عددهم (٨) خبراء مرفق (١) لإبداء الرأي من حيث:

- مدى موافقة الخبراء لمحاور استبيان.
 - مدى كفاية هذه المحاور.
 - تعديل أو حذف أو إضافة محاور أخرى.
- وتوصل الباحثان إلى المحاور الأساسية لاستمارة الاستبيان التي تحقق أهداف الدراسة الحالية، ثم قام الباحثان بصياغة عبارات كل محور فتضمنت المحاور العبارات التالية: **الإدارة المرئية** {استراتيجية وضع قواعد العمل (٩) عبارات، استراتيجية التطهير (١٠) عبارات، استراتيجية القضاء على الهدر (١١) عبارات}، **الميزة التنافسية** {الجودة (١٠) عبارات، المرونة (٩) عبارات، الابداع والابتكار (٩) عبارات، التميز (٧) عبارات}، وبذلك توصل الباحثان إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية وضمت (٦٥) عبارة . وقام بعرضها على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول:
- مدى مناسبة الموضوعات المقترحة بالنسبة للمحور.
 - ارتباط كل موضوع بالمحور الرئيسي له.
 - كفاية الموضوعات للمحاور المراد تحديدها من حيث شمولها وارتباطها وموضوعيتها.
 - تعديل أو حذف أو إضافة موضوع آخر.
- وفي ضوء موافقة الخبراء وبعد تأكد الباحثان من صدق وثبات استمارة الاستبيان أصبحت في صورتها النهائية مرفق (٤) تضم (٥٥) عبارة هي:

الجزء الأول: ويتكون من ٢٧ عبارة ويهتم بالإدارة المرئية ويدور حول دراسة المتغيرات التالية:

- | | | |
|--------------------------------|-----------|------------------------|
| ○ استراتيجية وضع قواعد العمل. | ٨ عبارات | (العبارات من ١ - ٨). |
| ○ استراتيجية التطهير | ٨ عبارات | (العبارات من ٩ - ١٦). |
| ○ استراتيجية القضاء على الهدر. | ١١ عبارات | (العبارات من ١٧ - ٢٧). |

الجزء الثاني: ويتكون من ٢٨ عبارة تهتم الميزة التنافسية من خلال المتغيرات التالية:

- الجودة. ٧ عبارات (العبارات من ٢٨ - ٣٤).
- المرونة. ٧ عبارات (العبارات من ٣٥ - ٤١).
- الابداع والابتكار ٧ عبارات (العبارات من ٤٢ - ٤٨).
- التميز ٧ عبارات (العبارات من ٤٩ - ٥٥).

ولقياس مدى صدق الاستبيان قام الباحثان باللجوء إلى طريقة صدق المحتوى، حيث عرض الاستبيان على عشرة من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية للتأكد من أن كل عبارة يقيس ما وضع من أجل قياسه، وقد أبدى المحكمين موافقتهم على وضوح العبارات وصلتها بالإدارة المرئية والميزة التنافسية، مع مراعاة بعض الملاحظات المرتبطة بصياغة عدد من العبارات، وقام الباحثان بحساب معامل الاتساق بين مجموع المحور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان، ويتضمن جدول (٢) نتائج هذا الاتساق.

جدول (٢)

معامل الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لمحاور الاستبيان (ن = ٢٠)

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	معامل الاتساق
الإدارة المرئية	استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٨١
	استراتيجية التطهير	٠,٧١
	استراتيجية القضاء على الهدر	٠,٧٨
الميزة التنافسية	الجودة	٠,٩١
	المرونة	٠,٨٩
	الابداع والابتكار	٠,٨٧
	التميز	٠,٨٩

وقد ثبتت معنويته إحصائياً مما يشير إلى صدق الاستبيان وفقاً لآراء المتخصصين علمياً. ولقد تم حساب معامل الثبات لاعتبارات الاستبيان، ولذا استخدم معامل ألفا (Alpha) من خلال حزمة SPSS، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، ويتضح ذلك من خلال جدول (٣)

جدول (٣)

معامل الثبات ألفا* (Alpha) لمحاور لاستمارة الاستبيان

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	معامل الثبات
الإدارة المرئية	استراتيجية وضع قواعد العمل	٠,٧٦٩
	استراتيجية التطهير	٠,٨١٨
	استراتيجية القضاء على الهدر	٠,٨٣٦
الميزة التنافسية	الجودة	٠,٨٤١
	المرونة	٠,٩٠١
	الابداع والابتكار	٠,٨٢٣
	التميز	٠,٧٩٩

وباستعراض جدول (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع العبارات، حيث تراوحت معاملات ثبات استمارة الاستبيان بين (٠,٧٦٩، ٠,٩٠١)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

تطبيق استمارة الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحثان من صدق وثبات الاستبيان وأصبح الاستبيان في صورته النهائية تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١/١٥ إلى ٢٠٢٢ / ١ / ٢٨، وفقا لميزان التقدير الثلاثي (مناسب - مناسب إلى حد ما - غير مناسب) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (مناسب) خمس درجات والإجابة (مناسب إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير مناسب) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائيا.

المعالجات الإحصائية Statistics Remedies:

استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية التالية باستخدام القوانين الإحصائية وكذلك استخدام

الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وتم حساب:

- النسبة المئوية.
- الصدق المحتوى.
- المتوسط الحسابي.
- اختبار (t . test).
- الانحراف المعياري.
- الوزن النسبي.
- صدق الاتساق الداخلي.
- معامل الارتباط.
- الأهمية النسبية.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على:

- ١- ما واقع إستراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل - استراتيجية التطهير - استراتيجية القضاء على الهدر) باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة؟

جدول (٤)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لاستجابات عينة البحث بالنسبة لعبارات المحور الاول استراتيجية وضع قواعد العمل باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة (ن = ١٤٠)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	مربع كا	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	وضع قواعد للعمل تتسم بالوضوح	١٢٠	٨٥,٧١	٩	٦,٦٧	١١	٧,٨٩	٣٧٦	٠,٩٢	١٥٨,٨٠	١
٢	تحديد المهام والمسئوليات بما لا يسمح بتداخل الأعمال.	٩٧	٦٩,٢٨	٢٤	١٧,١٥	١٩	١٣,٥٧	٣٤٦	٠,٨٥	٧٧,٢٠	٢
٣	وضع قواعد للعمل تتلائم مع رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.	٨٠	٥٧,٠٤	٥٤	٣٨,٥٧	٦	٤,٢٨	٣٤٣	٠,٨٥	٦٢,٩١	٤
٤	وضع أساليب لتقييم الأعمال تتسم بالموضوعية.	٧٢	٥١,٤٢	٤٢	٣٠	٢٦	١٨,٥٨	٣١٥	٠,٧٨	٦٢,٨٠	٥
٥	تطوير قواعد العمل بصفة مستمرة لتصبح أكثر فاعلية.	٥٢	٣٧,١٤	٦٣	٤٥	٢٥	١٧,٨٦	٣٠٠	٠,٧٤	٢٩,٢٠	٧
٦	عرض مجالات الخطط وبنودها على العاملين بها.	٥٥	٣٩,٢٨	٧٠	٥٠	١٥	١٠,٧٢	٣٠٩	٠,٧٦	٥١,٦٠	٦
٧	وضع برامج للعمل الإداري تحتوي على أنشطه متنوعة.	٤٦	٣٢,٨٥	٩٠	٦٤,٢٩	٤	٢,٨٦	٣٠٦	٠,٧٦	٧٣,٢٠	٣
٨	بناء الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكل دقة.	٤٦	٣٢,٨٥	٧٢	٥١,٤٢	٢٢	١٥,٧١	٢٨٥	٠,٧٠	٢٦,٨٠	٨
الدرجة الكلية للمحور											
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٩											
الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٥											

