

إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم

م.د/ أحمد طارق موسى

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط

المقدمة ومشكلة البحث:

ان الكثير من المؤسسات تمر بمشكلات تؤثر في قدرتها على المنافسة والأرتقاء بالأداء للوصول الى المستوى الذى يحقق بدوره أهدافها ، ويعد مفهوم إدارة التميز من المفاهيم التى دلت الى مدخل شامل يجمع كل مقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز والتى تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع فى بيئتها الخارجية وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية .

ويشير وسطن WATSON (٢٠١٢) أنه بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التى تواجهها من مثيلاتها فى بيئة الأعمال ، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للأستمرار أن تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطوير والتقدم المستمر ومن ثم النجاح والتميز المستمر . (WATSON,2012:65)

ويذكر على السلمي (٢٠٠٢) أن مفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين فى الإدارة الحديثة كالتالى :

– البعد الأول : إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج

غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها ، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم .

– البعد الثاني : إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم

وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو

الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر ، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على إستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض

الواقع.(السلمي، ٢٠٠٢: ٢٨)

يعرف على السلمي (٢٠٠٢) ادارة التميز بأنها القدرة على التوافق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات النفاذية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة .(السلمي، ٢٠٠٢ : ١١)

ويعرفها هانى عبد الموجود (٢٠١٠) على أنها الجهود التنظيمية المخططة التى تهدف الى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة.(عبدالموجود ، ٢٠١٠ : ١٣)

وعرفها كيشمر Kirchmer, M (٢٠٠٨) بأنها هى تلك الممارسة المتأصلة فى إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التى تركز على مجموعة من المعايير .(Kirchmer,2008: 45)

من خلال ما سبق يرى الباحث أن إدارة التميز هى تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التى تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهداف يضمن لها التميز فى بيئة العمل .

ويذكر جمال محمد على (٢٠٠٩) ان مفهوم ادارة التميز يستند الى إطار فكرى واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومى الذى يرى المؤسسه على أنها متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك أليتها وتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية ،وبالتالى يتضمن الإطار الفكرى لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية :

- غايات وأهداف المؤسسة : وهى الخطوة الأولى فى بناء منظمة تتحقق فيها التميز
- المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعى والسياسى والاقتصادى) للمؤسسة : إن الترابط والتفاعل والتعايش الايجابى بين المؤسسة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة فى بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز .
- القيادة الادارية للمؤسسة : القيادة الادارية ذات القدرات المعرفية المتطورة من اهم مقومات واليات إدارة التميز .
- الإدارة الاستراتيجية :وهى المنهجية الادارية المتفوقة الداخلية والخارجية ذات التأثير فى أداء المؤسسة وتقدم الاطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص لتحقيق ادارة التميز.
- إدارة العمليات :حيث تتحقق ادارة التميز بفعل الترابط والتشابك فى عمليات المؤسسة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس .
- الجودة الشاملة :أن ادارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل فى المؤسسة وفق المواصفات وبالمستوى الذى يرضى المستفيد سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو العاملين بها .

- **نظم المعلومات الادارية الشاملة:** حيث يعتبر بناء وتفعيل نظام معلومات إداري شامل ومتكامل هو الاساس فى تنمية فرص التميز .
- **المعايير المحددة والقياس المرجعى:** تحاول الادارة دائما تقويم انجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الانتاجية بالقياس الى المعايير المحددة فى خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، وكما تسعى الى الوصول الى مستويات الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع منهجية القياس المرجعى .
- **التطوير المستمر:** حيث انه يعتبر من مقومات ادارة التميز إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً فى موقف أفضل من المنافسين ، وان يكن لها سبق فى تطوير المنتج والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق فى الوصول الأسرع الى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.
- **العاملين ذوى المعرفة :** فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة فى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة هى الموارد البشرية والمختارة بعناية والموفرة لهم تنمية مستمرة وتدريب هادف واستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية ، حيث أن إدارة التميز فى الأساس هى إدارة متميزة للموارد البشرية .
- **عوائد ومنافع متوازنة:** تسعى ادارة التميز الى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوى العلاقة بالمؤسسة
- **بناء وتنمية العلاقات:** تعمل ادارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات فى سبيل تعظيم فرص المؤسسات للوصول الى أهدافها .
- **القياس:** أساس تفوق إدارة التميز التى تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه " ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمى عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة فى الاداء. (على ، ٢٠٠٩ : ٤٦)

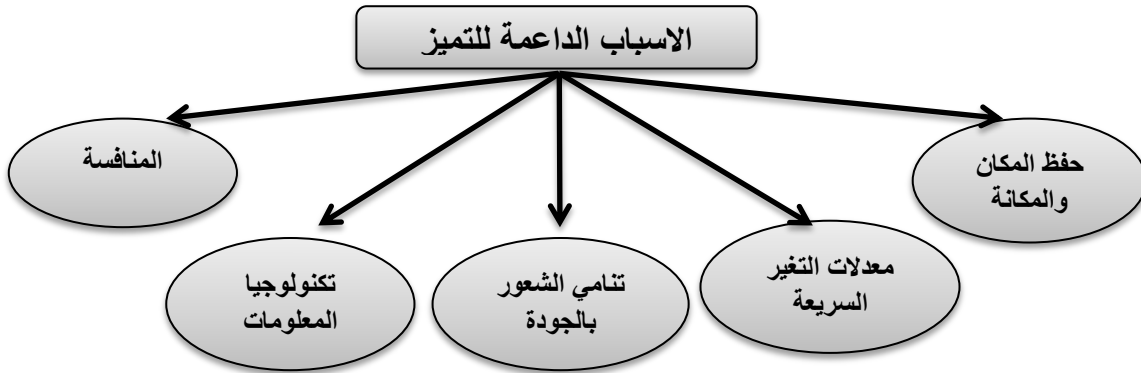
ويري على السلمي (٢٠٠١) أن المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز هي :-

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية
- منظومة متكاملة من السياسيات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء الى قواعد وأسس اتخاذ القرارات .
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها واليات الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة .
- نظام معلومات متكامل يضم اليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد واليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها . كما يتضمن قواعد واليات تقويم الاداء وأسس تعويض الفعالية وفق نتائج الأداء
- نظام متكامل لتقييم الاداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل وحدات الاعمال الاستراتيجية والاداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الاهداف ومعايير الاداء المقررة .
- قيادة فعالة تتولي وضع الاسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق ادارة التميز . (السلي، ٢٠٠١ : ٥٢)

ويشير عبد الباري ابراهيم (٢٠١٣) إلى أنه من الطبيعي أن تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإعتماد على مصدرين أساسيين هما التفوق المهاري والموارد التنظيمية ، أما التفوق المهاري فيقصد به مستوى مهارات العاملين في المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات المنافسة ، في حين يقصد بالموارد التنظيمية كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المنظمة. (درة، ٢٠١٣ : ٤٧)

يذكر عادل زايد (٢٠٠٦) ان هناك مجموعة من قوى التميز تتجلى في الشكل التالي :-



شكل (١) الاسباب الداعمة للتميز الإداري (زايد، ٢٠٠٦ : ١٢)

يوضح على السلى (٢٠٠١) أن معايير ادارة التميز تتمثل فى الاتى :-

- القيادة بالابداع : تعمل القيادة على وضع الاسس والمعايير وتوضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وتشجيع التحول للعمل الجماعى التعاونى المستمر .
- السياسات / الاستراتيجيات : توفير وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير ، وخطط استراتيجية معتمدة او سياسات موثقة ، تتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة .
- العلاقات والموارد : حرص المنظمة على اقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع المستفيدين ، والتواصل مع المنظمات الاخرى بشكل ايجابى .
- ادارة العمليات : تحديد الاولويات فى انجاز العمليات والتحسين المستمر للعمليات للتخلص من الاجراءات الروتينية ، لتوفير الوقت والجهد .
- ادارة الموارد البشرية : تتناسب اعداد الموظفين مع حجم العمالة المطلوبة والاهتمام بأستقطاب الكفاءات العلمية واستخدام معايير محددة لتقييم اداء العاملين ، ووضع مكافآت للموظفين مقابل تقديم خدمة اضافية للمنظمة .
- التركيز على العملاء : تطلعات العملاء ورغباتهم والتواصل معهم (السلى، ٢٠٠١: ٢٦)

ويرى الباحث انه للتمكن من تحقيق وتطبيق ادارة التميز لتطوير الاداء الادارى للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم لابد من توافر بناء استراتيجى متكامل وهيكلية تنظيمية مرنة تتناسب مع طبيعة العمل والاختصاصات بالاتحاد ، كما يجب الاهتمام بقياس اداء العاملين ، وتوافر قيادة ناضجة توجه العاملين بالاتحاد الى معرفة اختصاصاتهم ومسئولياتهم ، وكذلك مشاركة العاملين وتوحيد جهودهم للعمل وخدمة العملاء والمستفيدين.

