

## الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية

إعداد

م.د/ محمد أحمد منصور

المدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها



جامعة بنها  
BENHA UNIVERSITY  
Learn Today ... Achieve Tomorrow  
كلية التربية الرياضية



ISSN 2682-2687 print  
ISSN 2682-2695 online

## خطاب نشر

الدكتور/ محمد أحمد محمد منصور

كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

تحية طيبة وبعد ،،،،

إسماء إلى البحث المقدم من سيادتكم بتاريخ بعنوان

### الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الإتحادات الرياضية

( فردي ) نتشرف بأن البحث المشار إليه قد تم قبوله بعد التحكيم بتاريخ ٢٠٢٢/٥/٩، للنشر في المجلة العلمية (مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة) وقد تم تسديد رسوم خطاب النشر بقسيمة رقم (٠٧٠٥٢٠٢) .

مع خالص الشكر وأطيب التمنيات بدواء التوفيق ...

هاجرين لصباحكمو حسن تعاونكمو الساجد معبا ...

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير...

مدير اللجنة

(د.أ/ أحمد شوقي محمد)

المستول المالي

٢٠٢٢/٥/٩

يعتمد  
عميد الكلية

(د.أ/ اسامة صلاح فؤاد)



وقبل الكلية لشئون الدراسات  
العليا والبحوث

(د.أ/ محمد سعد إسماعيل)

## الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية

م. د / محمد احمد منصور<sup>١</sup>

### مقدمة البحث :

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

وتعتبر الجدارة الإدارية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وترابط أفراد المؤسسة، ويمكن تحديد وجود هذه الجدارة من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجدارات ومعالجة الصراعات، الجدارة الإدارية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجدارات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين مجموعة الافراد العاملين بالمؤسسة. (١٣ : ٢٧)

وتشهد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بصفة عامة والاتحادات الرياضية بصفة خاصة الكثير من التطورات والتغيرات في ظل التغيرات والتحويلات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات العامة والخاصة على السواء، وذلك بالبحث عن أفضل وأنسب الوسائل والداخل لإدارة المورد البشري، باعتباره أهم وأثمن مورد لدى أية مؤسسة ومن المفاهيم الحديثة التي دخلت في قاموس إدارة الموارد البشرية وتم الاستعانة بها مؤخراً في المؤسسات هو مفهوم الجدارة الذي أصبح الأساس التي تقوم عليه أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة. (١١ : ٩٤)

وقد حظى مفهوم الجدارات الإدارية بقبول واسع من جانب كثير من المؤسسات لما له من مزايا عديدة تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها، لذلك قامت كثير من المؤسسات بالانتقال من الأسلوب التقليدي لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية المرتكز على الجدارات من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، ويسعى مفهوم الجدارات الإدارية إلى التأكيد على التنمية المستدامة لمجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية التي تتلاءم

---

<sup>١</sup> مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

مع مهمة ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، فيركز مفهوم الجدارة على أهم المهارات والمعارف والقيم المهنية واليى بتوافرها في العنصر البشرى تضمن له الأداء المتميز بما يعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

(٨ : ٤٧)

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

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

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

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

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

ويرى **Henard, Fabrice (٢٠١٢م)** أنه بالمفهوم البسيط فإن مصطلح الجدارة يقترن بمصطلح الجدير والجدير بالشيء هو من يستحقه، ومن يستحق الشيء يفترض ان يمتلك مقومات استحقاقه، فالجدير بجائزة معينة يفترض ان يكون ممتلكا لمتطلبات الحصول على تلك الجائزة. (٢١ : ١٦٦)

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

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

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

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

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

المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره . (١٧ : ٤)

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

### مشكلة البحث :

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

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

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

## المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

وفى ضوء ما سبق ومن خلال عمل الباحث كمدرس بقسم الادارة والترويح بكلية التربية الرياضية جامعة بنها، قد حث الباحث بأهمية الجدارة الادارية بالإتحادات الرياضية وكذلك تطور مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين وكفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والمستفيدين، لذا فقد حاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف علي واقع مكونات الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية كخطوة للتعرف علي معوقات تحقيق الأداء المتميز بالإتحادات الرياضية.

### **أهمية البحث والحاجة اليه :**

تتبقى أهمية هذا البحث من حيوية هذا الموضوع وهو الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية، وتبرز أهمية هذا البحث والحاجة إليه، فيما يلي:-

### **أولاً : الأهمية العلمية :**

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

### **ثانياً : الأهمية التطبيقية :**

- تحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن يقوم بها الافراد العاملين بالاتحادات الرياضية.
- تجديد الجدارات الادارية الرئيسية المطلوب توافرها في شاغلي الوظيفة حتى يتمكن من القيام بالأنشطة الإدارية.
- تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهيكل القوى العاملة ( الموارد البشرية بالاتحادات).
- تحديد المسارات الوظيفية المطلوب تطوير أهدافها.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تطوير وتنمية الجدارات الادارية.

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

- يسمح تطبيق مدخل الجدارات بالاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، ويجذب العناصر البشرية المؤهلة، وذلك من خلال ما يقدمه الاتحادات من مزايا مختلفة لصاحب المهارات والمعارف والقيم المهنية.
- أستثمار الموارد البشرية للاتحادات الرياضية خاصة في مجال الجدارات لأكتساب عوائد عديدة سواء عوائد ملموسة (ارباح - انتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء - ضمان الولاء).

**هدف البحث :**

- يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية وذلك من خلال التعرف علي :
- ١- مستوى الجدارة الإدارية للعاملين بالاتحادات الرياضية.
  - ٢- مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية .
  - ٣- طبيعة العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية .

**تساؤلات البحث :**

- ١- ما واقع الجدارة الادارية للعاملين بالاتحادات الرياضية ؟
- ٢- ما مستوى التميز المؤسسي داخل الإتحادات الرياضية ؟
- ٣- ما العلاقة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ؟

**المصطلحات المستخدمة في البحث :**

**الجدارة الإدارية :**

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

**التميز المؤسسي :**

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

**الاتحادات الرياضية :**

هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ويهدف الإتحاد الرياضي إلى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائها. (١٤)



## الدراسات السابقة :

### اولا: الدراسات العربية :

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

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

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

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

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

٥. دراسة كلاً من "**روبرتو هيوبلاد Robert H (٢٠٠٧م) (٢٥)**" بعنوان ادارة التميز كمنهج لادارة العمل البشري"، واستهدفت الدراسة التعرف على امكانية استثمار العوامل البشرية كعنصر اساسي في العملية الادارية نحو تحقيق التطوير الاداري، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت اهم النتائج هو اقتراح "هيكل مفاهيمي " لدمج العامل البشري سواء العاملين او اصحاب المصلحة المنتفعين من المنظمة في فاعليات العمليات الادارية لتحقيق التميز الاداري.