يتضح من جدول (٤) ما يلى :

جاءت متوسط العبارة (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧) بالإضافة الي الدرجة الكلية للمحور أعلي من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل كبير لاستراتيجية وضع قواعد العمل لدي العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة

كما جاءت نسبة العبارات (٥، ٨) تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط لاستراتيجية وضع قواعد العمل لدي العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة

كما اكدت تلك النتائج انه تم تحقق محور استراتيجية وضع قواعد العمل بدرجة كبيرة وذلك لان القواعد واضحة وتخدم رسالة العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة بالطريقة المثلى، فيجب ألا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد، وهذه القواعد تشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي سيط وواضح تقوم به الجهات الرقابية الداخلية والخارجية.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "سوزان احمد حمادة" (٢٠١٨) (١٠) حيث احتلت استراتيجية وضع قواعد العمل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وان العمل الجماعي يساهم في تحسين الأداء لذا تحرص الكلية على تهيئة المناخ الوظيفي لممارسة العمل الجامعي ويتجسد ذلك في فرق العمل التي يتم تكوينها لمعرفة قواعد العمل مما يؤدي الى الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحسين أداء العاملين للوصول الى الأهداف المرجوة.

وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة واجد بن مطر الهزلي (٢٠١٥) (٢١) في أن هناك امكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الادارية لقواعد العمل للادارة المرئية في التربية والتعليم بمكة المكرمة.

جدول (٥)

والدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لاستجابات عينة البحث بالنسبة لعبارات
للمحور الثاني استراتيجية التطهير لدي العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة (ن = ١٤٠)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	مربع كا	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٩	تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.	١٠٨	٧٧,١٤	٢٦	١٨,٥٨	٦	٤,٢٨	٣٧٢	٠,٩٢	١٣٤,٨٠	١
١٠	استبعاد الأشخاص المعيقة للعمل	٩٠	٦٤,٢٨	٢٣	١٦,٤٤	٢٧	١٩,٢٨	٣٣٠	٠,٨١	٥٩,٢٠	٢
١١	إجراء تغييرات في السياسات المتبعة لمصلحة العمل	٢٦	١٨,٥٦	٧٢	٥١,٣٣	٤٢	٣٠,١١	٢٤٩	٠,٦١	٢٩,٢٠	٨
١٢	تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.	٨٧	٦٢,١٤	٢٦	١٨,٥٨	٢٧	١٩,٢٨	٣٣٠	٠,٨١	٥٩,٢٠	٢
١٣	إجراء تغييرات في السياسات المتبعة لمصلحة العمل	٢٦	١٨,٥٨	٧٢	٥١,٤٢	٤٢	٣٠	٢٤٩	٠,٦١	٢٩,٢٠	٤
١٤	إتباع إدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل	٤٤	٣١,٤٢	٤٨	٣٤,٢٨	٤٨	٣٤,٢٨	٢٦١	٠,٦٤	١,٢٠	٨
١٥	السعي نحو تحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء.	٥١	٣٦,٤٢	٧٧	٥٥	١٢	٨,٥٨	٣٠٩	٠,٧٦	٤١,٢٠	٣
١٦	القضاء على الفساد والنفاق الإداري	٦٥	٤٦,٤٢	٤٨	٣٤,٢٨	٢٧	١٩,٢٨	٣٠٣	٠,٧٥	١٢,٤٠	٥
١٧	القضاء على الروتين الذى من شأنه تعطيل مسيرة العمل	٥٠	٣٥,٧٢	٤٨	٣٤,٢٨	٤٢	٣٠	٢٧٣	٠,٦٧	٢,٤٠	٦
١٨	القضاء على أسلوب العنف الرقابي على العاملين بها .	٥٠	٣٥,٧٢	٣٩	٢٧,٨٦	٥١	٣٦,٤٢	٢٦٤	٠,٦٥	١,٦٠	٧
الدرجة الكلية للمحور											
٢٣٦١											٠,٧٣

الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٩ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٥

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

* جاء متوسط العبارة (٩، ١٠، ١٣، ١٤) أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل كبير **لاستراتيجية التطهير** لدى العاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة

* كما جاءت نسبة العبارات (١١، ١٢، ١٥، ١٦) تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط **لاستراتيجية التطهير** لدى العاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **هدي قاسم سعيد (٢٠١٧) (٢٠)** في ان الإدارة المرئية تؤثر بمتطلباتها الإدارية والفنية في عناصر الثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات وان الإدارة العليا تشجع عملية التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين بالتدريب، ويدرك الموظفون بأن رسم مجموعة من الخطط الاستراتيجية فيأقسام الدائرة يعد من اولويات العمل الاداري ومتطلب اساسي من متطلبات الادارة المرئية ان تضع اليات مناسبة لمكافأة الموظفين المتميزين وبعادلة.

وتتفق ايضا مع نتائج دراسة **شالتز (٢٠١٣) Schultz (٢٧)** الإدارة المرئية هي عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين الجودة وتحسن مستوى أداء العاملين، ويؤدي الى تحقيق أهداف الأداء مما أدى إلى تدفق عملية مستمرة من الأنشطة لذلك إنشاء نظام الإدارة المرئية كان أكثر كفاءة ونجاحا حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **سوزان احمد حمادة (٢٠١٨) (١٠)** أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تمارس تطبيق استراتيجيات الادارة المرئية الثلاثة حيث حصل بعد استراتيجية التطهير على المرتبة الاخيرة في الاهمية النسبية وذلك بسبب حرص الكلية على تهيئة المناخ الوظيفي لممارسة العمل الجامعي وتشجع عليه.