ومن هنا ظهرت الحاجة الى تطوير اساليب العمل الادارى وتحسين جودة الخدمات فى جميع المؤسسات الخدمية ومنها الاتحاد المصرى لكرة القدم والذى يعتبر من أهم الاتحادات فى مصر نظرا لشعبية كرة القدم فى مصر ومشاركة العديد من اللاعبين بها

ومن خلال عمل الباحث كحكم درجة اولى بالاتحاد المصرى لكرة القدم لمدة تزيد عن ١٠ سنوات لاحظ أن الفترة الاخيرة فى الاتحاد يوجد تذبذب فى الاداء وهذا يظهر فى عدم انتظام بطولة الدورى والانتهاى منها فى وقت متأخر على عكس الاتحادات الاخرى مما يجعل الاتحاد فى مازق كل ، وانه لا يوجد لديهم حلول لحل هذه المشكلة

وقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية مرفق رقم (١) عن طريق المقابلة الشخصية المقننة على عينة قوامها (١٠) أفراد من كل من (العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم) بهدف التعرف اساليب تطوير اداء العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم .

وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية كالتالي

- اتفاق عينة البحث بنسبة (٩٠%) أن الاتحاد المصري لكرة القدم يوجد به العديد من نقاط الضعف كالمركزية وإستخدام أساليب التهديد والعقاب دون إتاحة فرص للتعديل وتصحيح المسار ، وهي في حاجة إلي أن تأخذ بنظام إداري حديث كمدخل لتطوير وتحسين أسلوب وجودة أدائها
- اتفاق عينة البحث بنسبة (٨٠%) على عدم وجود أسلوب ادارى واضح لتقييم الأداء بالاتحاد المصري لكرة القدم
- اتفاق عينة البحث بنسبة (٧٠%) أن الاتحاد يواجه الكثير من المشكلات على سبيل المثال (ضعف الامكانيات المادية والبشرية - ضعف الهيكل التنظيمى - قلة وضعف الخبرات) التي تعيق اداء العاملين بالصورة المرجوة ، فضلاً عن أنه يتم تقديم الخدمات بشكل تقليدي لايتناسب وتوقعات المستفيدين من الاتحاد

أهداف البحث :

تهدف الدراسة الى تطوير الاداء الادارى للعاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم فى ضوء ادارة التميز من خلال التعرف على :

- معايير إدارة التميز بالاتحاد المصري لكرة القدم
- متطلبات تطبيق إدارة التميز بالاتحاد المصري لكرة القدم

تساؤلات البحث :

- ما هى معايير إدارة التميز بالاتحاد المصري لكرة القدم؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بالاتحاد المصري لكرة القدم؟

الدراسات السابقة

- ١- دراسة محمود جبر الغراوى (٢٠٢٢) بعنوان " المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز لمديري ومدرسي التربية الرياضية بالمدارس الأهلية في بغداد "
- أهداف البحث: يهدف البحث الى التعرف على المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالاداء المتميز لمديري ومدرسي التربية الرياضية بالمدارس الاهلية في بغداد من خلال تحديد (أبعاد المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز لمديري ومدرسي التربية الرياضية في بغداد، أبعاد الأداء المتميز لمديري ومدرسي التربية الرياضية في بغداد) .
- منهج البحث : المنهج الوصفى .

- **عينة البحث :** تم اختيار عدد (٢٦٠) فردا من المدارس الاهلية متمثلة فى (مؤسسى المدارس الاهلية - مديرى المدارس الاهلية- مدرسى التربية الرياضية بالمدارس الاهلية) بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث قيد الدراسة
- **أدوات جمع البيانات:** إستمارة الاستبيان.
- **أهم النتائج :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المواطنة التنظيمية (الايثار - الكياسة - الروح الرياضية - وعى الضمير - السلوك الحضارى) وابعاد الأداء المتميز (السياسات والاستراتيجيات - ادارة الموارد البشرية - القيادة والاشراف - العوامل المحددة للأداء - الرضا الوظيفى) لدى مديري ومدرسى التربية الرياضية فى بغداد
- ٢- **دراسة أحمد رياض سيف النصر (٢٠٢١) بعنوان "إدارة التميز المؤسسى كمدخل لتطوير الاداء الإدارى فى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الفيوم"**
 - **أهداف البحث:** التعرف على الاسس النظرية لكل من التميز المؤسسى والاداء الإدارى لرصد واقع ممارسة مدارس التعليم الاساسى بمحافظ الفيوم لابعاد التميز المؤسسى، ومن ثم وضع آليات مقترحة لتطوير الاداء الإدارى بهذه المدارس فى ضوء مدخل التميز المؤسسى
 - **منهج البحث :** المنهج الوصفى .
 - **عينة البحث :** عينة قدرها (١٢٠) معلم من المدارس الحكومية والخاصة واللغات.
 - **أدوات جمع البيانات:** إستمارة الاستبيان.
 - **أهم النتائج :** أن درجة ممارسة أبعاد التميز المؤسسى لدى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة، بينما جاءت درجة أهمية التميز المؤسسى لدى مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الفيوم كبيرة، وفى ضوء هذاالنتائج تم وضع آلياتمقترحة لتطوير الاداء الإدارى بهذه المدارس فى ضوء مدخل التميز المؤسسى حيث أوصت بتطوير الاداء الإدارى لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة، وتوظيف مجموعة من المداخل والاساليب الادارية الحديثة للانتقالالى الوضع المنشود ، وتطوير هيكل الوحدات والاقسام الادارية، وتحديث التشريعات ، وتطوير قوانين العمل ، وتوفير الموارد اللاومة ، وتحسين المناخ التنظيمى وترسيخ مفهوم المشاركة.
- ٣- **دراسة سامية فريد محمد (٢٠١٧) بعنوان " تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الاداء الإدارى المتميز فى ادارة الاندية الرياضية "**
 - **أهداف البحث:** التعرف على المشكلات والمعوقات التى تعوق الاداء المتميز فى دارة الاندية الرياضية ، التوصل الى الاساليب العلمية التى يمكن عن طريقها مواجهة هذه المشكلات،

دراسة كيفية تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالاندية الرياضية كوسيلة حديثة لرفع مستوى الاداء وللوصول للاداء المتميز لمواجهة المنافسة القوية فى المجال الرياضى

- منهج البحث : المنهج الوصفى .
- عينة البحث : ١٥٠ من أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية.
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان.
- أهم النتائج : شعور العاملين ان مهارتهم وقدراتهم اكبر من المهام الموكلة اليهم ، تردد العاملين فى عرض افكارهم عندما تكون غريبة، ان طبيعة العمل لا تتطلب طرح افكار جديدة وذات قيمة وتطوير ما هو قائم، ان وظائف العاملين لاتعمل على خلق تحديا يتطلب مزيدا من الاجتهاد فى الاداء، عدم اهتمام العاملين بالمشاركة وابداء الراى فى القرارات التى تخص وظائفهم قبل صدورها ،عدم سعى العاملين الى المشاركة فى برامج التدريب التى تحتوى على موضوعات عن الابتكار والابداع ، عدم قيام الادارة بالتركيز على تحقيق رغبات العاملين بالاندية بشكل كبير لى تتيح لهم المجال للابتكار والابداع فى العمل
- ٤-دراسة هالة ميرغنى جمر(٢٠١٥) بعنوان " أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية " .

- أهداف البحث: التعرف على أثر تبني نموذج التميز المؤسسي (الأوروبي) في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية
- منهج البحث : المنهج الوصفى .
- عينة البحث : (٩٠) موظفاً من العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان.
- أهم النتائج : وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من المعايير الآتية (التزام القيادة، التوجه الإستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد) وتطوير الأداء بالمؤسسة.
- ٥-دراسة محمد حامد فتحي محمد (٢٠١٣) بعنوان " إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بحمامات السباحة "

- أهداف البحث: يهدف البحث الى تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين بحمامات السباحة فى ضوء ادارة التميز ببعض محافظات جمهورية مصر العربية
- منهج البحث : المنهج الوصفى .
- عينة البحث : عينة عشوائية قدرها (٢٧) من العاملين بحمامات السباحة.
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان.

- **أهم النتائج :** يقوم العاملین داخل حمام السباحة على تنشيط افكارهم عند مواجهة المشاكل فی العمل بحمام السباحة ، یحرص العاملین على التميز فی العمل من خلال تقديم افكار واساليب جديدة فی العمل لحل اى مشكلة تواجه سير العمل، يتم نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الى حد ما بشكل دائم ومستمر، كما تعتمد السياسات والاستراتيجيات على الاحتياطات المستقبلية للمستفيدين ، لا توجد بطاقات وصف وظيفی لدى العاملین بحمامات السباحة التى توضح مهام كل فرد داخل حمام السباحة ، تسهل القيادة عملية الاتصال بين جميع العاملین وكذلك تشجع القيادة التحول الى العمل الجماعی التعاونی المستمر، تتوفر الى حد ما معايير لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة ، الاقدمية ، المؤهل والخبرة)، توجد الى حد ما اتصالات وعلاقات بين العاملین والمستفيدين بحمام السباحة .