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

٧. دراسة **ايجلر Eygelaar (٢٠٠٤م) (٢٠)** بعنوان تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتحقيق التميز في الأداء"، هدفت الدراسة إلي تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء، وتحديد مدي ملاءمة تطبيق نموذج تميز جنوب أفريقيا لتحدي مستوى تميز أداء الخدمات العامة كإطار للتقويم الذاتي المتكامل لوضع وتطوير الإستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات الصحية العسكرية بأداء متميز واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد طبقت الدراسة علي (١٧) وحده من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب أفريقيا، وقد توصلت الدراسة إلي ضعف الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ، وقد اوصت الدراسة بإستخدام نماذج ومعايير التميز وتطبيقها في مؤسسات الرعاية الصحية العسكرية وأن يتم بحثها لتحديد مواصفات نموذج تميز للأداء التنظيمي بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية التي من شأنها أن تعزز الاداء التنظيمي في تقديم الخدمة.

## إجراءات البحث :

## منهج البحث :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، نظرا لملائمته لطبيعة وإجراءات موضوع البحث.

## مجتمع البحث :

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

## عينة البحث :

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

## جدول (١)

## توصيف أفراد عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

م	الاتحادات الرياضية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	الإجمالي	النسبة المئوية
١	الاتحاد المصري للعبة القوى	٢٠	٣	٢٣	٪٩,٤٣
٢	الاتحاد المصري لكرة السلة	١٩	٣	٢٢	٪٩,٠٢
٣	الاتحاد المصري للفرس والسهم	١٤	٢	١٦	٪٦,٥٦
٤	الاتحاد المصري الريشة الطائرة	١٢	٢	١٤	٪٥,٧٤
٥	الاتحاد المصري السباحة	١٧	٢	١٩	٪٧,٧٩
٦	الاتحاد المصري الكرة الطائرة	١٩	٢	٢١	٪٨,٦١
٧	الاتحاد المصري التايكوندو	١٢	٢	١٤	٪٥,٧٤
٨	الاتحاد المصري التنس الارضى	١٤	٢	١٦	٪٦,٥٦
٩	الاتحاد المصري تنس الطاولة	١٤	٢	١٦	٪٦,٥٦
١٠	الاتحاد المصري الجودو	١٤	٢	١٦	٪٦,٥٦
١١	الاتحاد المصري السلاح الشيش	١٥	٢	١٧	٪٦,٩٧
١٢	الاتحاد المصري المصارعة	١٣	٢	١٥	٪٦,١٥
١٣	الاتحاد المصري الجمباز	١٥	٢	١٧	٪٦,٩٧
١٤	الاتحاد المصري الخماسى الحديث	١٦	٢	١٨	٪٧,٣٨
	الاجمالي	٢١٤	٣٠	٢٤٤	٪١٠٠

### أدوات جمع البيانات :

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

### أستمارة الاستبيان :

### خطوات بناء الاستبيان :

### أولاً / تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان :

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

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

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

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

### ثانياً / تحديد العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان وصياغتها :

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

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

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

- صياغه العبارات بطريقه تقريريه والابتعاد عن استخدام اسلوب النفي.

ثم قام الباحث بتصميم إستمارة الإستبيان في صورتها المبدئية، وتم عرضهما على مجموعة من الخبراء، وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعه لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح والذي يمثل في استجابة لاستخدامه في التطبيق الأساسى وكذلك اقتراح ميزان آخر أكثر

مناسبة وكانت استجابة الخبراء لميزان التقدير المقترح (١٠٠٪)، والجدول رقم (٢) يوضح توصيف إستمارتي الإستبيان في صورته المبدئية.

## جدول (٢)

### توصيف إستمارة الإستبيان في صورته المبدئية

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

### الدراسة الاستطلاعية :

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

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

### المعاملات العلمية لأستمارتي الإستبيان :

#### أولاً : صدق المحكمين (المحتوى) :

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

## جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور وعبارات أستمارتي الجدارة الادارية والتميز المؤسسي

(ن = ٧)

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

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

يتضح من جدول (٣) والخاص بالنسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات أستمارة استبيان الجدارة الادارية واستمارة استبيان التميز المؤسسي المقترحة نحو الصورة الاولى حيث جميع العبارات التي حصلت على نسبة مئوية اكبر من (٨٠٪) من آراء الخبراء، وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اقل من (٨٠٪) التي بلغ عددهم (٤) عبارات ليصبح اجمالي عبارات استمارة الاستبيان الجدارة الادارية (٣٦) عبارة، كما أصبحت عبارات استمارة الاستبيان التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية (٢٨) عبارة.

**ثانياً : صدق الإتساق الداخلي :**

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

**جدول (٤)**

**معاملات الارتباط بين درجات عبارات أستمارة استبيان الجدارة الادارية**

(ن=٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
<b>الاستبيان الاول : الجدارة الادارية</b>		
<b>المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي</b>		
١	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الاتحاد.	**٠,٥٩٤
٢	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للاتحاد.	**٠,٨٢٣
٣	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل للاتحاد.	**٠,٩٠٤
٤	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الاتحاد وأهدافه والاتجاهات المعاصرة	**٠,٥٤٨
٥	فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.	**٠,٥٠٤
٦	تذليل العقبات التي تعترض العمل الإداري وإيجاد الحلول لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.	**٠,٩٧١
٧	تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالاتحاد للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.	**٠,٤٥٧
٨	دعم دور الاتحاد في تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.	**٠,٩٤٨
<b>المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي</b>		
٩	تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.	**٠,٩١٠
١٠	تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ الاعمال وفق المعايير العلمية العالمية .	**٠,٤٧٠
١١	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الادارية التي تواجه الاتحاد.	**٠,٩٢٢
١٢	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرؤوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	**٠,٣٤٣
١٣	عقد اتفاقات تؤامه مع الاتحادات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.	**٠,٧٢١
١٤	وضع السياسات التي تساهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.	**٠,٨٥٠