جدول (٦)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الإستجابة ومربع كا لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور

الثالث استراتيجية القضاء علي الهدر لدي العاملين باندية الدورى الممتاز

للكرة الطائرة (ن = ١٤٠)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	مربع كا	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	وضع نظام رقابى يهدف إلى توضيح كيفية ونوعية الأداء الحالى	٦٥	٤٦,٤٢	٥١	٣٦,٤٢	٢٤	١٧,١٦	٣٠,٦	٠,٧٦	١٥,٦٠	١٠
٢	التأكيد على مفهوم الإدارة فى خدمة العاملين.	٤٧	٣٣,٥٧	٦٦	٤٧,١٥	٢٧	١٩,٢٨	٢٨,٥	٠,٧٠	١٧,٢٠	٩
٣	الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يعمل على توفير الوقت والجهد.	٥٦	٤٠	٦٦	٤٧,١٥	١٨	١٢,٨٥	٣٠,٣	٠,٧٥	٢٦,٧٠	٧
٤	نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للموارد.	٤١	٢٩,٢٨	٧٥	٥٣,٥٧	٢٤	١٧,١٦	٢٨,٢	٠,٧٠	٣١,٦٠	٥
٥	إدخال قيمة السرعة فى الأداء مع إجادته فى ثقافة العاملين بها.	٧٧	٥٥	٢٧	١٩,٢٨	٣٦	٢٥,٧٢	٣٠,٦	٠,٧٦	٢٥,٢٠	٨
٦	مشاركة العاملين بها فى وضع الرؤى المستقبلية.	٦٠	٤٢,٨٦	٥٣	٣٧,٨٦	٢٧	١٨,٢٨	٣٠,٠	٠,٧٤	١١,٢٠	١١
٧	اتخاذ الإجراءات الفورية اللازمة لاحتواء أي موقف ومتابعته.	١١٤	٨١,٤٢	٢٠	١٤,٢٩	٦	٤,٢٩	٣٧,٨	٠,٩٣	١٥٩,٦٠	٢
٨	تحديد أوجه الصرف على الأنشطة المختلفة.	١٠٨	٧٧,١٤	٢٦	١٨,٥٨	٦	٤,٢٩	٣٧,٢	٠,٩٢	١٣٤,٨٠	٣
٩	تحديد الأهداف فى ضوء الإمكانيات المتاحة.	٧٧	٥٥	٣٩	٢٧,٨٦	٢٤	١٧,١٦	٣١,٨	٠,٧٩	٢٦,٨٠	٦
١٠	توفير احتياجاتها بما يتناسب مع الميزانية المحددة	١١٧	٨٣,٥٧	١١	٧,٨٦	١٢	٨,٥٧	٣٧,٥	٠,٩٣	١٧٣,٢٠	١
١١	اتخاذ القرارات فى زمن مناسب لمصلحة العمل.	٨٧	٦٢,١٤	٤٢	٣٠	١١	٧,٨٦	٣٥,١	٠,٨٧	٧٣,٢٠	٤
الدرجة الكلية للمحور											
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٩ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٥											

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

- * حيث جاءت متوسط العبارة (١٧، ٢١، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧) أعلى من الحد الأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل كبير لاستراتيجية القضاء علي الهدر لدي العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة .
- * كما جاءت نسبة العبارات (١٨، ١٩، ٢٠، ٢٢) تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط لاستراتيجية القضاء علي الهدر لدي العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة .

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ميرسل (Marcella&et al, ٢٠١١) (٢٤) أن الإدارة المرئية تتطلب وجود قيادات وصفات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الازمة التي يمر فيها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها كما اظهرت الدراسات أن طبيعة الادارة المرئية تعكس أداء الجامعات وتقدمها لذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار للمحافظة على المورد البشري وتطوير ادائه حيث تسهم الإدارة المرئية وبشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل.

وتتفق ايضا مع نتائج دراسة هدى قاسم سعيد (٢٠١٧) (٢٠) في ضرورة دعم الإدارة العليا لأي افكار جديدة تقدم من قبل الموظفين لتشجيعهم نحو الابداع والابتكار والمشاركة في وضع رؤية تطوير وزارة التعليم العالي وتوفير الاحتياجات اللازمة في الوقت المحدد، والمساهمة في حل المشكلات قبل تفخمها. وبهذا يكون الباحثان قج أجاب على التساؤل الاول والذي ينص على ما واقع إستراتيجيات الادارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل - استراتيجية التطهير - استراتيجية القضاء على الهدر) لدي العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة؟

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على:

- ما مستوى أبعاد الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة؟

جدول (٧)

الدرجة المقدرة وكا^٢ لاستجابات العينة لاستبيان الميزة التنافسية لمحور الجودة (ن=١٤٠)

م	العبارات	الاستجابات			
		مجلس إدارة اندية الدورى		الجهاز الفنى	
		الدرجة	النسبة المئوية	الدرجة	النسبة المئوية
كا ^٢	الدرجة	النسبة المئوية	الدرجة	النسبة المئوية	الدرجة
١	تم الأندية مام ا فريد ا بالعاملين وحل المشكلات بدقة.	٩١	٪٧٠.٥٤	٣٠٦	٪٨٣.٦١
٢	توفر أندية الدورى الممتاز أماكن لتسويق أنشطته وخدماته في نطاقه الجغرافي.	٨٥	٪٦٥.٨٩	٢٤٩	٪٦٨.٠٣
٣	توفر أندية الدورى الممتاز إدارة خاصة للتواصل مع المستفيدين للتعرف إلى آرائهم تجاه مستوى الخدمات؛ أنشطة الم مقدمة لهم.	٩٠	٪٦٩.٧٧	٢٠٢	٪٥٥.١٩
٤	أندية الدورى الممتاز أسلوب العمل للوصول إلى مقاييس الجودة المحلية.	٩٥	٪٧٣.٦٤	١٩٩	٪٥٤.٣٧
٥	تساهم أداء وأفكار العاملين بأندية الدورى الممتاز في تطوير وتحسين جودة الخدمات والأنشطة.	٩١	٪٧٠.٥٤	١٨١	٪٤٩.٤٥
٦	تسعى أندية الدورى الممتاز إلى وضع معايير وضوابط لعملية تقويم العاملين.	٩٢	٪٧١.٣٢	١٦٦	٪٤٥.٣٦
٧	تسعى أندية الدورى الممتاز ثم ا إلى توفير كافة الإمكانيات المالية والبشرية في تجويد العمل الإداري والخدمات المقدمة.	٨٥	٪٦٥.٨٩	١٦١	٪٤٣.٩٩

قيمة كا^٢ عند مستوى ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات مجلس ادارة أندية الدورى الممتاز لمحور الجودة قد تراوحت ما بين (٦٥.٨٩٪ : ٧٣.٦٤٪)، وقد حصلت العبارة رقم (٤) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٢، ٦) على أقل نسبة مئوية.

أما بالنسبة لاستجابات المديرين التنفيذيين والحكام والإداريين لمحور الجودة فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٤٣.٩٩٪ : ٨٣.٦١٪)، حيث حصلت العبارة رقم (١) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٧) على أقل نسبة مئوية.

بينما جاءت قيم كا^٢ داله عند (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور مما يشير إلى وجود علاقة بين استجابات العينة، حيث اتفقت آراء العينة على بعض المتغيرات المرتبطة بالجودة في أندية الدورى الممتاز مما يعكس أهمية تحقيق ذلك بأندية الدورى الممتاز.

حيث جاءت استجابات أعضاء مجلس ادارة أندية الدورى الممتاز تشير إلى تورُّ أندية الدورى الممتاز أسلوب العمل للوصول إلى مقاييس الجودة المحلية، في حين يرى الجهاز الفني والادارى غير ذلك ويرى الباحثان هذه الاستجابات الخاصة بالجهاز الفني والادارى ربما ترجع إلى نقص بعض المعلومات والبيانات الكافية لديهم بخصوص طبيعة العمل الأساسية أو لنقص بعض الخبرات المتعلقة بجوانب العمل ولذلك يجب على إدارة أندية الدورى الممتاز مرعاه ذلك.