٦-دراسة فليسي لينده الجزائري (٢٠١٢) بعنوان " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز ".

- **أهداف البحث:** معرفة مدى استعمال المنظمات الجزائرية لمصطلح الألت المتميز والإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة عملية وموضوعية والوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها توضيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وعلاقتها بالألت المتميز

- **منهج البحث :** المنهج الوصفی .

- **عينة البحث :** عينة قدرها (٧٠) فرد

- **أدوات جمع البيانات:** إستمارة الاستبيان.

- **أهم النتائج :** بعد تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف واكتسابها ميزة تنافسية وذلك بتقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة العالية لترضي حاجات ورغبات الزبائن الزبون هو محور الجودة، وهذا يعني أن على المؤسسة أن تحدد السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرها، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الاداء والمواصفات التي تشبع احتياجات الزبائن.

إجراءات البحث

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفی ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث على كل من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة القدم وعددهم (١١) فرد ، أعضاء مجلس إدارة الأفرع التابعة للاتحاد المصري لكرة القدم وعددهم (١٨٢) فرد ، الإداريين التابعين للاتحاد المصري لكرة القدم وعددهم (١٣٠) فرد.

عينة البحث

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية قدرها (١٥٠) فرد من كل من الاتى :

- أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة القدم وعددهم (٤) أفراد
- أعضاء مجلس إدارة الأفرع التابعة للاتحاد المصري لكرة القدم وعددهم (٨٢) فرد
- الإداريين التابعين للاتحاد المصري لكرة القدم وعددهم (٦٤) فرد

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالى:

- عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (٢٥) فرد بغرض تقنين استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الاصلى ومن خارج عينة الدراسة الاساسية .
- عينة الدراسة الأساسية : قوامها (١٢٥) فرد بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحه جدول (١)

جدول رقم (١)

التوزيع العددي لمجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث		المجتمع الكلى للبحث	فئات عينة البحث
%	ت	%	ت	%	ت		
٧٥%	٣	٢٥%	١	٥٤.٥٥%	٤	١١	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة القدم
٨٤.١٥%	٦٩	١٥.٨٥%	١٣	٣٥.٧١%	٨٢	١٨٢	أعضاء مجلس إدارة الأفرع التابعة للاتحاد المصري لكرة القدم
٨٢.٨١%	٥٣	٢٢.٢٢%	١١	٣٤.٦٢%	٦٤	١٣٠	الإداريين التابعين للاتحاد المصري لكرة القدم
٨٣.٣٣%	١٢٥	١٦.٦٧%	٢٥	٣٥.٩١%	١٥٠	٣٢٣	الاجمالى

أداة جمع البيانات .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (١) كأداة أساسية لجمع البيانات بهدف تطوير الاداء الادارى للعاملين بالإتحاد المصرى لكرة القدم فى ضوء ادارة التميز وقد اتبع الباحث الخطوات التالية لتصميم استمارة الاستبيان .

- نتائج الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المفتوحة مرفق رقم (١)
 - المسح المرجعى ونتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- ومن خلال الخطوات السابقة قام الباحث بوضع عدد (٧) محور لاستمارة الاستبيان والمتمثلين في الآتي :

- المحور الاول: الموارد البشرية
- المحور الثانى: السياسات والاستراتيجيات
- المحور الثالث : العمليات والخدمات
- المحور الرابع : الهيكل التنظيمى
- المحور الخامس: العلاقات والموارد
- المحور السادس: القيادة
- المحور السابع : متطلبات تطبيق إدارة التميز

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

- الصدق:

لكى يتوصل الباحث إلى صدق استمارة الاستبيان قام بالاعتماد على:

• صدق المحتوى (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين فى مجال الادارة الرياضية والذى تتوافر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة فى مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (١١) خبير مرفق رقم (٢) لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

جدول رقم (٢)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان

ن = ١١ خبير

معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		المحاور والابعاد
	النسبة المئوية	التكرار	
*١.٠٠٠	%١٠٠	١١	المحور الاول : الموارد البشرية
*١.٠٠٠	%١٠٠	١١	المحور الثاني : السياسات والاستراتيجيات
*٠.٨١٨	%٩٠.٩١	١٠	المحور الثالث: العمليات والخدمات
*١.٠٠٠	%١٠٠	١١	المحور الرابع: الهيكل التنظيمي
*٠.٨١٨	%٩٠.٩١	١٠	المحور الخامس: العلاقات والموارد
*١.٠٠٠	%١٠٠	١١	المحور السادس: القيادة
*١.٠٠٠	%١٠٠	١١	المحور السابع : متطلبات تطبيق إدارة التميز

* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائيًا عند ن = ١١ خبير = ٠.٦٣٦) (Ayre & Scally, ٢٠١٣, p. ٨٥)

يتضح من جدول (٢) اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعة من قبل الباحث بنسبة تراوحت ما بين (٩٠.٩١% : ١٠٠%)، كما كان معامل لوش لصدق الخبراء تراوح ما بين (٠.٨١٨ : ١.٠٠٠).

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وقد بلغ عدد العبارات (٥٠) عبارة اساسية ، و (٦) عبارات فرعية.

ثم تم عرض المحاور والعبارات لاستمارة الاستبيان في صورتها الاولى مرفق (٣) على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحث لإبداء آراءهم في :-

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه
 - صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.
 - حذف اودمج او نقل او تعديل ما ترونة مناسباً
- ويوضح الجدول رقم (٣) التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان.

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان

ن = ١١ خبير

المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	معامل لوش لصدق المحتوى	ملاحظات	المحور	رقم العبارة	التكرار	النسبة المئوية	معامل لوش لصدق المحتوى	ملاحظات
الاول	١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		السادس	٢٧	٥	٤٥.٤٥	-٠.٠٩	حذف
	٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٢٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٢٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٠	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨	
	٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
الثاني	٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٧	٥	٤٥.٤٥	-٠.٠٩	حذف	السابع	٣٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٠	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨			٣٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
الثالث	١١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٧	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		الرابع	٣٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٣٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٠	٦	٥٤.٥٥	*٠.٠٩١	دمج
	١٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
الرابع	١٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		الخامس	٤٢	٦	٥٤.٥٥	*٠.٠٩١	دمج
	١٧	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	١٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٠	٥	٤٥.٤٥	-٠.٠٩	حذف		٤٦	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨	
الخامس	٢١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		الخامس	٤٧	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٤٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٤	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨			٥٠	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٥١	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
الخامس	٢٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠		الخامس	٥٢	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٧	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٥٣	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٨	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٥٤	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٢٩	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠			٥٥	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	
	٣٠	١٠	٩٠.٩١	*٠.٨١٨			٥٦	١١	١٠٠.٠٠	*١.٠٠٠	

* مقبول (الحد الأدنى لمعامل لوش المقبول إحصائيًا عند ن = ١٠ خبراء = ٠.٨٠٠) (yre & Scly, 2013, p.85)

يتضح من جدول (٣) موافقة السادة الخبراء حول الصورة الأولية لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (٤٥.٤٥% : ١٠٠%) ، مع اقتراح حذف ودمج بعض العبارات وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة كما يتضح من الجدول التالي رقم (٤).

جدول (٤)

التعديلات التي تمت باستمارة الاستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الثاني	٧	يقوم الاتحاد تحديد نوع الوظيفة والموصفات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة	حذف	-----
الثالث	٤/١٢	امتلاك المرونة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات المستفيدين	حذف	-----
الخامس	٢٠	ينمى الاتحاد علاقاته مع جميع الجهات المعنية	حذف	-----
السادس	٢٧	يدعم الاتحاد جوانب المعرفة للتعامل مع عمليات التحديث والتطوير	حذف	-----
السابع	٤٠	توفير أنظمة عمل تتميز بالمرونة والابتعاد عن الروتين	دمج	الحد من البيروقراطية وتبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين
	٤٢	الحد من البيروقراطية وتبسيط إجراءات العمل		

وبناء على التعديلات للسادة الخبراء التي تمت باستمارة الاستبيان من حذف ودمج بعض العبارات أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية قبل التطبيق مرفق رقم (٤) وقد بلغ عدد عبارات استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (٤٦) عبارة رئيسية ، و(٥) عبارات فرعية

• صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (٥) .