## تابع جدول (٤)

## معاملات الارتباط بين درجات عبارات أستمارة استبيان الجدارة الادارية

(ن=٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
<b>المحور الثالث : الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة</b>		
١٥	القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.	**٠,٩٣٨
١٦	القدرة على التواصل لتابعة للاتحاد.	**٠,٥٢٣
١٧	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإدارى بالاتحاد.	**٠,٩٥١
١٨	القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.	**٠,٨٢٧
١٩	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.	**٠,٦٥٤
<b>المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية</b>		
٢٠	القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للعاملين بالاتحاد وعلاجها.	**٠,٩٣٨
٢١	الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.	**٠,٩٠١
٢٢	علاج مشكلات العاملين بالاتحاد بشكل فوري وسريع.	**٠,٤٥٤
٢٣	وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.	**٠,٥٧٨
٢٤	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.	**٠,٦٨٧
٢٥	القدرة على التحمل الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.	**٠,٩٢٦
٢٦	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في الهيئات.	**٠,٧٨٥
<b>المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية</b>		
٢٧	الاستجابة لمشاعر العاملين بالاتحاد وحالتهم المزاجية.	**٠,٧٤٨
٢٨	الإصغاء للهيئات والعاملين بالاتحاد وتفهم أفكارهم.	**٠,٧٥٥
٢٩	تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات المتكررة لدى العاملين بالاتحاد.	**٠,٩١٥
٣٠	تلبية احتياجات العاملين بالاتحاد وفق الإمكانيات المتاحة داخل الاتحاد.	**٠,٨١٥
٣١	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للعاملين بالاتحاد والعمل على تجنب حدوثها.	**٠,٤٨٩
<b>المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفاعلية الشخصية</b>		
٣٢	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	**٠,٩١٠
٣٣	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة ومقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم.	**٠,٤٥٧
٣٤	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات التي تواجه الاتحاد.	**٠,٩١٤
٣٥	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.	**٠,٤٦٩
٣٦	العمل على تذليل العقبات التي تعوق العاملين عن أداء أعمالهم.	**٠,٥٦٢

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٨٠٩



## تابع جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات أستمارة استبيان التميز المؤسسي

(ن=٣٠)

م	العبارات	معامل الارتباط (ر)
<b>الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي</b>		
<b>المحور الأول : تميز القيادة</b>		
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد	**٠,٤٩٩
٢	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين	**٠,٧٨٩
٣	تهتم الإدارة العليا بعملية التطوير باستمرار	**٠,٨٥٢
٤	تهتم الإدارة العليا بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية	**٠,٦٤٤
٥	تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف واضحة وموضوعية	**٠,٧٥٥
٦	يتم وضع خطط بديلة للعمل	**٠,٥٩٩
٧	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية	**٠,٨٤٣
<b>المحور الثاني : تميز الموارد البشرية</b>		
٨	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	**٠,٧٤١
٩	يمتاز العاملون بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها	**٠,٤٧٠
١٠	هناك إهتمام بقدرات العاملين بالمؤسسة	**٠,٧٨٢
١١	يتم تفويض السلطات للعاملين	**٠,٦٩٨
١٢	يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج	**٠,٧٨٨
١٣	هناك توصيف وظيفي واضح للعاملين	**٠,٤٨٩
١٤	هناك اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين	**٠,٦٨٧
١٥	هناك اهتمام بالجانب التنظيمي	**٠,٥٤٧
<b>المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات</b>		
١٦	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة	**٠,٧٤٥
١٧	هناك رقابة مستمرة على عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها	**٠,٩٧٤
١٨	تستخدم الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمات	**٠,٨٩٦
١٩	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية	**٠,٦٥٤
٢٠	هناك إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة	**٠,٤١٢
٢١	هناك وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين	**٠,٧٨٩
<b>المحور الرابع : التميز المالي</b>		
٢٢	هناك ميزانية معلنة وواضحة	**٠,٧٤١
٢٣	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الاحتياجات	**٠,٨٥٢
٢٤	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة	**٠,٥٤٨
٢٥	هناك نظام واضح لوضع التقارير المالية	**٠,٦٥٧
٢٦	هناك إدارة جيدة للموارد المالية	**٠,٧٨٩
٢٧	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	**٠,٥٧٨
٢٨	هناك اهتمام بشراء الأدوات والأجهزة	**٠,٤٥٧

قيمة "ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٨٠٩

يتضح من جدول (٤) ان جميع عبارات أستمارة الاستبيان جاءت دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥) حيث ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة اكبر من قيم معاملات الارتباط الجدولية عند مستوى (٠,٠٥)، مما

## المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

يدل على ان عبارات محاور استمارة الاستبيان الخاصة بالجدارة الادارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية على درجة مقبولة من الصدق.  
ثالثاً : الثبات :

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

### جدول (٥)

#### قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

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

قيمة "ر الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٠,٣٨٠٩

### جدول (٦)

#### توصيف إستمارتي الإستبيان بعد احراء المعاملات العلمية

م	المحاور	عدد العبارات	النسبة المئوية %
<b>الاستبيان الاول : الجدارة الادارية</b>			
١	المحور الأول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	٨	٪٢٢,٥
٢	المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي	٦	٪١٧,٥
٣	المحور الثالث : الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة	٥	٪١٢,٥
٤	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية	٧	٪٢٠
٥	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية	٥	٪١٥
٦	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية	٥	٪١٢,٥
	الاجمالي الاستبيان الاول	٣٦	٪١٠٠
<b>الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي</b>			
١	المحور الأول : تميز القيادة	٧	٪٢٤,٢
٢	المحور الثاني : تميز الموارد البشرية	٨	٪٢٥,٨
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	٦	٪٢٤,٢
٤	المحور الرابع : التميز المالي	٧	٪٢٥,٨
	الاجمالي الاستبيان الثاني	٢٨	٪١٠٠

### الدراسة الأساسية :

بعد تحديد مشكله البحث واهدافه وتساؤلاته واختيار عينه البحث وفقا لشروط اختيار عينه البحث قام الباحث بالاتي:-

١- قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في الفتره من ٢٠٢٢/٣/٣م الى ٢٠٢٢/٣/٩م.

### المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الاحصائي SPSS وهي التكرارات والنسب المئوية:

- المتوسط الحسابي .
- معامل الارتباط .
- المتوسط الحسابي المرجح .
- الوزن النسبي .
- ٢١٤ .

ولقد ارتضى الباحث مستوى (٠.٠٥) لقبول وتفسير نتائج البحث، كما ارتضى الباحث قبول النتائج التي تتجاوز نسبه (٨٠٪) ، كما استعان الباحث بميزان تقدير خماسي.

### عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها:

تحقيقاً لهدف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفى حدود ما توصل اليه الباحث من بيانات خلال المنهج المستخدم وعينة البحث وادوات جمع البيانات المختارة والتحليل الإحصائي المستخدم يعرض الباحث تساؤلات البحث ومناقشتها.

أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول :

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

بالاتحادات الرياضية ؟

### جدول (٧)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول

الجدارة الادارية (المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي)

ن = ٢١٤

الترتيب	كا	الوزن المئوي	الوسط المرجح	التكرارات			العبارات	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٤	٤٦,٧	٨٩,٧	٢,٦٩	٩	٤٨	١٥٧	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الاتحاد.	١
٥	٣٩,٦	٨٩,٤	٢,٦٨	٧	٥٤	١٥٣	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للاتحاد.	٢
٨	٦٩,٦	٨٦,٨	٢,٦٠	٣٩	٧	١٦٨	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل للاتحاد.	٣
٢	٥٨,٦	٩١,٤	٢,٧٤	٤	٤٧	١٦٣	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الاتحاد وأهدافه والاتجاهات المعاصرة	٤
٦	٣٩,٦	٨٩,٤	٢,٦٨	٧	٥٤	١٥٣	فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.	٥
١	٧٦,٦	٩٢,٢	٢,٧٧	٧	٣٦	١٧١	تذليل العقبات التي تعترض العمل الإداري وإيجاد الحلول لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.	٦
٣	٩٩,٦	٨٩,٩	٢,٧٠	٣١	٣	١٨٠	تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالاتحاد للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.	٧
٧	٣١,٤	٨٧,٢	٢,٦٢	١٦	٥٠	١٤٨	دعم دور الاتحاد في تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادى والاجتماعى والبيئى.	٨
				المجموع الكلى للمحور الاول				
				٥٧,٧١	٨٩,٥	٢,٦٨٥		

قيمة كا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٧) أن جميع عبارات المحور الاول الخاص بجدارة التفكير الاستراتيجي باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> للمحور أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوي دلالة ٠,٠٥، وحصل المجموع الكلى للمحور الاول على متوسط حسابى مرجح بقيمة (٢.٦٨٥) ونسبة كا<sup>٢</sup> (٥٧.٧١) وبوزن نسبى (٨٩.٥%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

جدول (٨)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول  
الجدارة الادارية (المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي)

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا <sup>٢</sup>	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.	١٨١	٣٢	١	٩٤,٧	١٠٢,٤	١	
٢	تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ الاعمال وفق المعايير العلمية العالمية .	١٧١	٤٠	٣	٩٢,٨	٧٦,٦	٤	
٣	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الادارية التي تواجه الاتحاد.	١٦٥	٤٤	٥	٩١,٦	٦٢,٩	٦	
٤	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.	١٧٤	٣٦	٤	٩٣,١	٨٣,٩	٢	
٥	عقد اتفاقات تؤامه مع الاتحادات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.	١٦٦	٤٤	٤	٩١,٩	٦٥,١	٥	
٦	وضع السياسات التي تسهم في توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.	١٧٣	٣٧	٤	٩٣,٠	٨١,٤	٣	
المجموع الكلي للمحور الثاني					٩٢,٨٥	٧٨,٧٢		

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٨) أن جميع عبارات المحور الثاني الخاص بجدارة الانجاز الوظيفي باستبيان  
الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> للمحور أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى دلالة  
٠,٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثاني على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢,٧٩) ونسبة كا<sup>٢</sup>  
(٧٨,٧٢) وبوزن نسبي (٩٢,٨٥%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالإنجاز الوظيفي لدى عينة  
البحث جاء بدرجة عالية.

## جدول (٩)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول  
الجدارة الادارية (المحور الثالث : الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة)

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.	١٥٧	٥٢	٥	٢,٧١	٩٠,٣	٤٦,٧	٥
٢	القدرة على التواصل لتابعة للاتحاد.	١٥٩	٤٩	٦	٢,٧١	٩٠,٥	٥٠,٥	٤
٣	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإداري بالاتحاد.	١٦١	٤٧	٦	٢,٧٢	٩٠,٨	٥٤,٥	٣
٤	القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.	١٨٦	٢٦	٢	٢,٨٦	٩٥,٣	١١٦,٧	١
٥	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.	١٧٨	٣٤	٢	٢,٨٢	٩٤,١	٩٤,٢	٢
المجموع الكلي للمحور الثالث					٢,٧٦٤	٩٢,٢	٧٢,٥٢	

قيمة كا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٩) أن جميع عبارات المحور الثالث الخاص بجدارة استخدام التقنية الحديثة باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا للمحور أكبر من قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثالث على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٦٤) ونسبة كا (٧٢.٥٢) وبوزن نسبي (٩٢.٢%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة باستخدام التقنية الحديثة لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

## جدول (١٠)

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

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للعاملين بالاتحاد وعلاجها.	١٧٥	٣٧	٢	٢,٨١	٩٣,٦	٨٦,٤	٦
٢	الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه.	١٨١	٣١	٢	٢,٨٤	٩٤,٥	١٠٢,٤	٤
٣	علاج مشكلات العاملين بالاتحاد بشكل فوري وسريع.	١٧٦	٣٥	٣	٢,٨١	٩٣,٦	٨٩,٠	٧
٤	وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.	١٩٣	١٩	٢	٢,٨٩	٩٦,٤	١٣٨,٢	١
٥	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.	١٨١	٣١	٢	٢,٨٤	٩٤,٥	١٠٢,٤	٣
٦	القدرة على التحمل والضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.	١٨١	٣١	٣	٢,٨٤	٩٤,٧	١٠١,٠	٢
٧	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في الهيئات.	١٧٧	٣٤	٣	٢,٨١	٩٣,٨	٩١,٦	٥
المجموع الكلي للمحور الرابع					٢,٨٣	٩٤,٤٤	١٠١,٥٧	

قيمة كا عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

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

**جدول (١١)**

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الاول الجدارة الادارية (المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية)

ن = ٢١٤

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن المئوي %	الوسط المرجح	التكرارات			العبارات	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
١	١٢٥,٧	٩٥,٦	٢,٨٧	٣	٢٢	١٨٩	الاستجابة لمشاعر العاملين بالاتحاد وحالتهم المزاجية.	١
٣	٨٣,٩	٩٢,٨	٢,٧٩	٦	٣٤	١٧٤	الإصغاء للهيئات والعاملين بالاتحاد وتفهم أفكارهم.	٢
٢	١٠٨,٠	٩٤,١	٢,٨٢	٧	٢٤	١٨٣	تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات لدى العاملين..	٣
٥	٥٤,٥	٨٩,١	٢,٦٧	١٧	٣٦	١٦١	تلبية احتياجات العاملين وفق الإمكانيات داخل الاتحاد.	٤
٤	٤٦,٧	٨٩,٤	٢,٦٨	١١	٤٦	١٥٧	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للعاملين بالاتحاد والعمل على تجنب حدوثها.	٥
				المجموع الكلي للمحور الخامس				
	٨٣,٧٦	٩٢,٢	٢,٧٦٦					