كما جاءت استجابات الجهاز الفني والادارى تشير إلى قلق تمُّ أندية الدورى الممتاز اهتماماً فريداً بالعاملين وحل المشكلات بدقة وهذا ما أشارت له استجابات أعضاء مجلس ادارة أندية الدورى الممتاز مما يؤكد الدور الذى يقوم به في التعرف إلى المشكلات التى يتعرض لها العاملون بأندية الدورى الممتاز المصري للكرة الطائرة والعمل على حلها.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "أمال نبيل" (٢٠١٥) (٣) التى توضح ضرورة سعى المنظمات الإدارية إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في العمل، حيث إنَّ ذلك يساعدها على الدخول في منافسة مع السوق الخارجى (المنافسين)، وأن ذلك لا يتحقق إلا عن طريق توفير الدعم الكامل والاهتمام بالعاملين داخل تلك المنظمات.

بينما اختلفت تلك النتائج مع نتائج دراسة "حجاج عبدالرؤوف" (٢٠٠٧) (٤) والتى تبين أن هناك عدم اهتمام بعملية الجودة والتطوير والتحسين في العمل داخل المنظمات ونَّها تعانى من نقص الكفاءات الوظيفية المدربة على أكمل وجه.

جدول (٨)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية وكا^٢ لاستجابات العينة لاستبيان الميزة التنافسية
لمحور الإبداع والابتكار (ن=١٤٠)

م	العبارات	الاستجابات				كا ^٢
		مجلس ادارة أندية الدوري الممتاز (ن=٥٠)		الجهاز الفني والادارى (ن=٤٠)		
		الدرجة المقدره	النسبة المئويه	الدرجة المقدره	النسبة المئويه	
١	تتيح أندية الدوري الممتاز الفرصة للعاملين على الابتكار والتجديد والتجريب لمواجهة مشكلات ومعوقات العمل.	٩٥	%٧٣.٦٤	٢٢٤	%٦١.٢٠	٧.٨٣
٢	تعمل أندية الدوري الممتاز على تطوير وتعديل خدماته للعملاء بما يتناسب مع ما تقدمه أندية الدوري الممتاز الأخرى المنافسة له.	٨٣	%٦٤.٣٤	٢٥٢	%٦٨.٨٥	٦.٣٥
٣	تتيح أندية الدوري الممتاز باستمرار وسائل الاتصال مع العملاء.	٩٥	%٧٣.٦٤	٢١٨	%٥٩.٥٦	٨.٩٧
٤	تعمل أندية الدوري الممتاز على استحداث خدمات وأنشطة جديدة تناسب تطلعات المستفيدين.	٨٩	%٦٨.٩٩	٢٤٦	%٦٧.٢١	٦.٦٣
٥	تتبع أندية الدوري الممتاز الأساليب الحديثة في الترويج لخدماته.	٨٨	%٦٨.٢٢	٢٠٦	%٥٦.٢٨	٨.١٨
٦	تتيح مجلس الإدارة الفئات المختلفة على الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل.	٨٩	%٦٨.٩٩	٢١٠	%٥٧.٣٨	٦.١٨

قيمة كا^٢ عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات مجلس إدارة أندية الدوري الممتاز لمحور الإبداع والابتكار قد تراوحت ما بين (%٦٤.٣٤ : %٧٣.٦٤)، وقد حصلت العبارة رقم (١)، (٣) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٢) على أقل نسبة مئوية. أما بالنسبة لاستجابات المديرين الجهاز الفني والإداري لمحور الإبداع والابتكار فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (%٥٦.٢٨ : %٦٨.٨٥)، حيث حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٥) على أقل نسبة مئوية. بينما جاءت قيم كا^٢ داله عند (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور مما يشير إلى وجود علاقة بين استجابات العينة، حيث اتفقت آراء العينة على بعض المتغيرات المرتبطة بالإبداع والابتكار في أندية الدوري الممتاز مما يعكس أهمية تحقيق ذلك بأندية الدوري الممتاز. حيث جاءت استجابات أعضاء مجلس إدارة أندية الدوري الممتاز تشير إلى أن أندية الدوري الممتاز باستمرار وسائل الاتصال مع العملاء، في حين استجابات الجهاز الفني والإداري في ذات السياق جاءت منخفضة ويرجع ذلك الاختلاف ربما إلى وجود بعض المعوقات المرتبطة بوضوح الرؤية الجيدة في التعامل مع العملاء (المستفيدين)، ولذا يجب على أندية الدوري الممتاز توضيح الإجراءات الإدارية اللازمة للتعامل مع العملاء (المستفيدين) بالطريقة التي تحقق لهم الرضا التام.

وجاءت استجابات العينة تشير إلى أنه تعمل أندية الدوري الممتاز على استحداث خدمات وأنشطة جديدة تناسب تطلعات المستفيدين ويعتبر ذلك من النقاط المتوفرة بأندية الدوري الممتاز ولكن ربما تكون ليس بالقدر المطلوب في تطوير ذلك بأندية الدوري الممتاز المصري للكرة الطائرة الذي بدوره المهم في متابعة تنفيذ الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتطوير لعبة الكرة الطائرة داخل جمهورية مصر العربية، لذا يجب تطوير الأساليب المتبعة لتطوير الإبداع والابتكار بالصورة التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية للاتحاد.

كما أظهرت النتائج هلك بعض المعوقات التي تعوق العاملين على الإبداع والابتكار بصورة جيدة مما تسبب في ضعف الميزة التنافسية للأندية، حيث تعتبر الميزة التنافسية للأندية ما هو إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله الإدارة العليا بأندية الدوري الممتاز من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر قوة تميزها عن منافسيها، ومن أجل ذلك كان لابد على صانعي القرار في أندية الدوري الممتاز الاهتمام بكل الجوانب التنافسية المتعلقة به حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المنشودة على المدى القصير والمدى البعيد.

ويتفق الباحثان مع نتائج دراسة " عصمت محمد سيد" (٢٠١٣) (١٥) والتي تشير إلى ضرورة الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ويكون لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة على ذلك.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة " حجاج عبد الرؤوف" (٢٠٠٧) (٤) التي تشير إلى يعتبر الإبداع مصدر رئيس من مصادر تحقيق الميزة التنافسية ولكنه لا يتحقق بالصورة التي تسهم في نجاح المؤسسات الاقتصادية الحالية.