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

ن = ٢٥

المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون		المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	
		العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور			العبارة مع الاستبيان	العبارة مع المحور
الاول	١	*.٦٧٨	*.٦٨٨	السادس	٢٥	*.٥٠١	*.٦٢١
	٢	*.٧٠١	*.٧٤٥		٢٦	*.٤٧٨	*.٥١٨
	٣	*.٤٥٩	*.٥٢٩		٢٧	*.٦٣٢	*.٧٤١
	٤	*.٤٤١	*.٤٥١		٢٨	*.٥٦٧	*.٦٠٢
	٥	*.٥٢٧	*.٥٨٧		٢٩	*.٤٧٨	*.٥٠٠
الثاني	٦	*.٦٧٣	*.٦٨٨		٣٠	*.٥٧٨	*.٥٩١
	٧	*.٦٣٨	*.٦٩١		٣١	*.٦٣٢	*.٧٨٤
	٨	*.٧٦٩	*.٨٠١		٣٢	*.٧٥٦	*.٧٨٧
	٩	*.٤٧٠	*.٤٨٠		٣٣	*.٥٠٢	*.٦٢٠
	١٠	*.٥٥٦	*.٦٢١		٣٤	*.٥٢٨	*.٧٨٩
الثالث	١١/١	*.٤٩٩	*.٤٦٩	السابع	٣٥	*.٥٢٨	*.٨٧٠
	١٢/١	*.٦٤٣	*.٧٤١		٣٦	*.٦٣٩	*.٥١٢
	١٣/١	*.٨٥٢	*.٩٠١		٣٧	*.٥٥٤	*.٨٠١
	١٤/١	*.٥٥٣	*.٥٨٧		٣٨	*.٨٠٤	*.٩٠١
	١٥/١	*.٦٥٦	*.٦٨٢		٣٩	*.٧٨٤	*.٧١٤
الرابع	١٦	*.٥٠٠	*.٥٢٠		٤٠	*.٧٠١	*.٧٤٥
	١٧	*.٥٦٩	*.٥٩١		٤١	*.٤٤١	*.٥٥٤
	١٨	*.٨١٣	*.٨١٧		٤٢	*.٤٣٨	*.٦٥١
	١٩	*.٦٤٨	*.٧٠٥		٤٣	*.٤٦٥	*.٤٧٢
	٢٠	*.٦٩٧	*.٧٥٦		٤٤	*.٤٤٧	*.٤٧٧
الخامس	٢١	*.٤٧٨	*.٥٦٩		٤٥	*.٥٥٤	*.٨٠١
	٢٢	*.٨٨٦	*.٨٩٤		٤٦	*.٧٥٠	*.٨١١
	٢٣	*.٥٩٤	*.٦٥٨		٤٧	*.٦٩٢	*.٧١٤
	٢٤	*.٥٣٧	*.٥٨٤				
	٢٥	*.٥٧٩	*.٥٨٨				

* دال إحصائيًا عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٣٨٨)

يتضح من جدول ارقام (٥) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحاور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .

جدول (٦)
الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

(ن=٢٥)

المحاور	معامل ارتباط بيرسون مع اجمالي الاستبيان
المحور الاول : الموارد البشرية	*٠.٦٥٤
المحور الثاني : السياسات والاستراتيجيات	*٠.٨٢٠
المحور الثالث: العمليات والخدمات	*٠.٥٦٩
المحور الرابع: الهيكل التنظيمي	*٠.٧٧٤
المحور الخامس: العلاقات والموارد	*٠.٦١٧
المحور السادس: القيادة	*٠.٥٣٧
المحور السابع : متطلبات تطبيق إدارة التميز	*٠.٨٧٧

* دال إحصائيًا عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٣٨٨)

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

• الثبات:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات عبارات استمارة الاستبيان وثبات محاور الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (٧).

جدول (٧)
ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

(ن = ٢٥)

المحور	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة		المحور	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	
		للمحور	للاستبيان			للمحور	للاستبيان
الأول	١	٠.٨٦١	٠.٩١٤	السادس	٢٥	٠.٨٦٣	٠.٩١٤
	٢	٠.٨٥٣	٠.٩١٤		٢٦	٠.٨٧٣	٠.٩١٤
	٣	٠.٨٦٢	٠.٩١٤		٢٧	٠.٨٦٨	٠.٩١٤
	٤	٠.٨٥٩	٠.٩١٤		٢٨	٠.٨٦٨	٠.٩١٤
	٥	٠.٨٦٣	٠.٩١٤		٢٩	٠.٨٦٧	٠.٩١٤
الثاني	٦	٠.٨٦٩	٠.٩١٤		٣٠	٠.٨٦١	٠.٩١٤
	٧	٠.٨٥٩	٠.٩١٤		٣١	٠.٨٦٩	٠.٩١٤
	٨	٠.٨٥٣	٠.٩١٤		٣٢	٠.٨٧٠	٠.٩١٤
	٩	٠.٨٧٢	٠.٩١٤		٣٣	٠.٨٦٧	٠.٩١٤
الثالث	١٠	٠.٨٦٣	٠.٩١٤	السابع	٣٤	٠.٨٦٣	٠.٩١٤
	١/١١	٠.٨٦١	٠.٩١٤		٣٥	٠.٨٦٣	٠.٩١٤
	٢/١١	٠.٨٦١	٠.٩١٤		٣٦	٠.٨٦٧	٠.٩١٤
	٣/١١	٠.٨٦٤	٠.٩١٤		٣٧	٠.٨٧٤	٠.٩١٤
	٤/١١	٠.٨٦٤	٠.٩١٤		٣٨	٠.٨٦٠	٠.٩١٤
الرابع	٥/١١	٠.٨٦٤	٠.٩١٤		٣٩	٠.٨٥٦	٠.٩١٤
	١٢	٠.٨٤٢	٠.٩١٤		٤٠	٠.٨٥٧	٠.٩١٤
	١٣	٠.٨٥٧	٠.٩١٤		٤١	٠.٨٥٦	٠.٩١٤
	١٤	٠.٨٤١	٠.٩١٤		٤٢	٠.٨٧٢	٠.٩١٤
	١٥	٠.٨٥٧	٠.٩١٤		٤٣	٠.٨٧٢	٠.٩١٤
	١٦	٠.٨٦٢	٠.٩١٤		٤٤	٠.٨٦٣	٠.٩١٤
	١٧	٠.٨٦٨	٠.٩١٤		٤٥	٠.٨٦٢	٠.٩١٤
	١٨	٠.٨٣٩	٠.٩١٤		٤٦	٠.٨٦١	٠.٩١٤
الخامس	١٩	٠.٨٥٩	٠.٩١٤		٤٧	٠.٨٦٨	٠.٩١٤
	٢٠	٠.٨٦٠	٠.٩١٤				
	٢١	٠.٨٦٢	٠.٩١٤				
	٢٢	٠.٨٥٠	٠.٩١٤				
	٢٣	٠.٨٦٦	٠.٩١٤				
	٢٤	٠.٨٥٨	٠.٩١٤				

جدول (٨)

قيم معامل الفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الفا كرونباخ		محاور الاستمارة
للاستبيان ككل	للمحور ككل	
٠.٩١٧	٠.٨٢١	المحور الاول : الموارد البشرية
	٠.٨٤٧	المحور الثانى : السياسات والاستراتيجيات
	٠.٨٣٦	المحور الثالث: العمليات والخدمات
	٠.٨٤٧	المحور الرابع: الهيكل التنظيمى
	٠.٨٩٤	المحور الخامس: العلاقات والموارد
	٠.٨٩٧	المحور السادس: القيادة
	٠.٨٦٤	المحور السابع : متطلبات تطبيق إدارة التميز

يتضح من جدول (٨) والخاص بمعاملات ثبات محاور استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ ان تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور مع الاستبيان ما بين (٠.٨٢١ - ٠.٨٩٧) كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للعبارات مع الاستبيان ككل (٠.٩١٧) وجميعها دال معنويا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على ثبات استمارة الاستبيان

- تطبيق استمارة الاستبيان :

مجالات التطبيق :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) عن طريق تسليمها شخصا من قبل الباحث وذلك كالآتى :

المجال البشرى :

تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (١٢٥) فرد من كل من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة القدم ، أعضاء مجلس إدارة الافرع التابعة للاتحاد المصري لكرة القدم ، الإداريين التابعين للاتحاد المصري لكرة القدم

المجال المكانى :

تم تطبيق البحث بالاتحاد المصرى لكرة القدم والمناطق التابعة له

المجال الزمنى :

تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث فى الفترة من ٢٠٢٤/٤/١٥ وحتى ٢٠٢٤/٥/٢.