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (١١) أن جميع عبارات المحور الخامس الخاص بجدارة المساعدات والخدمات الإنسانية باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> للمحور أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الخامس على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٦٦) ونسبة كا<sup>٢</sup> (٨٣.٧٦) وبوزن نسبي (٩٢.٢%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

## جدول (١٢)

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

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوزن المئوي %	كا ٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.	١٨٩	٢٤	١	١٢٥,٧	١	
٢	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة ومقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم.	١٨٧	٢٤	٣	١١٩,٦	٢	
٣	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات التي تواجه الاتحاد.	١٨١	٣٠	٣	١٠٢,٤	٤	
٤	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.	١٨٤	٢٧	٣	١١٠,٨	٣	
٥	العمل على تذليل العقبات التي تعوق العاملين عن أداء أعمالهم.	١٧٨	٣٤	٢	٩٤,٢	٥	
المجموع الكلي للمحور السادس					٩٤,٩٤	١١٠,٥	

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (١٢) أن جميع عبارات المحور السادس الخاص بجدارة الفعالية الشخصية باستبيان الجدارة الادارية دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا ٢ للمحور أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور السادس على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٨٤) ونسبة كا ٢ (١١٠.٥) وبوزن نسبي (٩٤.٩٤%) مما يدل على أن واقع الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

## جدول (١٣)

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

ن = ٢١٤

م	أسم المحور	الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا ٢
١	المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي	٢,٦٨٥	٨٩,٥	٥٧,٧١
٢	المحور الثاني : الجدارة الانجاز الوظيفي	٢,٧٩	٩٢,٨٥	٧٨,٧٢
٣	المحور الثالث : الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة	٢,٧٦٤	٩٢,٢	٧٢,٥٢
٤	المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية	٢,٨٣	٩٤,٤٤	١٠١,٥٧
٥	المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية	٢,٧٦٦	٩٢,٢	٨٣,٧٦
٦	المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية	٢,٨٤	٩٤,٩٤	١١٠,٥
المجموع الكلي للاستبيان الاول الجدارة الادارية		٢,٧٨	٩٢,٦٨	٨٤,١٣



المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

قيمة كا ٢٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة استجابات عينة البحث على أستبيان الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية وجاءت بمتوسط حسابي مرجح (٢.٧٨) ونسبية كا<sup>٢</sup> (٨٤.١٣) وبوزن نسبي (٩٢.٦٩%) مما يدل على أن واقع الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية جاء بدرجة عالية.

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

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

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

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

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

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

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

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

ثانيا : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني :

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الذى ينص على ما واقع مستوى التميز المؤسسي

بالاتحادات الرياضية ؟

### جدول (١٤)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات

الاستبيان الثاني : التميز المؤسسي (المحور الأول : تميز القيادة)

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا <sup>٢</sup>	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط للإحتياجات المستقبلية بشكل جيد	١٧٦	٣١	٧	٢,٧٩	٩٣,٠	٨٩,٠	٧
٢	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات ورغبات المستفيدين	١٨٣	٢٧	٤	٢,٨٤	٩٤,٥	١٠٨,٠	٢
٣	تهتم الإدارة العليا بعملية التطوير باستمرار	١٧٦	٣٣	٥	٢,٨٠	٩٣,٣	٨٩,٠	٥
٤	تهتم الإدارة العليا بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية	١٧٨	٣٣	٣	٢,٨٢	٩٣,٩	٩٤,٢	٣
٥	تقوم الإدارة بوضع أهداف واضحة وموضوعية	١٧٩	٣٠	٥	٢,٨١	٩٣,٨	٩٦,٩	٤
٦	يتم وضع خطط بديلة للعمل	١٨١	٣٢	١	٢,٨٤	٩٤,٧	١٠٢,٤	١
٧	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية	١٧٦	٣٢	٦	٢,٧٩	٩٣,١	٨٩,٠	٦
المجموع الكلي للمحور الاول					٢,٨١	٩٣,٧٦	٩٥,٥	

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (١٤) أن جميع عبارات المحور الاول الخاص بتميز القيادة باستبيان التميز المؤسسي دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> للمحور أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الاول على متوسط حسابى مرجح بقيمة (٢.٨١) ونسبة كا<sup>٢</sup> (٩٥.٥) ووزن نسبي (٩٣.٧٦%) مما يدل على أن واقع التميز القيادى لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

## جدول (١٥)

التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني:  
التميز المؤسسي (المحور الثاني : تميز الموارد البشرية)

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوزن المئوي %	كا ٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	١٦٣	٤٢	٩	٥٨,٦	٧	
٢	يمتاز العاملون بالحماس لإنجاز الأعمال المكلفين بها	١٧٠	٣٠	١٤	٧٤,٢	٦	
٣	هناك إهتمام بقدرات العاملين بالمؤسسة	١٧٥	٣٢	٧	٨٦,٤	٢	
٤	يتم تفويض السلطات للعاملين	١٧٤	٣٣	٧	٨٣,٩	٣	
٥	يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج	١٧٣	٣٤	٧	٨١,٤	٤	
٦	هناك توصيف وظيفي واضح للعاملين	١٧٠	٣٧	٧	٧٤,٢	٥	
٧	هناك اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين	١٧٣	٣٧	٤	٨١,٤	١	
٨	هناك اهتمام بالجانب التنظيمي	١٦٠	٤٢	١٢	٥٢,٥	٨	
المجموع الكلي للمحور الثاني					٧٤,٠٨		

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (١٥) أن جميع عبارات المحور الثاني الخاص بتميز الموارد البشرية باستبيان التميز المؤسسي دالة إحصائياً حيث جاءت قيم كا ٢ للمحور أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وحصل المجموع الكلي للمحور الثاني على متوسط حسابي مرجح بقيمة (٢.٧٦) ونسبة كا ٢ (٧٤.٠٨) وبوزن نسبي (٩١.٨١٪) مما يدل أن واقع تميز الموارد البشرية لدى عينة البحث جاء بدرجة عالية.