جدول (٩)

الدرجة المقدره وكالات استجابات العينة لاستبيان الميزة التنافسية لمحور المرونة (ن=١٤٠)

م	العبارات	الاستجابات				كا
		مجلس الادارة الأندية (ن = ٩٠)		الجهاز الفني والادارى (ن = ٥٠)		
		الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	
١	تواكب أندية الدوري الممتاز التغيرات السريعة في السوق الرياضي ويقتضي الفرص المتاحة.	٩١	٧٠.٥٤%	٢١٧	٥٩.٢٩%	٨.٢٠
٢	تستجيب أندية الدوري الممتاز بسرعة للتغيرات في حاجات المستفيدين المتجددة.	٩٥	٧٣.٦٤%	٢١٥	٥٨.٧٤%	١٥.٧٠
٣	تستجيب أندية الدوري الممتاز لمقترحات وأفكار عملائه في تطوير الأنشطة.	٩٧	٧٥.١٩%	٢٢٨	٦٢.٣٠%	١٣.٦٣
٤	تتوفر بأندية الدوري الممتاز سياسات مرنة تسمح بمواجهة التغيرات الطارئة.	٨٤	٦٥.١٢%	٢٠٠	٥٤.٦٤%	٧.٧٦
٥	تستجيب إدارة أندية الدوري الممتاز بسرعة للتغيرات في حاجات المستفيدين المتجددة.	٨٥	٦٥.٨٩%	١٩١	٥٢.١٩%	١٠.٠٥
٦	توفر أندية الدوري الممتاز تنظيميًّا يُلصق برونة مما يُمكِّن العاملين من الإبداع في العمل.	٩٠	٦٩.٧٧%	٢٢٥	٦١.٤٨%	٧.٢٩

قيمة كا^٢ عند مستوى ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات مجلس ادارة أندية الدورى الممتاز لمحور المرونة قد تراوحت ما بين (٦٥.١٢٪ : ٧٥.١٩٪)، وقد حصلت العبارة رقم (٣) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٤) على أقل نسبة مئوية.

أما بالنسبة لاستجابات المديرين التنفيذيين والحكام والإداريين لمحور المرونة فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٥٢.١٩٪ : ٦٢.٣٠٪)، حيث حصلت العبارة رقم (٣) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٥) على أقل نسبة مئوية.

بينما جاءت قيم كا^٢ داله عند (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور مما يشير إلى وجود علاقة بين استجابات العينة، وكشفت عن وجود اختلاف في استجابات العينة.

حيث جاءت استجابات مجلس ادارة أندية الدورى الممتاز تشير إلى استجيب أندية الدورى الممتاز لمقترحات وأفكار عملائه في تطوير الأنشطة، في حين جاءت استجابات الجهاز الفني والادارى ضعيفة تجاه ذلك الأمر مما يكشف عن وجود ربما بعض المعوقات التي تربط إيصال الأفكار والمقترحات الجديدة لإدارة أندية الدورى الممتاز بصورة تضمن تحقيقها على المستوى المطلوب، لذا يجب زيادة فتح قنوات الاتصال الكافية مع وجود المرونة اللازمة في التعامل بين جميع المستويات الإدارية داخل أندية الدورى الممتاز.

وكشف أيضاً النتائج وجود اختلاف في اتجاهات آراء عينة البحث حيث كشفت استجابات مجلس ادارة أندية الدورى الممتاز لأكبر أندية الدورى الممتاز التغيرات السريعة في السوق الرياضى ويقتضى الفرص المتاحة، في حين جاءت استجابات الجهاز الفني والادارى ضعيف، وربما يرجع ذلك للتغيرات المتسارعة في السوق الرياضى بصورة تضمن التحقيق المثالى من استغلال الفرص المتاحة على كافة الأصعدة والمحافل الرياضية المختلفة، ومنا هنا يجب على أندية الدورى الممتاز توفير فريق متخصص لدراسة الاحتياجات الداخلية والخارجية للنادية ومتابعة السوق الرياضى.

لذلك يتفق الباحثان مع ما أشيا الية "سوانوبك Swanwick" (٢٠٠٥) (٢٨) أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يتطلب توافر مقومات عدة أهمها بناء خطة إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمات، تتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها، هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

وتؤكد دراسة "محمد فوزى" (٢٠٠٩) (١٨) أن عملية تحقيق الميزة التنافسية ترتبط بمدى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وخططها الإستراتيجية المتمثلة في تحقيق النتائج المطلوب منها على أكمل وجه ممكن.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة "رشاد الساعد، حسن حريم" (٢٠٠٧) (٦) والتي أشارت إلى أن عملية الميزة التنافسية يوجد بها صعوبات في تحقيقها وأن المرونة الحالية المستخدمة في القرارات الإدارية قد عوقبت في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات.

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة وكالات استجابات العينة لاستبيان الميزة التنافسية لمحور التميز (ن=١٤٠)

م	العبارات	الاستجابات				كا ^٢
		مجلس الإدارة الأندية والأفرع (ن=٩٠)		الجهاز الفني والادارى (ن=٥٠)		
		الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	
١	الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل أندية الدورى الممتاز لها القدرة في التأثير على إقبال المستفيدين.	٩٤	٧٢.٨٧	٢٥٦	٦٩.٩٥	٠.٨٤٧
٢	أندية الدورى الممتاز تعمل على التحسين والتطوير المستمر للوفاء بتوقعات المستفيدين.	٩٢	٧١.٣٢	٢٤٦	٦٧.٢١	٠.٨٤٨
٣	الخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين من قبل أندية الدورى الممتاز لها قيمة وفاعلية من وجهة نظر المستفيدين.	٨٨	٦٨.٢٢	٢٤٤	٦٦.٦٧	٥.٩٠
٤	تتبنى أندية الدورى الممتاز أساليب وإجراءات إدارية تعمل على توفير التميز للخدمات والأنشطة التي يقدمها للمستفيدين.	٨٧	٦٧.٤٤	٢٢٦	٦١.٧٥	٢.٧٢
٥	تدرس أندية الدورى الممتاز بشكل سريع التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات المستفيدين.	٩٢	٧١.٣٢	٢٣٠	٦٢.٨٤	٤.٤٠

قيمة كا^٢ عند مستوى ٥.٩٩ = ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات مجلس إدارة أندية الدوري الممتاز لمحور التميز قد تراوحت ما بين (٦٧.٤٤٪ : ٧٢.٨٧٪)، وقد حصلت العبارة رقم (١) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٤) على أقل نسبة مئوية. أما بالنسبة لاستجابات الجهاز الفني والاداري لمحور التميز فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦١.٧٥٪ : ٦٩.٩٥٪)، حيث حصلت العبارة رقم (١) على أعلى نسبة مئوية، في حين حصلت العبارة رقم (٤) على أقل نسبة مئوية.

بينما جاءت قيم كا^٢ داله غير داله عند (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور مما يشير إلى وجود تقارب في استجابات العينة بعضها البعض.

حيث جاءت استجابات العينة تشير إلى أن الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل أندية الدوري الممتاز لها القدرة في التأثير على إقبال المستفيدين، وقد ظهر ذلك في قبول ذلك من قبل الجهاز الفني والاداري، حيث يوضح ذلك الباحثان من خلال زيادة مسابقات وأنشطة أندية الدوري الممتاز خلال الفترات السابقة مما يعكس اهتمامه بالأنشطة المقدمة منه بالصورة التي تحقق العائد المطلوب.

وكشفتُ عن استجابات العينة عن نداءه تنبؤى أندية الدوري الممتاز أساليب وإجراءات إدارية تعمل على توفير التنمُّ للخدمات والأنشطة التي يقدمها للمستفيدين، حيث جاءت استجابات العينة متوسطة تجاه الأمر مما يكشف ربما بالفعل هناك أساليب ولكن ربمانهُ تكون تلك الأساليب المستخدمة تقليدية.