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث فى تحديد استجابات استمارة الاستبيان على (الميزان الثلاثى) والذى يتمثل فى

(موافق - الى حد ما - لا اوافق) وقد اعطت الاستجابات (٣ ، ٢ ، ١) ، وبذلك تكون :

الدرجة العظمى للاستبيان = عدد عبارات الاستبيان $3 \times$

$$= 51 \times 3 = 153 \text{ درجة}$$

الدرجة الدنيا للاستبيان = عدد عبارات الاستبيان $1 \times$

$$= 51 \times 1 = 51 \text{ درجة}$$

- المعالجات الإحصائية المستخدمة فى البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلى :-

▪ النسبة المئوية % لحساب تكرارات اراء الخبراء فى عبارات ومحاور الاستبيان

▪ معامل لوش لصدق المحتوى ويحسب كالآتي

$$\text{معامل لوش لصدق المحتوى} = \frac{\text{عدد الخبراء الموافقون} - (\text{عدد الخبراء} \div 2)}{(\text{عدد الخبراء} \div 2)}$$

▪ معامل الارتباط (البيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلى بين عبارات الاستبيان

▪ معامل ثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات استمارة الاستبيان

▪ مربع كا^٢ لحساب الفروق بين استجابات اراء عينة البحث

▪ الاتجاه السائد لتحديد اتجاه استجابات افراد العينة

▪ نسبة الموافقة لتحديد نسبة موافقة اراء عينة البحث على عبارات استمارة الاستبيان

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول : الموارد البشرية

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (الموارد البشرية)

ن=(١٢٥)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الإحصائية	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	محتوى العبارة	
٢	٧٨.٠٠ %	نعم	2.56	.000	66.544	١١.٢٠ %	14	٢١.٦٠ %	27	٦٧.٢٠ %	84	١ يعمل الاتحاد خطط لتنمية الموارد البشرية المستهدفة	١
١	٨٦.٠٠ %	نعم	2.72	.000	131.056	٩.٦٠ %	12	٨.٨٠ %	11	٨١.٦٠ %	102	٢ يقوم الاتحاد بالتقييم المستمر لاداء القائمين على العمل من الموارد البشرية.	٢
٤	٢٧.٦٠ %	لا	1.55	.000	53.008	٦٤.٠٠ %	80	١٦.٨٠ %	21	١٩.٢٠ %	24	٣ يضع الاتحاد توصيف وظيفي واضح للعاملين	٣
٣	٧٤.٤٠ %	نعم	2.49	.000	58.576	١٦.٨٠ %	21	١٧.٦٠ %	22	٦٥.٦٠ %	82	٤ يهتم الاتحاد بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين	٤
٢	٧٨.٠٠ %	نعم	2.56	.000	84.4	١٦.٠٠ %	20	١٢.٠٠ %	15	٧٢.٠٠ %	90	٥ يطور الاتحاد الكفاءات العلمية والمهنية للموارد البشرية القائمة على العمل.	٥

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية = ١ = ٣.٨٤
 مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (٩) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (الموارد البشرية) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ فى جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٢٧.٦٠ % إلى ٨٦ %) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (٢ ، ١ ، ٥ ، ٤) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٤.٤٠ % : ٨٦ %) فى الاتجاه السائد (موافق) والتى تشير الى يقوم الاتحاد بالتقييم المستمر لاداء القائمين على العمل من الموارد البشرية، يعمل الاتحاد خطط لتنمية الموارد البشرية المستهدفة ، يطور الاتحاد الكفاءات العلمية والمهنية للموارد البشرية القائمة على العمل، يهتم الاتحاد بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين. بينما حازت العبارة رقم (٣) على نسبة قدرها (٢٧.٦٠ %) فى الاتجاه السائد (غير موافق) والتى تشير الى يضع الاتحاد توصيف وظيفى واضح للعاملين.

وتؤكد دراسة عز الدين كامل محمد (٢٠٠٣) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها ، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتشير دراسة تغريد عيد الجعبرى (٢٠٠٩) أن الممارسات الإيجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية بشكل عام تُحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة ككل، ولعل هذه القناة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير الموارد البشرية من التمحور حول العمليات التشغيلية اليومية إلى دور أكبر وبشكل استراتيجي أكثر تُعطى عملية تطوير المورد البشري من خلاله دوراً قيادياً في تطوير المنظمة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى : السياسات والاستراتيجيات

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى (السياسات والاستراتيجيات)

ن=(١٢٥)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابى	الاستجابة المجملة (ليكات)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٦	يتم عمل توصيف وظيفى للعاملين بالاتحاد حسب خبرات ومؤهلات كلا منهم	٢٠.٨٠ %	26	١٩.٢٠ %	24	٦٠.٠٠ %	75	40.048	.000	1.61	لا	٣٠.٤٠ %	٥
٧	يلتزم الاتحاد بالخطط الاستراتيجية والتنفيذية الموضوعية .	٦٥.٦٠ %	82	١٠.٤٠ %	13	٢٤.٠٠ %	30	62.032	.000	2.42	نعم	٧٠.٨٠ %	٣
٨	يضع الاتحاد برامجه وأنشطته وفق الخطط الاستراتيجية المحددة .	٨٦.٤٠ %	108	٩.٦٠ %	12	٤.٠٠ %	5	158.992	.000	2.82	نعم	٩١.٢٠ %	١
٩	يضع الاتحاد خطط لإدارة الازمات وتوفير الخطط البديلة وتدريب العاملين عليها	٤٣.٢٠ %	54	٢٠.٠٠ %	25	٣٦.٨٠ %	46	10.768	.005	2.06	إلى حد ما	٥٣.٢٠ %	٤
١٠	يقوم الاتحاد بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجهه	٦٩.٦٠ %	87	١٦.٨٠ %	21	١٣.٦٠ %	17	74.176	.000	2.56	نعم	٧٨.٠٠ %	٢

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابى المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١٠) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى (السياسات والاستراتيجيات) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ فى جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٣٠.٤٠% إلى ٩١.٢٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (٨، ١٠، ٧) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٠.٨٠% : ٩١.٢٠%) فى الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى وضع الاتحاد برامج وأنشطة وفق الخطط الاستراتيجية المحددة، يقوم الاتحاد بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجهه، يلتزم الاتحاد بالخطط الاستراتيجية والتنفيذية الموضوعة .

وحازت العبارة رقم (٩) على نسبة موافقة قدرها (٥٣.٢٠%) فى الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى وضع الاتحاد خطط لادارة الازمات وتوفير الخطط البديلة وتدريب العاملين عليها. بينما حازت العبارة رقم (٦) على نسبة قدرها (٣٠.٤٠%) فى الاتجاه السائد (لا اوافق) والتي تشير الى يتم عمل توصيف وظيفى للعاملين بالاتحاد حسب خبرات ومؤهلات كلا منهم.

وتؤكد نتائج دراسة **محمد حامد فتحي محمد** (٢٠١٣م) يتم نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الى حد ما بشكل دائم ومستمر، كما تعتمد السياسات والاستراتيجيات على الاحتياطات المستقبلية للمستفيدين ، لا توجد بطاقات وصف وظيفى لدى العاملين بحمامات السباحة التى توضح مهام كل فرد داخل حمام السباحة.

حيث تشير دراسة **مصطفى كامل جابر** (٢٠٠٦) من ضرورة تفعيل عملية التحليل الوظيفي حيث تقوم بجمع وتحليل وتصنيف وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة ادارية داخل ادارات رعاية الشباب والتعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها ، ويعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس ونقطة الإنطلاق نحو التخطيط إلى كافة أنشطة الادارة العامة لرعاية الشباب فهو الأساس لترجمة هذه الأنشطة إلى نتائج ملموسة علي ارض الواقع .

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : العمليات والخدمات

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العمليات والخدمات)

ن= (١٢٥)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكات)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
١١	يساعد الاتحاد المصري لكرة القدم على:												
١/١١	دعم ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة ومخرجاتها.	٧٩.٢٠ %	99	١٢.٠٠ %	15	٨.٨٠ %	11	118.528	.000	2.70	نعم	٨٥.٢٠ %	٢
٢/١١	وجود رقابة مستمرة على عمليات تقديم الخدمات بهدف تحسينها.	٨٣.٢٠ %	104	١١.٢٠ %	14	٥.٦٠ %	7	140.464	.000	2.78	نعم	٨٨.٨٠ %	١
٣/١١	التعرف على آراء المستفيدين من خدمات الاتحاد	٧٩.٢٠ %	99	٩.٦٠ %	12	١١.٢٠ %	14	118.384	.000	2.68	نعم	٨٤.٠٠ %	٣
٤/١١	الرقابة المستمرة على مراقبة لتحسين آلية تقديم الخدمات.	٧٦.٠٠ %	95	٩.٦٠ %	12	١٤.٤٠ %	18	102.832	.000	2.62	نعم	٨٠.٨٠ %	٤
٥/١١	تطبيق نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة	٦٧.٢٠ %	84	١٢.٨٠ %	16	٢٠.٠٠ %	25	65.488	.000	2.47	نعم	٧٣.٦٠ %	٥

*مربع كاي معنوى عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١١) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (العمليات والخدمات) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ فى جميع العبارات، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٣.٦٠% إلى ٨٨.٨٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (١١) بفروعها على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٣.٦٠% : ٨٨.٨٠%) فى الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى يساعد الاتحاد المصرى لكرة القدم على وجود رقابة مستمرة على عمليات تقديم الخدمات بهدف تحسينها ، دعم ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة ومخرجاتها، التعرف على آراء المستفيدين من خدمات الاتحاد ، الرقابة المستمرة على مرافقة لتحسين آلية تقديم الخدمات، تطبيق نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة.

وتشير دراسة **محمد الرئيس (٢٠٠٥)** من ضرورة توافر خطة لإدارة الأزمات مع الأزمة قبل حدوثها فهي تتضمن اكتشاف إشارات الانذار المبكر التى تنبأ بقرب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة ، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبني المنهج العلمى المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات .

وتشير دراسة **فيصل معيض القحطانى (٢٠٠٦)** التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة ، لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى .

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع : الهيكل التنظيمي

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (الهيكل التنظيمي)

ن=(١٢٥)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	مربع كاي	لا أوافق		إلى حد ما		موافق		الدلالات الإحصائية	م
						النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٦	%٢٨.٠٠	لا	1.56	.000	87.376	%٧٠.٤٠	88	%٣.٢٠	4	%٢٦.٤٠	33	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالاتحاد المصري لكرة القدم باستمرار في صالح العمل	١٢
٢	%٨٤.٨٠	نعم	2.70	.000	122.512	%١٠.٤٠	13	%٩.٦٠	12	%٨٠.٠٠	100	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد المصري لكرة القدم مع أهدافه	١٣
١	%٨٩.٢٠	نعم	2.78	.000	153.664	%٧.٢٠	9	%٧.٢٠	9	%٨٥.٦٠	107	يحتاج الهيكل التنظيمي إلي تعديل لعدم مناسبة متطلبات العمل .	١٤
٤	%٧٤.٨٠	نعم	2.50	.000	71.728	%١٩.٢٠	24	%١٢.٠٠	15	%٦٨.٨٠	86	يتم تقسيم العمل علي العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم من خلال التوصيف الحالي للوظائف	١٥
٣	%٧٩.٢٠	نعم	2.58	.000	67.312	%٨.٠٠	10	%٢٥.٦٠	32	%٦٦.٤٠	83	يتم تسكين الأخصائيين المناسبين بالاتحاد المصري لكرة القدم في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم	١٦
٥	%٥٥.٢٠	إلى حد ما	2.10	.000	25.744	%٣٨.٤٠	48	%١٢.٨٠	16	%٤٨.٨٠	61	يوجد توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للاتحاد المصري لكرة القدم	١٧

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
 مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١٢) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (الهيكل التنظيمي) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ في جميع العبارات، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (٢٨% إلى ٨٩.٢٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (١٤، ١٣، ١٦، ١٥) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٤.٨٠%: ٨٩.٢٠%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى احتاج الهيكل التنظيمي إلي تعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل، يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد المصري لكرة القدم مع أهدافه، يتم تسكين الأخصائيين المناسبين بالاتحاد المصري لكرة القدم في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم، يتم تقسيم العمل علي العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم من خلال التوصيف الحالي للوظائف.

وحازت العبارة رقم (١٧) على نسبة موافقة قدرها (٥٥.٢٠%) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى يوجد توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للاتحاد المصري لكرة القدم.

بينما حازت العبارة رقم (١٢) على نسبة قدرها (٢٨%) في الاتجاه السائد (لا اوافق) والتي تشير الى يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالاتحاد المصري لكرة القدم بإستمرار في صالح العمل

وتشير دراسة **هاني عبدالموجود (٢٠١٠)** من ضرورة توافر الهيكل الاداري المناسبة والتنظيم المناسب يشكل المناخ المناسب الذي تنمو فيه عملية تمكين مديري ادارات رعاية الشباب بالجامعة وحرية التصرف لديهم، وان التنظيم التقليدي أو الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين، وقد يؤثر أيضا إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والاتصال في الادارة العامة لرعاية الشباب، وعدم وضوح نطاق الإشراف فيه .

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس : العلاقات والموارد

جدول (١٣)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس (العلاقات والموارد)

ن=(١٢٥)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكات)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
١٨	يحسن الاتحاد كفاءة الانفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة	٧٥.٢٠%	94	١٤.٤٠%	18	١٠.٤٠%	13	98.896	.000	2.65	نعم	٨٢.٤٠%	٦
١٩	توجد عدالة في التعامل وتوزيع المكافآت مع العاملين في الاتحاد	٣٥.٢٠%	44	٢٤.٠٠%	30	٤٠.٨٠%	51	5.488	.064	1.94	إلى حد ما	٤٧.٢٠%	٧
٢٠	يحرص الاتحاد على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين.	٨٢.٤٠%	103	١٢.٠٠%	15	٥.٦٠%	7	136.192	.000	2.77	نعم	٨٨.٤٠%	٢
٢١	يستغل الاتحاد موارد الاستغلال الأمثل	٨١.٦٠%	102	١٢.٨٠%	16	٥.٦٠%	7	132.016	.000	2.76	نعم	٨٨.٠٠%	٣
٢٢	يحرص الاتحاد على عمل شراكات مؤسسية مع الجهات الخارجية	٨٧.٢٠%	109	١٠.٤٠%	13	٢.٤٠%	3	164.416	.000	2.85	نعم	٩٢.٤٠%	١
٢٣	تتوافر روح التنافس بين العاملين في الاتحاد مما يحقق الابداع في العمل	٧٦.٠٠%	95	١٥.٢٠%	19	٨.٨٠%	11	103.168	.000	2.67	نعم	٨٣.٦٠%	٥
٢٤	توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين بالاتحاد والمستفيدين	٧٨.٤٠%	98	١٢.٨٠%	16	٨.٨٠%	11	114.544	.000	2.70	نعم	٨٤.٨٠%	٤

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١٣) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس (العلاقات والموارد) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ في جميع العبارات، عدا العبارة رقم (١٩)، ونسبة موافقة تراوحت ما بين (٤٧.٢٠ % إلى ٩٢.٤٠ %) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (٢٢، ٢٠، ٢١، ٢٤، ٢٣، ١٨) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٢.٤٠ % : ٩٢.٤٠ %) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى يحرص الاتحاد على عمل شراكات مؤسسية مع الجهات الخارجية ، يحرص الاتحاد على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين، يستغل الاتحاد موارد الاستغلال الامثل، توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين بالاتحاد والمستفيدين، تتوافر روح التنافس بين العاملين في الاتحاد مما يحقق الابداع في العمل، يحسن الاتحاد كفاءة الانفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة.

بينما حازت العبارة رقم (١٩) على نسبة موافقة قدرها (٤٧.٢٠ %) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى توجد عدالة في التعامل وتوزيع المكافآت مع العاملين في الاتحاد

وتؤكد دراسة **عبدالله فرغلي احمد (٢٠٠٤)** ان تطوير مستوى العاملين بالادارة العامة كاحد اوجه المعادلة الخاصة بترشيد و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، يتطلب بالاساس اعادة النظر في كفاءة العاملين ، من خلال دمج الموارد البشرية للمنظمات العامة ضمن برامج رفع المستوى التاهيلي ، بهدف التوافق مع مستجدات ، وواقع هذه المؤسسات في ظل استراتيجية التحول الرقمي ، و تحسين مردود موظفي الخدمة العامة ، و تجاوزهم مع هذا الوافد الجديد.

وتؤكد دراسة **صالح بن سلمان (٢٠٠٤)** أن التنمية ما هي الا عمليات التغير الاجتماعي تلحق بالبناء الاجتماعي ووظائفه بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد وتنظيم سلوكهم وتصرفاتهم، وهي تعنى بدراسة مشاكلهم مع اختلافها، وبذلك فهي تتناول كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فتحدث فيها تغيرات جذرية شاملة عن طريق المجهودات المخططة والمعتمدة والمنظمة للأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين ، فبتوجيه سلوك أفراد المجتمع نحو الإنتاج الأمثل ، ويقلل من التفاوت الطبقي للمجتمع، والتمكين ، ورفع المستوى الفكري والتعليمي وكل ذلك يعد من مؤشرات التنمية الاجتماعية .

عرض ومناقشة نتائج المحور السادس : القيادة

جدول (١٤)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور السادس (القيادة)

ن=(١٢٥)

م	الدلالات الإحصائية محتوى العبارة	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملة (ليكات)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٢٥	تتوفر رؤية واضحة للعاملين بالاتحاد تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة	٨١.٦٠ %	102	١٠.٤٠ %	13	٨.٠٠ %	10	131.152	.000	2.74	نعم	٨٦.٨٠ %	١
٢٦	يتبنى الاتحاد نشر ثقافة الجودة والتميز .	٧٧.٦٠ %	97	٩.٦٠ %	12	١٢.٨٠ %	16	110.416	.000	2.65	نعم	٨٢.٤٠ %	٣
٢٧	يعمل الاتحاد على التخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد.	٦٧.٢٠ %	84	١٥.٢٠ %	19	١٧.٦٠ %	22	64.624	.000	2.50	نعم	٧٤.٨٠ %	٦
٢٨	يطور الاتحاد الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية .	٦٩.٦٠ %	87	١١.٢٠ %	14	١٩.٢٠ %	24	75.184	.000	2.50	نعم	٧٥.٢٠ %	٥
٢٩	يدعم الاتحاد الابتكار والأنشطة الإبداعية والعمل على نشرها لتحقيق التميز .	٤٢.٤٠ %	53	٢٦.٤٠ %	33	٣١.٢٠ %	39	5.056	.080	2.11	إلى حد ما	٥٥.٦٠ %	٨
٣٠	يعتمد الاتحاد على قيم ادارية تتسم بالجودة والتميز	٧٧.٦٠ %	97	٨.٠٠ %	10	١٤.٤٠ %	18	110.992	.000	2.63	نعم	٨١.٦٠ %	٤
٣١	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الاعمال	٧٦.٠٠ %	95	١٣.٦٠ %	17	١٠.٤٠ %	13	102.592	.000	2.66	نعم	٨٢.٨٠ %	٢
٣٢	يتم ربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الاداء	٥٤.٤٠ %	68	١٦.٨٠ %	21	٢٨.٨٠ %	36	27.664	.000	2.26	إلى حد ما	٦٢.٨٠ %	٧
٣٣	يتم مشاركة العاملين في وضع خطة الاتحاد	٢٤.٨٠ %	31	١٤.٤٠ %	18	٦٠.٨٠ %	76	44.464	.000	1.64	لا	٣٢.٠٠ %	٩