## جدول (١٦)

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

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوزن المئوي %	كا ٢	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة	١٣١	٤٣	٤٠	١٠,٨	٣	
٢	هناك رقابة مستمرة علي عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها	١٦٨	٧	٣٩	٦٩,٦	١	
٣	تستخدم الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمات	١١٨	٥٩	٣٧	٧٩,٣	٤	
٤	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية	١٠٩	٧٧	٢٨	٧٩,٣	٥	
٥	هناك إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة	١٣٥	٥٥	٢٤	١٤,٧	٢	
٦	هناك وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين	٨٠	٤٠	٩٤	١٣,٦	٦	
المجموع الكلي للمحور الثالث					٧٩,١٢		

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

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

**جدول (١٧)**

**التكرارات والوسط المرجح والوزن المئوي وكا<sup>٢</sup> والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات الاستبيان الثاني :**  
**التميز المؤسسي (المحور الرابع : التميز المالي)**

ن = ٢١٤

م	العبارات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا <sup>٢</sup>	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	هناك ميزانية معلنة وواضحة	١٤٧	٥٧	١٠	٢,٦٤	٢٩,٩	٧	
٢	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الإحتياجات	١٥٩	٤٩	٦	٢,٧١	٥٠,٥	٤	
٣	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة	١٦١	٤٧	٦	٢,٧٢	٩٠,٨	٣	
٤	هناك نظام واضح لوضع التقارير المالية	١٨٦	٢٦	٢	٢,٨٦	٩٥,٣	١	
٥	هناك إدارة جيدة للموارد المالية	١٧٨	٣٤	٢	٢,٨٢	٩٤,٢	٢	
٦	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	١٥٢	٥١	١١	٢,٦٦	٨٨,٦	٦	
٧	هناك اهتمام بشراء الأدوات والإجهزة	١٥٩	٤٧	٨	٢,٧١	٩٠,٢	٥	
<b>المجموع الكلي للمحور الرابع</b>					<b>٢,٧٣</b>	<b>٩١,٠٧</b>	<b>٦٢,٠٣</b>	

قيمة كا<sup>٢</sup> عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

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

## جدول (١٨)

الوسط المرجح والوزن المئوي وكا ٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
الاستبيان الثانى التميز المؤسسى

ن = ٢١٤

م	أسم المحور	الوسط المرجح	الوزن المئوي %	كا
١	المحور الأول : تميز القيادة	٢,٨١	٩٣,٧٦	٩٥,٥٠
٢	المحور الثانى : تميز الموارد البشرية	٢,٧٦	٩١,٨١	٧٤,٠٨
٣	المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات	٢,٣٧	٧٩,١٢	١٨,٥
٤	المحور الرابع : التميز المالي	٢,٧٣	٩١,٠٧	٦٢,٠٣
المجموع الكلى للاستبيان الثانى التميز المؤسسى		٢,٦٧	٨٨,٩٤	٦٢,٥٣

قيمة كا ٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة استجابات عينة البحث على أستبيان التميز المؤسسى لدى العاملين بالاتحادات الرياضية وجاءت بموسط حسابى مرجح ( ٢.٦٧ ) ونسبية كـ<sup>٢</sup> (٦٢.٥٣) ويزن نسبي (٨٨.٩٤٪) مما يدل على أن واقع مستوى التميز المؤسسى لدى العاملين بالاتحادات الرياضية جاء بدرجة عالية.

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

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

وترى هالة ميرغني (٢٠١٥م) أن التميز المؤسسى للتعبير عن الحاجة إلي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات والأوضاع

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

الخارجية المحيطة بها من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره . ( ١٧ : ٤ )

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

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

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من **تغريد عيد الجعبري (٢٠٠٩)(٤)**، **بيومان وهيسن كوزي Robert H pui -mun I and hesan A. Quazi (٢٠٠٤)(٢٤)**، **روبرتو هيوبلاد" Robert H (٢٠٠٧)(٢٥)**، على أن أصبح التميز المؤسسي موضع الإهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد علي العناصر التي تتسم بالتميز .

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

ثالثا : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث :

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

### جدول (١٩)

معامل الارتباط بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

ن = ٢١٤

التميز المؤسسي				الجدارة الإدارية
التميز المالي	التميز في تقديم الخدمات	تميز الموارد البشرية	تميز القيادة	
**٠,٥٩٩	**٠,٧١٩	**٠,٩٠١	**٠,٦٤٥	الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي
**٠,٨٣٤	**٠,٦٤٨	**٠,٨٢٢	**٠,٨٧٢	الجدارة الانجاز الوظيفي
**٠,٩٠٣	**٠,٧٨٣	**٠,٦٧٤	**٠,٧٥٣	الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة
**٠,٨٦٦	**٠,٨١١	**٠,٥٩٩	**٠,٨٤٢	الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية
**٠,٨٧١	**٠,٨٠٩	**٠,٧١٢	**٠,٩٨٥	الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية
**٠,٨٣٦	**٠,٩١١	**٠,٦٥٤	**٠,٧٤١	الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية

\*\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجة حرية (٢١٢) تساوى ٠,١٩٤

يتضح من جدول (١٩) ان هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية، حيث جاءت قيم معامل الارتباط المحسوبة لجمع محاور المقياسين اكبر من قيم معامل الارتباط الجدولية مستوى ٠,٠٥ وذلك يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي.

ويعزو الباحث ذلك الى أن المعرفة عموماً والجدارة خصوصاً هم المنفذ الرئيسى للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التى أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، والشئ الذى دفع بالاتحادات لذلك فناعته بأن تميزها ورأس مالها الحقيقى ومصدرها الاساسي فى خلق القيمة يتمثل فى جدارتها وتميزهم.

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



المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

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

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

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

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

وهذا ما يتفق مع دراسة كلاً من عادل محمد عبد المنعم مكي وآخرون (٢٠١٧)(١٠)، بيومان وهيسن كوزي **pui-mun and hesan Quazi** (٢٠٠٤م)(٢٤)، ايجلر **Eygelaar** (٢٠٠٤م)(٢٠)، على أن المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الموظف تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الادارية بصفة مستمرة تحقق التميز المؤسسي.

وبهذا يتم الاجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على ما العلاقة الارتباطية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ؟

## الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- جاءت درجة ممارسة الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كبيرة.
- ٢- جاءت مستوى التميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كبيرة.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسى بالاتحادات الرياضية المصرية.
- ٤- ارتباط الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجى بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطاً قويا.
- ٥- ارتباط الجدارة بالإنجاز الوظيفي بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطاً قويا.
- ٦- ارتباط الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطاً قويا.
- ٧- ارتباط الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطاً قويا.
- ٨- ارتباط الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطاً قويا.
- ٩- ارتباط الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية بالتميز المؤسسى للاتحادات الرياضية ارتباطاً قويا.