لذلك يجب أن تسعى أندية الدوري الممتاز لتقوية الميزة التنافسية حيث تعد هي القوة الدافعة للنادي باستعمال مختلف إمكانياته المتمثلة في المواد الملموسة وغير الملموسة، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية اليوم، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التنمُّ أصبح هدف كل المنافسين، وكل منافس يسعى للوصول إلى هذا التنمُّ مستغلًا في ذلك كل الطرائق والأساليب الممكنة، فالمؤسسة المتكفلة أكثر في مواردها والتي تعمل باستمرار على التحسين والتجديد والتطوير، والمدرسة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتوقعة ولا فني أن المؤسسة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها بالبحث والمراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في سوقها والعالم ككل من تطور تكنولوجي واجتماعي وقانوني.

ويتفق الباحثان مع ما توصل إليه "محمود رجائي" (٢٠١٦) (١٩) والتي أشارت نتائج أن نجاح الكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية يتوقف على تنمُّ البرامج الإدارية والفنية المقدمة من أندية الدوري الممتاز المسئول عن رياضة الكرة الطائرة والذي بدوره تطويرها وتحسينها. بينما اختلفت تلك النتائج مع نتائج دراسة "محمد فلاق" (٢٠١٠) (١٦) والتي تشير إلى غياب بعض جوانب التنمُّ المؤسسي لدى مؤسسات الاتصالات داخل (لأن مما يؤثر بالسلب في تمؤها وتحقيقها للميزة التنافسية ذات كفاءة. بذلك يكون الباحثان قد أجاب على التساؤل الثاني والذي ينص على "ما مستوى أبعاد الميزة التنافسية باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة؟"

الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على

ما العلاقة بين إستراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل - استراتيجية التطهير - استراتيجية القضاء على الهدر) والميزة التنافسية (الجودة - الابداع والابتكار - المرونة - التميز والتفرد) لدى العاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة؟

جدول (١١)

مصفوفة الارتباط بين محاور إستراتيجيات الإدارة المرئية ومحاور الميزة التنافسية

لدى العاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة ن=١٤٠

المجموع الكلي	محاور الميزة التنافسية				محاور إستراتيجيات الإدارة المرئية
	التميز والتفرد	المرونة	الابداع والابتكار	الجودة	
*٠.٢١٥	*٠.٣٥٤	*٠.٢٣٢	*٠.٢٢٧	*٠.٣٦١	استراتيجية وضع قواعد العمل
*٠.٢٦٦	*٠.٢٠٢	٠.١٠٨	٠.٠٦٥	*٠.٤٠١	استراتيجية التطهير
*٠.٣٤٩	*٠.٥٣٤	٠.٠٣٤	٠.١٢٠	*٠.٤٨٥	استراتيجية القضاء على الهدر
*٠.٣٨٨	*٠.٣٤١	٠.٣٣٩*	٠.١٥٤	*٠.٤٢٣	المجموع الكلي

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٧٤

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية وضع قواعد العمل ومحاور (الجودة، الابداع والابتكار، المرونة، التميز والتفرد) المجموع الكلي لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة.

ويتفق ذلك مع دراسة كل من واجد بن مطر الهذلى (٢٠١٥) (٢١)، شالتز ٢٠١٣ (٢٧)،

حسين محمد العزب، فرج شيمويح العنزة (٢٠١٣) (٥)، هاشم فوزى العبادي (٢٠٠٧) (١٩)

ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص أندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة على نشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها بطريقة واضحة وميسرة للجميع، حيث لاحظا الباحثان وجود الرؤية والرسالة والأهداف على الصفحة الخاصة بالاندية على الإنترنت، واهتمام الاندية بصياغة الاستراتيجية من خلال التعليمات الصادرة لأصحاب الوظائف لإشرافية لتضمين الرؤية والرسالة والأهداف في التقارير السنوية لإنجازات وكافة منشوراتها التعريفية، وإدراك أصحاب الوظائف الإشرافية أن صياغة الاستراتيجية تعكس فلسفة الاندية وطموحها والغاية من وجودها وتسهل عليهم فهم وتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي، هذا بالإضافة ان القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز بالاندية، فنظام اللامركزية في العمل داخل الاندية يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين وذلك من خلال قواعد العمل الثابتة الي حد كبير دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى العاملين تتأثر بقواعد العمل المتطورة، لذا فان القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والوصول الي العديد من القواعد التي تعطي الكثير من التميز للعاملين والخدمات التي تقدم للمنتفعين والعاملين والمشروعات التي تتبناها وزارة الشباب والرياضة، فبشكل عام استراتيجية وضع قواعد العمل وتطويرها يعطي الوزارة التميز المؤسسي وبشكل كبير.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية التطهير ومحوري (الجودة، والابداع والابتكار) المجموع الكلي لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية التطهير ومحوري (المرونة - التميز والتفرد) لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة.

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي ان القيادات تسعى وتتعامل من خلال النزول إلى أرض الواقع لتشخيص المشاكل وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب. وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج أبعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل وخاصة في بعض المشاريع الهامة التي تولي الاندية لها أهمية، فكان لزاما على القيادات بالاندية لتحقيق النجاح السعي الي تحقيق تطهير واضح للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة ولايقف التطهير عند هذا الحد، بل يجب ان يمتد إلى الأدوات والمعدات والأساليب والسياسات. ورغم ان التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الأزمات والكوارث إلا أن أهم وسيلة للتطوير المستمر هو ما نادى به جموع الشعب والشباب في ثورتين مرت بها الامة المصرية في ضرورة تحقيق عملية التطهير في كافة مؤسسات الدولة ولا سيما المؤسسات الشبابية والرياضية ،وعليه فيجب ان يكون التغيير احد القيم الثقافية اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر، وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور، وإدارة المستقبل لتطوير الأداء من خلال إدارة المعرفة وتوفير جوانب المعرفة والمعلومات التي تتيح الفرص امام القيادات الي اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والوضوح لتحقيق الأهداف المرجوة ويتفق ذلك مع دراسة كل من هدي قاسم سعيد (٢٠١٧) (٢٠)، أبو بكر القحطاني (٢٠١٢) (١)، هاشم فوزى العبادي (٢٠٠٧) (١٩) .

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية القضاء على الهدر ومحوري (الجودة، الابداع والابتكار)، المجموع الكلي لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة

- لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور استراتيجية القضاء على الهدر ومحوري (المرونة، التميز والتفرد) لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي ان العديد من القيادات تسعى بشكل كبير الي محاولة عدم اهدار العديد من الإمكانيات والمادية والبشرية التي تعتبر من قليلة الي حد كبير تتاسبا مع الأهداف المرجوة التي تسعى اليها الاندية فكثير من القيادات تتجح بشكل كبير في ذلك علي الرغم من وجود مطالبات كثيرة من العاملين في توفير الحوافز والمكافئات بغض النظر عن مستوي الأداء، كما يظهر ذلك أيضا في الصرف علي بعض الأنشطة المنفذة بالإضافة الي توافر الأجهزة الالكترونية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والسياسات الإدارية من خلال استخدامات الأنظمة الالكترونية وقواعد البيانات

الالكترونية، كما يظهر أيضا رقابة شديدة في العمل وتنفيذ الأنشطة فقد يؤثر ذلك علي العاملين بشكل سلبي يولد الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل كأحد جوانب الإهدار للموارد المالية والبشرية، قد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل مسيرة العمل بالاندية ومصالح العاملين بها، ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة فيخدمة الشباب ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل وهذا يتفق مع دراسة كل من سوزان احمد حمادة (٢٠١٨) (١٠)، saada (٢٠١٤) (٢٦)، هاشم فوزى العبادي (٢٠٠٧) (١٩).