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة ≥ ٠.٠٥ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١٤) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور السادس (القيادة) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ في جميع العبارات، عدا العبارة رقم (٢٩)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٣٢%) إلى (٨٦.٨٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارات ارقام (٢٥ ، ٣١ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٢٨ ، ٢٧) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٧٤.٨٠% : ٨٦.٨٠%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى تتوفر رؤية واضحة للعاملين بالاتحاد تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المطلوب ، تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الاعمال، يتبنى الاتحاد نشر ثقافة الجودة والتميز، يعتمد الاتحاد على قيم ادارية تتسم بالجودة والتميز ، يطور الاتحاد الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية ، يعمل الاتحاد على التخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد.

وحازت العبارة رقم (٣٢ ، ٢٩) على نسبة قدرها (٥٥.٦٠% : ٦٢.٨٠%) في الاتجاه السائد (الى حد ما) والتي تشير الى يتم ربط الترقيات بمهارة تحسين جودة الاداء، يدعم الاتحاد الابتكار والانشطة الابداعية والعمل على نشرها لتحقيق التميز.

بينما حازت العبارة رقم (٣٣) على نسبة قدرها (٣٢%) في الاتجاه السائد (لا اوافق) والتي تشير الى يتم مشاركة العاملين في وضع خطة الاتحاد

وتؤكد نتائج دراسة سامية فريد محمد (٢٠١٧) عدم سعي العاملين الى المشاركة في برامج التدريب التي تحتوى على موضوعات عن الابتكار والابداع ، عدم قيام الادارة بالتركيز على تحقيق رغبات العاملين بالاندية بشكل كبير لكى تتيح لهم المجال للابتكار والابداع فى العمل

وتؤكد نتائج دراسة محمد حامد فتحي محمد (٢٠١٣م) انه تتوفر الى حد ما معايير لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة ، الاقدمية ، المؤهل والخبرة)،

وتشير دراسة عبدالله فرغلي احمد (٢٠٠٤) من ضرورة توافر محاور القيادة الابداعية لدى العاملين بادارة النشاط الرياضي ووجود رؤية مستقبلية للانشطة الطلابية وان قواعد التدرج الوظيفي داخل ادارة النشاط الرياضي تكون ان الترقية بهدف تحسين أوضاع الموظفين والدفع بذوي الكفاءة إلى الوظائف الأعلى

عرض ومناقشة نتائج المحور السابع : متطلبات تطبيق إدارة التميز

جدول (١٥)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور السابع (متطلبات تطبيق إدارة التميز)

ن=(١٢٥)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكاتر)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
٣٤	قياس أداء الموارد البشرية وفقا لمؤشرات قياس موضوعية	٩٢.٠٠ %	١١٥	٦.٤٠ %	٨	١.٦٠ %	٢	١٩٤.٠٣٢	٠.٠٠٠	٢.٩٠	نعم	٩٥.٢٠ %	٨
٣٥	استحداث أنشطة وخدمات جديدة .	٩٤.٤٠ %	١١٨	٥.٦٠ %	٧	٠.٠٠ %	٠	٩٨.٥٦٨	٠.٠٠٠	٢.٩٤	نعم	٩٧.٢٠ %	٤
٣٦	توفير بيئة عمل لدعم ثقافة التميز للعاملين	٩١.٢٠ %	١١٤	٧.٢٠ %	٩	١.٦٠ %	٢	١٨٨.٩٤٤	٠.٠٠٠	٢.٩٠	نعم	٩٤.٨٠ %	٩
٣٧	الحد من البيروقراطية وتبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين	٩٨.٤٠ %	١٢٣	١.٦٠ %	٢	٠.٠٠ %	٠	١١٧.١٢٨	٠.٠٠٠	٢.٩٨	نعم	٩٩.٢٠ %	١
٣٨	تشجيع العاملين على البحث والتعلم لرفع مستوى الاداء	٩٤.٤٠ %	١١٨	٤.٨٠ %	٦	٠.٨٠ %	١	٢١٠.٠٦٤	٠.٠٠٠	٢.٩٤	نعم	٩٦.٨٠ %	٥
٣٩	تشجيع العاملين على الابتكار والابداع لتحقيق التميز	٩٦.٠٠ %	١٢٠	٤.٠٠ %	٥	٠.٠٠ %	٠	١٠٥.٨٠٠	٠.٠٠٠	٢.٩٦	نعم	٩٨.٠٠ %	٢
٤٠	استغلال أقصى طاقات العاملين وتمكينهم من العمل.	٩٦.٠٠ %	١٢٠	٤.٠٠ %	٥	٠.٠٠ %	٠	١٠٥.٨٠٠	٠.٠٠٠	٢.٩٦	نعم	٩٨.٠٠ %	٢
٤١	توفير نظام مالي واضح ومكتوب وحديث يتم العمل به.	٩٦.٠٠ %	١٢٠	٤.٠٠ %	٥	٠.٠٠ %	٠	١٠٥.٨٠٠	٠.٠٠٠	٢.٩٦	نعم	٩٨.٠٠ %	٢
٤٢	توفير البرمجيات الالكترونية التي تسهم في تحسين وتطوير كفاءة الاداء.	٩٥.٢٠ %	١١٩	٢.٤٠ %	٣	٢.٤٠ %	٣	٢١٥.٢٩٦	٠.٠٠٠	٢.٩٣	نعم	٩٦.٤٠ %	٦
٤٣	الحث على مشاركة المعرفة بين العاملين	٩٣.٦٠ %	١١٧	٦.٤٠ %	٨	٠.٠٠ %	٠	٩٥.٠٤٨	٠.٠٠٠	٢.٩٤	نعم	٩٦.٨٠ %	٥
٤٤	توفير مصادر تمويل تساعد الاتحاد على تحسين ايراداته وتطويرها	٩٣.٦٠ %	١١٧	٤.٠٠ %	٥	٢.٤٠ %	٣	٢٠٤.٣٥٢	٠.٠٠٠	٢.٩١	نعم	٩٥.٦٠ %	٧
٤٥	توفير الموارد المالية لتمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي	٩٥.٢٠ %	١١٩	٤.٨٠ %	٦	٠.٠٠ %	٠	١٠٢.١٥٢	٠.٠٠٠	٢.٩٥	نعم	٩٧.٦٠ %	٣
٤٦	تبني قيم التميز المؤسسي	٩٥.٢٠ %	١١٩	٤.٨٠ %	٦	٠.٠٠ %	٠	١٠٢.١٥٢	٠.٠٠٠	٢.٩٥	نعم	٩٧.٦٠ %	٣
٤٧	استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير الاداء	٩٥.٢٠ %	١١٩	٤.٨٠ %	٦	٠.٠٠ %	٠	١٠٢.١٥٢	٠.٠٠٠	٢.٩٥	نعم	٩٧.٦٠ %	٣

*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤
 مقياس ليكاتر : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠ - ١.٦٦ (لاوافق) ، ١.٦٧ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤ - ٣.٠٠ (موافق)

يتضح من جدول (١٥) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور السابع (متطلبات تطبيق إدارة التميز) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ في جميع العبارات، عدا العبارة رقم (٢٩)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٩٤.٨٠% إلى ٩٩.٢٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت جميع عبارات المحور السابع على نسبة موافقة تراوحت ما بين (٩٤.٨٠% : ٩٩.٢٠%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الحد من البيروقراطية وتبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين، تشجيع العاملين على الابتكار والابداع لتحقيق التميز، استغلال أقصى طاقات العاملين وتمكينهم من العمل، توفير نظام مالي واضح ومكتوب وحديث يتم العمل به، توفير الموارد المالية لتمويل احتياجات التغير الاستراتيجي، تبني قيم التميز المؤسسي، استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير الاداء، استحداث أنشطة وخدمات جديدة، تشجيع العاملين على البحث والتعلم لرفع مستوى الاداء، الحث على مشاركة المعرفة بين العاملين، توفير البرمجيات الالكترونية التي تسهم في تحسين وتطوير كفاءة الاداء، توفير مصادر تمويل تساعد الاتحاد على تحسين ايراداته وتطويرها، قياس أداء الموارد البشرية وفقا لمؤشرات قياس موضوعية، توفير بيئة عمل لدعم ثقافة التميز للعاملين

وأكدت نتائج دراسة أحمد رياض سيف النصر (٢٠٢١) أن درجة ممارسة أبعاد التميز المؤسسي لدى مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم جاءت متوسطة، بينما جاءت درجة أهمية التميز المؤسسي لدى مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم كبيرة، وفي ضوء هذا النتائج تم وضع آليات مقترحة لتطوير الاداء الاداري بهذه المدارس في ضوء مدخل التميز المؤسسي حيث أوصت بتطوير الاداء الاداري لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية للمدرسة، وتوظيف مجموعة من المداخل والاساليب الادارية الحديثة للانتقال الى الوضع المنشود، وتطوير هيكل الوحدات والاقسام الادارية، وتحديث التشريعات، وتطوير قوانين العمل، وتوفير الموارد اللازمة، وتحسين المناخ التنظيمي وترسيخ مفهوم المشاركة.