ثانياً : التوصيات:

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

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

### المراجع

أولا المراجع باللغة العربية :

- ١- احمد السيد كردى طه (٢٠١٠م) : دور الدعم القيادى والتنظيمى فى تمكين العاملين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢- إيمان وصفي كامل (٢٠١٠م) : التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الاجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٣- أيمن سيد سعيد عبد المعطي (٢٠١٤م) : الجدارات الوظيفية والادارية وعلاقتها بالأداء المهني للإخصائيين الاجتماعيين بادارات رعاية الشباب، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ٤- تغريد عيد الجعبرى (٢٠٠٩م) : دور ادارة التميز فى تطوير اداء مؤسسات التعليم العالى فى الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمى، جامع الخليل، فلسطين.
- ٥- خلدون عبد الله الصعوب (٢٠١٧م) : دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم.
- ٦- رضا السيد (٢٠٠٧م) : عادات التميز لدي الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- ٧- رضا صالح (٢٠٠٩م) : رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ،السعودية.
- ٨- طه كامل رياض (٢٠٠٩م) : نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- ٩- عادل محمد زايد (٢٠١٧م) : مدخل مؤسسي لإدارة الأعمال، من إصدارات جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٠- عادل محمد عبد المنعم مكي، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن محمد غانم (٢٠١٧م) : "دور إدارة التميز فى تطوير العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للمصارعة" ، مجلة كلية التربية الرياضية.
- ١١- عاطف جابر طه (٢٠١٣م) : قضايا إعلامية معايرة ف الموارد البشرية، الدار الأكاديمية ، القاهرة.
- ١٢- علي السلمي (٢٠٠١م) : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة
- ١٣- عوض محمد ربيع (٢٠٠٣م) : اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام، الملتقى العرب حول المواصفات العالمية للجامعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهر.

المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ٢٠٢٢/٥/٩م

- ١٤- قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة (٢٠١٧م) : مركز المعلومات والتوثيق، إدارة النشر، وزارة الشباب، مصر.
- ١٥- محمد مقدار الربيعي (٢٠١٦م) : قياس التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي، دار المعنز للنشر والتوزيع، مصر.
- ١٦- نورة زايد عبدالرحمن الشهري (٢٠٢١م) : دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، بحث نشر، المجلد ٣٧، العدد ٦، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- ١٧- هالة ميرغني (٢٠١٥م) : أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للعلوم والتكنولوجيا، جامعة السودان.
- ١٨- هانى عبد الموجود مصطفى (٢٠١٠م) : نموذج مقترح لإدارة التميز لتطوير الاداء الإدارى بالاتحادات الرياضية والأولمبية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان.
- ١٩- يحيى إبراهيم (٢٠٠١م) : استراتيجيات النجاح وأسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة.

**ثانيا المراجع باللغة الاجنبية :**

- 20- **Eygelaar, S.J.D (2004)** : " The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence", Doctoral Dissertation, South Africa: Rand Afrikaans University .
- 21- **Henard, Fabrice (2012)** : Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice, OECD
- 22- **Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006)**. Leadership competency models. Leadership Quarterly, www.sciencedirect.com
- 23- **Marr, B., (2004)** : Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets”, Business Process Management Journal, Vol., ١٠, No., ٥,.

- 24- **pui-mun lee and hesan a (2004)** : Quazi:design methodology to measure perform by excellence mdles. Tqm magazine vo ٦.no.
- 25- **Robert . H (2007)** : Why strategies New York , times , Planning yoes away Mathew D. Sport Marketing , A Strategic Perspective , Prentice Hall .

## مرفق (١)

قائمة بأسماء السادة الخبراء



## مرفق (١)

### اسماء السادة الخبراء

م	الاسم	المسمى الوظيفي
١	أ. د / أيمن علي عبد الحميد الشاعر	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بنين بالزقازيق
٢	أ.د/ كمال الدين عبد الرحمن درويش	استاذ الادارة الرياضية والترويح وعميد بكلية التربية الرياضية للبنين الاسبق - جامعه حلوان
٣	أ.د/ ليلى عثمان إبراهيم	استاذ الادارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية للبنات جامعه حلوان
٤	أ. د / محمد عبد العزيز سلامه	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بنين بالاسكندرية
٥	أ. د / ميرفت عبد الغفار الجوهري	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بنات بالزقازيق
٦	أ.د/ نبيل خليل ندا	استاذ الادارة والترويح وعميد بكلية التربية الرياضية للبنين - الاسبق - جامعه بنها.
٧	أ. د / وليد مرسي علي مرسي	أستاذ بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بنين بالهرم

تم ترتيب السادة الخبراء ترتيباً أبجدياً



مرفق ( ٢ )

استمارة الاستبيان الجدارة الادارية



## مرفق (٢)

### استمارة الاستبيان الجدارة الادارية

### في صورتها النهائية

حول محاور استمارة الاستبيان والعبارات المنتمية لكل محور

الأستاذ / .....

تحية طيبة .... وبعد

يقوم الباحث بإجراء بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة أستاذ مساعد في التربية البدنية والرياضة وموضوعه : الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الإتحادات الرياضية  
يرجى من سيادتكم التعاون في إبداء الرأي على عبارات المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان الجدارة الإدارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية لإثراء هذه الدراسة .

ونشكركم على حسن تعاونكم،،،

الباحث

د / محمد احمد منصور

## استبيان الجدارة الادارية

م	العبرة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة

## المحور الاول : الجدارة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي

١	المشاركة مع الأطراف المعنية في صياغة رؤية واضحة لمستقبل الاتحاد.			
٢	ربط أولويات العمل لدى المرءوسين بالأهداف الإستراتيجية للاتحاد.			
٣	إيجاد بيئة عمل محفزة لتحقيق أعلى مستوى لأداء الأفراد داخل للاتحاد.			
٤	قيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الاتحاد وأهدافها الإستراتيجية والاتجاهات المعاصرة			
٥	فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها ومهنية وفق الإمكانيات المتاحة.			
٦	تذليل العقبات التي تعترض العمل الادارى وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.			
٧	تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية بالاتحاد للارتقاء بمنظومة البحث العلمي.			
٨	دعم دور الاتحاد في تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية الشاملة للدولة على المستوى الاقتصادى والاجتماعى والبيئى.			

## المحور الثانى : الجدارة الانجار الوظيفى

١	تحقيق جودة العمل وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية والفعالية.			
٢	تشجيع العاملين على التطوير والابتكار في تنفيذ الاعمال وفق المعايير العلمية العالمية .			
٣	وضع حلول غير تقليدية للمشكلات الادارية التى تواجه الاتحاد.			
٤	تدعيم التقويم والرقابة الذاتية للمرءوسين في أداء العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية.			
٥	عقد اتفاقات تؤامه مع الاتحادات المتقدمة تشمل تجديد البرامج ومحتواها ونظم التقويم بها.			
٦	وضع السياسات التي تسهم فى توفير قاعدة عريضة من رأس المال البشري والذي يتسق ومتطلبات التنمية الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.			