• واخيراً توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين كل من المجموع الكلي لاستبيان استراتيجيات الإدارة المرئية وجميع محاور الميزة التنافسية (الجودة، الابداع والابتكار، المرونة) لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة

• بينما لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين كل من المجموع الكلي لاستبيان استراتيجيات الإدارة المرئية ومحور (التميز والتفرد) لدي العينة الكلية للعاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي ان الإدارة المرئية ليست أسلوباً لإدارة الأزمات ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها داخل الاندية ويستمد النمط الإداري قيم تهمن الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي داخل الاندية وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع من خلال استخدام العديد من استراتيجيات الإدارة المرئية في قواعد العمل المستخدمة داخل اندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة وعملية التطهير من المشكلات والأزمات التي قد تواجه مجلس الادارة التي تقوم بها الاندية ومنها القضاء علي الاهدار في مجهودات العاملين والموارد المالية المتاحة لكافة الأنشطة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التوازن والنتائج المرغوبة لكافة العاملين لتوفير الأنشطة ،والاستثمار الأمثل في كافة الموارد في الاندية وتوظيفها بشكل مثالي، حيث يتم ذلك بترسيخ ثقافة التميز والإبداع داخل الاندية ،والقدرة على استخدام كل موارد الاندية والاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى مستوي من المستهدف لكل العاملين ، والوصول إلى رضا المستفيدين ،والعاملين بها. وهذا يتفق مع دراسة كل من هدي قاسم سعيد (٢٠١٧) (٢٠)، واجد بن مطر الهذلي (٢٠١٥) (٢١)، عبد المعطي محمود البحيصي (٢٠١٤) (١٣)

وبهذا يكون الباحثان قد أجاب على التساؤل الثالث والذي ينص على "ما العلاقة بين إستراتيجيات الادارة المرئية (استراتيجية وضع قواعد العمل - استراتيجية التطهير - استراتيجية القضاء على الهدر) والميزة التنافسية (الجودة - الابداع والابتكار - المرونة - التميز والتفرد) لدى العاملين باندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة "

الإستخلاصات والتوصيات:

أولاً : الإستخلاصات

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ومناقشة النتائج.. تم التوصل إلى التالى:

أ- فيما يخص واقع استراتيجيات الاداره المرئيه (استراتيجية وضع قواعد العمل - استراتيجية التطهير - استراتيجية القضاء على الهدر) للعاملين باندية الدورى الممتاز

للكرة الطائرة وضع قواعد للعمل تتسم بالوضوح

١. تحديد المهام والمسؤوليات بما لا يسمح بتداخل الأعمال.
٢. وضع قواعد للعمل تتلائم مع رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.
٣. وضع أساليب لتقييم الأعمال تتسم بالموضوعية.
٤. عرض مجالات الخطط وبنودها على العاملين بها.
٥. وضع برامج للعمل الإداري تحتوي على أنشطة متنوعة.
٦. تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.
٧. استبعاد الأشخاص المعيقة للعمل
٨. السعي نحو تحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء.
٩. القضاء على الفساد والنفاق الإداري
١٠. اتخاذ الإجراءات الفورية اللازمة لاحتواء أي موقف ومتابعته.
١١. تحديد أوجه الصرف على الأنشطة المختلفة.
١٢. تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة.
١٣. توفير احتياجاتها بما يتناسب مع الميزانية المحددة
١٤. اتخاذ القرارات فى زمن مناسب لمصلحة العمل.

ب- فيما يخص واقع الميزة التنافسية (الجودة - الابداع والابتكار - المرونة - التميز والتفرد) لدى العاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.

١. وضع نظام رقابى يهدف إلى توضيح كيفية ونوعية الأداء الحالى
٢. إدخال قيمة السرعة فى الأداء مع إجادته فى ثقافة العاملين بها.
٣. اتخاذ الإجراءات الفورية اللازمة لاحتواء أي موقف ومتابعته.
٤. تحديد أوجه الصرف على الأنشطة المختلفة.
٥. تولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.

٦. إقامة الدورات التخصصية بهدف تعريف العاملين بها بأهمية التميز في العمل.
٧. تشجيع العاملين بها نحو افكار متميزة جديدة.
٨. تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة.
٩. توفير احتياجاتها بما يتناسب مع الميزانية المحددة
١٠. اتخاذ القرارات في زمن مناسب لمصلحة العمل.
١١. توفير الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز.
١٢. تحفيز العاملين حتى تتمكن من تقديم أداء متميز.
١٣. تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة إليه.
١٤. تطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.
١٥. توفير الإمكانيات والأجهزة الحديثة لتساعد العاملين على القيام بأعمالهم بجودة عالية.
١٦. التأكد من حسن استثمارها للعاملين فيها.
١٧. تشكيل فرق عمل كأساس لإنجاز المهام الصعبة.
١٨. خضوع عمليات تقديم الخدمات المقدمة إلى المستفيدين إلى ضبط وتطوير مستمرين.
١٩. الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.
٢٠. الرقابة المستمرة على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.

التوصيات

في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة التي توصل إليها الباحثان، وفي حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة يوصى الباحثان بما يلي:

١. بناء الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكل دقة.
٢. تطوير قواعد العمل بصفة مستمرة لتصبح أكثر فاعلية.
٣. إجراء تغييرات في السياسات المتبعة لمصلحة العمل
٤. القضاء على الروتين الذي من شأنه تعطيل مسيرة العمل
٥. القضاء على أسلوب العنف الرقابي على العاملين بها.
٦. وضع نظام رقابي يهدف إلى توضيح كيفية ونوعية الأداء الحالي
٧. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يعمل على توفير الوقت والجهد.
٨. نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للموارد.
٩. مشاركة العاملين بها في وضع الرؤى المستقبلية.
١٠. تقديم مكافآت للعاملين تتناسب تقيمهم الدوري.
١١. إتاحة فرص ابتعاث العاملين المتميزين لديها.
١٢. وضع برامج فعالة لدمج العاملين الجدد في العمل.
١٣. تقديم الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين التابعة لها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو بكر القحاطنى : " التمكين الادارى ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " ، دراسة على المعاهد المتوسطة في المملكة العربية السعودية ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ، ٢٠١٢م.
- ٢- أميرة بنت عبد الرحمن أحمد برهمين: مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الادارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م
- ٣- آمال نبيل قشطة: إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٥م.
- ٤- حجاج عبد الرؤوف أحمد: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي فى تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ٢٠ أوت سكيكدة، ٢٠٠٧م.
- ٥- حسين محمدالعزب، وفرج شميويح العنزى: أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية مؤتة للبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية ٥ المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، ٢٠١٣م.
- ٦- رشاد أحمد الساعد، حسن على حريم: علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية فى المنظمة، بحث ميداني على قطاع الصناعات، دورية المجلة الأردنية، مجلد ٨، عدد ١، مجموعة ١٤، ٢٠٠٧م.
- ٧- سارة عبدالحافظ العوالمه، علاء أحمد حراشة: مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الادارى لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بدولة الامارات المتحدة، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ٢٠٢١م.
- ٨- سارة عبد الحميد زينو: الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة ٢٠٢٠م