الاستخلاصات والتوصيات

- الاستخلاصات :

فى ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث اهم النتائج التالية :

المحور الاول (الموارد البشرية)

- يقوم الاتحاد بالتقييم المستمر لاداء القائمين على العمل من الموارد البشرية
- يعمل الاتحاد خطط لتنمية الموارد البشرية المستهدفة
- يطور الاتحاد الكفاءات العلمية والمهنية للموارد البشرية القائمة على العمل
- يهتم الاتحاد بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين.
- لا يضع الاتحاد توصيف وظيفى واضح للعاملين.

المحور الثانى (السياسات والاستراتيجيات)

- يضع الاتحاد برامجه وأنشطته وفق الخطط الاستراتيجية المحددة
- يقوم الاتحاد بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التى تواجهه
- يلتزم الاتحاد بالخطط الاستراتيجية والتنفيذية الموضوعة .
- لا يتم عمل توصيف وظيفى للعاملين بالاتحاد حسب خبرات ومؤهلات كلا منهم.

المحور الثالث (العمليات والخدمات)

- يساعد الاتحاد المصرى لكرة القدم على وجود رقابة مستمرة على عمليات تقديم الخدمات بهدف تحسينها دعم ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة ومخرجاتها، التعرف على آراء المستفيدين من خدمات الاتحاد ، الرقابة المستمرة على مرافقة لتحسين آلية تقديم الخدمات، تطبيق نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة.

المحور الرابع (الهيكل التنظيمى)

- يحتاج الهيكل التنظيمي إلي تعديل لعدم مناسبة لمتطلبات العمل
- يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي بالاتحاد المصرى لكرة القدم مع أهدافه
- يتم تسكين الأخصائيين المناسبين بالاتحاد المصرى لكرة القدم في الأماكن المناسبة لتخصصاتهم
- يتم تقسيم العمل علي العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم من خلال التوصيف الحالي للوظائف.

– لا يتم تطوير الهيكل التنظيمي بالاتحاد المصرى لكرة القدم بإستمرار في صالح العمل

المحور الخامس (العلاقات والموارد)

- يحرص الاتحاد على عمل شراكات مؤسسية مع الجهات الخارجية
- يحرص الاتحاد على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين
- يستغل الاتحاد موارد الاستغلال الامثل
- توجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين العاملين بالاتحاد والمستفيدين
- تتوافر روح التنافس بين العاملين فى الاتحاد مما يحقق الابداع فى العمل
- يحسن الاتحاد كفاءة الانفاق من خلال الالتزام ببند الموازنة.

المحور السادس (القيادة)

- تتوفر رؤية واضحة للعاملين بالاتحاد تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف المطلوب
- تحفز القيادة التفكير الأبتكاري الخلاق في أداء الاعمال
- يتبنى الاتحاد نشر ثقافة الجودة والتميز
- يعتمد الاتحاد على قيم ادارية تتسم بالجودة والتميز
- يطور الاتحاد الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغيرات فى البيئة الخارجية
- يعمل الاتحاد على التخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد.
- لا يتم مشاركة العاملين فى وضع خطة الاتحاد

المحور السابع (متطلبات تطبيق إدارة التميز)

- الحد من البيروقراطية وتبسيط إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين
- تشجيع العاملين على الابتكار والابداع لتحقيق التميز
- استغلال أقصى طاقات العاملين وتمكينهم من العمل
- توفير نظام مالى واضح ومكتوب وحديث يتم العمل به
- توفير الموارد المالية لتمويل احتياجات التغير الاستراتيجى
- تبنى قيم التميز المؤسسى
- استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدى الى تطوير الاداء
- استحداث أنشطة وخدمات جديدة

- تشجيع العاملين على البحث والتعلم لرفع مستوى الاداء
- الحث على مشاركة المعرفة بين العاملين
- توفير البرمجيات الالكترونية التى تسهم فى تحسين وتطوير كفاءة الاداء
- توفير مصادر تمويل تساعد الاتحاد على تحسين ايراداته وتطويرها
- قياس أداء الموارد البشرية وفقا لمؤشرات قياس موضوعية
- توفير بيئة عمل لدعم ثقافة التميز للعاملين

التوصيات:

فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث المسئولين بالاتحاد المصرى لكرة القدم بالاتي:

- وضع خطة استراتيجية للاتحاد المصرى لكرة القدم.
- ضرورة تنمية الموارد المالية المخصصة بالاتحاد المصرى لكرة القدم.
- وضع معايير محددة وواضحة لتقييم اداء العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم
- وضع معايير لاختيارات القيادات بالاتحاد المصرى لكرة القدم تعتمد على محاور (الكفاءة - الاقدمية - المؤهل - الخبرة).
- وضع برامج تدريبية مقننة للارتقاء بالفكر الاداري للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم.
- توفير اختصاصات وظيفية لكافة العاملين بالاتحاد .
- توفير قنوات اتصال مباشرة مابين العاملين بالاتحاد والمستفيدين من خدمات الاتحاد.
- العمل على اعداد بطاقات وصف الوظائف لتوضيح المهام الوظيفية لكل من العاملين بالاتحاد المصرى لكرة القدم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد رياض سيف النصر (٢٠٢١): "إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الاداء الإداري في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم"، بحث منشور، المجلد الخامس عشر، العدد الخامس عشر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩): دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، فلسطين.
- جمال محمد علي (٢٠٠٩): الحديث في الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي، القاهرة .
- سامية فريد محمد (٢٠١٧) : تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لدعم الاداء الإداري المتميز في ادارة الاندية الرياضية، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ،المجلد ٧٩ الجزء الاول ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان
- صالح بن سلمان (٢٠٠٤) : نحو بناء اطارا منهجيا للابداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة والابداع والتجديد ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية.
- عادل زايد (٢٠٠٦) : الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- عبد الباري ابراهيم درة (٢٠١٣) : تكنولوجيا الاداء البشرى في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة.
- عبد الله فرغلي أحمد (٢٠٠٤) : تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة أسيوط في ضوء مقومات الجودة الشاملة " مكتبة كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
- عز الدين كامل محمد إبراهيم (٢٠٠٣) : تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة.
- على السلمي (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
- على السلمي (٢٠٠٢) : إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة.
- فليسي لينده الجزائري (٢٠١٢) : واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر .

- فصيل معيض القحطاني (٢٠٠٦) : استراتيجيات الاصلاح والتطوير الادارى ودورها فى تعزيز الامن الوطنى ، رسالة دكتوراة ، جامعة نايف العربية ، السعودية.
- محمد الرئيس (٢٠٠٥) : اثر مقاومة التغير على فاعلية الاداء الوظيفى بالتطبيق على شركة العين لتوزيع الكهرباء والماء بدولة الامارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- محمد حامد فتحي محمد (٢٠١٣) : إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بحمامات السباحة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ببها ، جامعة الزقازيق.
- محمود جبر الغراوى (٢٠٢٢) : المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز لمديري ومدرسي التربية الرياضية بالمدارس الأهلية في بغداد ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية
- مصطفى كامل جابر أحمد (٢٠٠٦) : تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
- هالة ميرغنى جمر (٢٠١٥) : أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية ، رسالة الدكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس .
- هانى عبد الموجود (٢٠١٠): نموذج لإدارة التميز لتطوير الاداء الادارى بالاتحادات الرياضية الاولمبية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين بالهرم ، جامعة حلوان ، القاهرة .

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Kirchmer, M . (2008) . " MANEGMENT OF PROCESS EXCELLENCE " Executive Partner , Accentur, Philadelphia, PA,USA ,International Handbooks Systems , DOI ,10.1007/978-3-642-01982-1_2, Springer-varlag Barlin, Heidelberg, p8.
- WATSON, P . (2012) . " Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model " Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model FIG XXII International Congress Washington , D.C.USA