## تابع استبيان الجدارة الإدارية

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
<b>المحور الثالث : الجدارة الخاصة بأستخدام التقنية الحديثة</b>				
١	القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.			
٢	القدرة على التواصل لتابعة للاتحاد.			
٣	القدرة على توظيف شبكة المعلومات الدولية في العمل الإدارى بالاتحاد.			
٤	القدرة على التعامل مع المعلومات والاستفادة منها.			
٥	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.			
<b>المحور الرابع : الجدارة الخاصة بالشخصية السلوكية</b>				
١	القدرة على تحديد الأسباب التي تكمن خلف المشكلات السلوكية للعاملين بالاتحاد والعمل على علاجها.			
٢	الالتزام في العمل وإدارة الذات بفاعلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديه .			
٣	علاج مشكلات العاملين بالاتحاد بشكل فوري وسريع.			
٤	وجود رؤية واضحة للتنمية المهنية الذاتية للقيادة والعاملين.			
٥	القدرة على التكيف والعمل في ظروف عمل متنوعة ومتغيرة.			
٦	القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والسيطرة على النفس عند حل المشكلات وإدارة الأزمات.			
٧	امتلاك مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير في الهيئات.			
<b>المحور الخامس : الجدارة الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية</b>				
١	الاستجابة لمشاعر العاملين بالاتحاد وحالتهم المزاجية.			
٢	الإصغاء للهيئات والعاملين بالاتحاد وتفهم أفكارهم.			
٣	تفهم الأسباب الكامنة وراء التصرفات المتكررة لدى العاملين بالاتحاد.			
٤	تلبية احتياجات العاملين بالاتحاد وفق الإمكانيات المتاحة داخل الاتحاد.			
٥	التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث للعاملين بالاتحاد والعمل على تجنب حدوثها.			
<b>المحور السادس : الجدارة الخاصة بالفعالية الشخصية</b>				
١	الثبات الانفعالي في مواجهة الأزمات والمشكلات التي تحدث أثناء العمل.			
٢	التمسك بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين وفتح حوار للعمل على إقناعهم.			
٣	التعبير دون مبالغة عن الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات التي تواجه الاتحاد.			
٤	تغيير المواقف الشخصية وفقاً للمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل الجامعي.			
٥	العمل على تذليل العقبات التي تعوق العاملين عن أداء أعمالهم.			

مرفق ( ٣ )

استمارة الاستبيان التميز المؤسسي



### مرفق (٣)

#### استمارة الاستبيان التميز المؤسسى فى صورتها النهائية

حول محاور استمارة الاستبيان والعبارات المنتمية لكل محور

الأستاذ / .....

تحية طيبة .... وبعد

يقوم الباحث بإجراء بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة أستاذ مساعد فى التربية البدنية والرياضة وموضوعه : الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسى فى الإتحادات الرياضية

يرجى من سيادتكم التعاون فى إبداء الرأي على عبارات المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان التميز المؤسسى فى الاتحادات الرياضية لإثراء هذه الدراسة .

ونشكركم على حسن تعاونكم،،،

الباحث

د / محمد احمد منصور

استبيان التميز المؤسسي

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
<b>المحور الاول : تميز القيادة</b>				
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط للإحتياجات المستقبلية بشكل جيد			
٢	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلي حاجات ورغبات المستفيدين			
٣	تهتم الإدارة العليا بعملية التطوير بإستمرار			
٤	تهتم الإدارة العليا بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية			
٥	تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف واضحة وموضوعية			
٦	يتم وضع خطط بديلة للعمل			
٧	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية			
<b>المحور الثاني : تميز الموارد البشرية</b>				
١	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار			
٢	يمتاز العاملون بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها			
٣	هناك إهتمام بقدرات العاملين بالمؤسسة			
٤	يتم تفويض السلطات للعاملين			
٥	يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج			
٦	هناك توصيف وظيفي واضح للعاملين			
٧	هناك اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين			
٨	هناك اهتمام بالجانب التنظيمي			
<b>المحور الثالث : التميز في تقديم الخدمات</b>				
١	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة			
٢	هناك رقابة مستمرة علي عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها			
٣	تستخدم الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمات			
٤	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية			
٥	هناك إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة			
٦	هناك وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين			
<b>المحور الرابع : التميز المالي</b>				
١	هناك ميزانية معلنة وواضحة			
٢	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الإحتياجات			
٣	توجد متابعة دورية لتكاليف تقديم الخدمة			
٤	هناك نظام واضح لوضع التقارير المالية			
٥	هناك إدارة جيدة للموارد المالية			
٦	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة			
٧	هناك اهتمام بشراء الأدوات والإجهزة			

## مستخلص البحث باللغة العربية

### " الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الإتحادات الرياضية "

م.د/ محمد أحمد منصور\*

مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح

بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها.

يهدف البحث الى التعرف على " مستوى الجدارة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المسحي القائم على تحليل المعطيات الواقعية الميدانية، عينه البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث التي بلغ حجمها (٢٤٤) فرد، وبلغ حجم العينة الأساسية (٢١٤) فرد في حين بلغ حجم العينة الاستطلاعية (٣٠) فرد، تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء أستمارة الاستبيان وعباراته،

#### وكانت أهم النتائج:

- ١- جاءت درجة ممارسة الجدارة الادارية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كبيرة.
- ٢- جاءت مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية المصرية (عينة البحث) كبيرة.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالإتحادات الرياضية المصرية.

---

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها



## **Abstract**

# **Administrative merit and its relationship to institutional excellence in sports federations**

**Dr/ Mohamed Ahmed Mansour**

Instructor, Department of Sports Administration  
and Recreation Faculty of Physical Education  
Benha University

The research aims to identify the “level of administrative merit and its impact on institutional excellence in sports federations. The researcher used the descriptive analytical survey method based on the analysis of realistic field data, the research sample by the intentional method from the research community whose size reached 244 individuals, and the basic sample size was 214 ) Individual While the size of the exploratory sample reached (30) individuals, they were selected from within the research community and from outside the basic sample of the research. In collecting data, the researcher relied on previous studies and specialized references to build the questionnaire and its statements.

### **The most important results were:**

- 1- The degree of practicing administrative competence among workers in the Egyptian sports federations (the research sample) is large.
- 2- The level of institutional excellence in the Egyptian sports federations (the research sample) was large.
- 3- There is a positive direct correlation between administrative merit and institutional excellence in the Egyptian sports federations.