- ٩- سناء مصطفى محمد: دور مقاومة الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمى، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٢٠٢٠م.
- ١٠- سوزان احمد حمادة: الإدارة المرئية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠١٨م.
- ١١- سيد شلقامي سيد: تصور مقترح لاستثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية"، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مصر، ٢٠١٧م.
- ١٢- صلاح الدين محمدعبدالباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ١٣- عبد المعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، ٢٠١٨م.
- ١٤- على على غازي: الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم ٣، ٢٠١٤م.
- ١٥- عصمت محمد سيد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.
- ١٦- محمد على فلاق: عمليات الإدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، ٢٠١٠م.
- ١٧- محمد فوزي على: "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩م.
- ١٨- محمود رجائي محمد: إستراتيجية مقترحة للنهوض برياضة الكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، العدد (٧٧)، الجزء (٢)، ٢٠١٦م.

١٩- هاشم فوزي العبادي: دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الادارية، جامعة البصرة، ٢٠٠٧م.

٢٠- هدي قاسم سعيد الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير وزارة التعليم العالي، والاقتصادي، جامعة بغداد، ٢٠١٧م.

٢١- واجد بن مطر الهذلي: امكانية تطبيق الادارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القري، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥م.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- ٢٢- Daiya,B. (٢٠١٢) . Applying GembaKaisan at SKS Separator in cement Plant A case study . IOSR Journal of Engineering , ٢ (٩) , ١-٦ .
- ٢٣- Caliskan ,E.N : " THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE" ،Journal Of Naval Science and Engineering ،Vol.٦ ، No.٢. ٢٠١٠.
- ٢٤- Marcella Mwaka(٢٠١١), Josephine Musamas, KafwaNabwire,Crisis in Value Education in Kenya:What It Portends ForEducational Leadership and Management , International Journal
- ٢٥- Nick Lethbridge ,(٢٠١١), An I--Based Taxonomy of Virtual Organisationsand the Implications for Effective Management, School of Management Information Systems,Edith Cowan University, Australia.p١٨
- ٢٦- Saada,I,(٢٠١٤) "Using Applying Leader Ship Criterion Of Efam Excellence Model In Highen Education Institutions_ UCAS as a case Study "Paper Thes is Master in Business Administration Islamic Univercity , Gaza
- ٢٧- Schultz Audrey (٢٠١٣) Exploring Lean Visual Management Techniques in Facilities Management Systems: The Case of University FM Practice, University of Salford, Greater Manchester,UK
- ٢٨- Swanwick, H.: Introducing the fundamental concepts of integrating for Excellence, Vol. (١) , No (١) , ٢٠٠٥.
- ٢٩- Titu, M. A., Oprean, C., &Grecu, D. (٢٠١٠). Applying the Kaizen method and theoS technique in the activity of post-sale services in the knowledge-basedorganization. Proceedings of the International Multi Conference of Engineersand Computer Scientists,٣ (١), ١-٥

ملخص البحث

إستراتيجيات الإدارة المرئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة

*أ.د/ عاطف عبدالرحمن سيد

**أ.م.د/ عصمت محمد سيد

يهدف البحث إلى التعرف على إستراتيجيات الإدارة المرئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة من خلال تحديد:

- ١ - واقع إستراتيجيات الادارة المرئية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.
 - ٢ - مستوى أبعاد الميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.
 - ٣ - العلاقة بين إستراتيجيات الادارة المرئية والميزة التنافسية باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة.
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي الدراسات المسحية والذي يعد أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث ومتغيراته وتحقيق أهدافه.

مجتمع البحث:

- أعضاء مجالس إدارة اندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة والبالغ عددهم (٢١٦) عضواً بواقع (٢٤) رئيساً، و(١٩٢) عضواً.

- الجهاز الفنى والاداري لاندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة، وقد بلغ عددهم (١٢٠) بواقع (٢٤) مديرفنى، و(٢٤) مدرب، و(٢٤) ممرن، و(٢٤) طبيب، و(٢٤) ادارى.

عينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وصممت بحيث تشكل عدداً مقبولاً على المستوى الإحصائى لتمثيل مجتمع البحث، والبالغ عددهم (١٤٠)

الإستخلاصات

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ومناقشة النتائج.. تم التوصل إلى التالى:
أفيمَا يخص واقع إستراتيجيات الاداره المرئيه (إستراتيجية وضع قواعد العمل-إستراتيجية التطهير-إستراتيجية القضاء على الهدر) للعاملين باندية الدورى الممتاز للكرة الطائرة وضع قواعد للعمل تتسم بالوضوح

١. تحديد المهام والمسؤوليات بما لا يسمح بتداخل الأعمال.

التوصيات

فى ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة التي توصل إليها الباحثان، وفى حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة يوصى الباحثان بما يلى:

١. بناء الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكل دقه.

Research Summary

Visual management strategies as an entry point for achieving competitive advantage Premier League for volleyball

***Prof. Dr. Atef Abdel Rahman Sayed**

****Professor Dr. Esmat Mohamed Sayed**

The research aims to identify the visual management strategies as an entry point to achieve the competitive advantage in the Premier League for volleyball clubs by identifying:

١- The reality of visual management strategies in the Premier League for volleyball clubs.

٢- The level of the dimensions of the competitive advantage in the volleyball Premier League clubs.

٣- The relationship between visual management strategies and the competitive advantage of Premier League volleyball clubs.

The researchers used the descriptive method of survey studies, which is the most appropriate approach to the nature of this research, its variables, and the achievement of its objectives.

research community:

• *Members of the boards of directors of Premier League volleyball clubs, which number (٢١٦) members, with (٢٤) presidents and (١٩٢) members.*

• *The technical and administrative staff of Premier League volleyball clubs, which numbered (١٢٠), with (٢٤) coaches, (٢٤) coaches, (٢٤) trainers, (٢٤) doctors, and (٢٤) administrators.*

The research sample:

The sample was selected by the random stratified method and designed to form an acceptable number at the statistical level to represent the research community, which is (١٤٠).

Abstracts

In light of the research objectives, questions, statistical treatments, and discussion of the results, the following was reached:

A- With regard to the reality of visual management strategies (the strategy of setting work rules - the strategy of purification - the strategy of eliminating waste) for workers in the Premier Volleyball League clubs, setting clear work rules

١. Determine tasks and responsibilities in a manner that does not allow overlapping of works.

Recommendations

In the light of what the results of this study showed, which the researchers reached, and within the limits of the sample on which the study was conducted, the researchers recommend the following:

١. Building strategic plans and implementing them accurately.