

## آليات مقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية

أ.م. د/ لبنى محمود سنوسي

### المقدمة ومشكلة البحث :

يعبر مفهوم إدارة التميز عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع جميع عناصر ومحددات بناء المؤسسات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة بها ، لكي تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره ( ١ : ١٩ ) .

فالأداء هو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة ، وترتبط كلمة الأداء في إنجاز الأعمال بمقياس النجاح أو الفشل ، وعملية التميز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد وأدائة بالشكل الأمثل ، وإنما هناك العديد من العوامل التي تنصهر في بوتقة واحدة كي يطلق علي هذا الأداء بالتميز ( ٥ : ٩ ) .

ونجد أن السبيل الأمثل للنجاح يكمن في إعتقاد على منهجية للتميز تمثل الأساس لبناء ثقافة مؤسسية مهنية ، تسهل تحقيق نجاح منهجي ودائم ، ودون منهجية للتميز تتحول الجهود المبذولة إلى نتائج وقتية لا تستقر في نسيج المؤسسة أو المجتمع ، وبذلك لا يتحقق النجاح بالشكل الذي يُطمح إليه ( ١٤ : ٢٥ ) .

وتعد إدارة التميز احد المفاهيم الادارية الحديثة التي تسعى الى تطوير نظم وأساليب العمل والإرتقاء بها من خلال تفعيل كافة عناصر العملية الإدارية وتشغيلها في تكامل ، والتنسيق بينهما بما يضمن الوصول الى أفضل معدلات الأداء بحيث تكون المخرجات العملية الإدارية متوافقة مع رغبات المستفيدين ( ٩ : ١٦ ) .

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد علي التكامل والترابط ، ويلتزم منطق التفكير الذي يري المنظمة على أنها منظومة متكاملة ، تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة ( ١٢ : ٢٢ ) ، ومن ثم فإن إدارة

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (١٥ : ٤٥) .

والتميز كما يشير (رضا ، ٢٠٠٧) 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 (١٠ : ١١٤) .

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 سمان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل علي محورين 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 يجب أن يتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (١٥ : ١٧) .

ويشير (توفيق ، ٢٠١٨) إلي أنه في ظل التغيرات العالمية لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والإستمرار ، ويمثل الأداء قدرة المنظمات علي بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد ، ويعبر عن مدي قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء ، حتي يتم الوصول إلي الأداء الأفضل أو المتميز (٧ : ٧٧) .

ويجب على المنظمات أن تظهر تميزاً في مستوى أدائها حتى تعزز من فرص بقائها في عالم الأعمال ، فالنمو والتميز هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوي الأداء والإنجاز إلي درجات عالية تتفوق بها المنظمة علي المنافسين أي أن التميز يتحقق من مجمل جهود العاملين في المنظمة وعلي كافة المستويات (١٨ : ١١) . أصبح التميز موضع الإهتمام الواسع من قبل الباحثين ، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية ، وإنما تعتمد

علي العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها ، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من عاملها الإبتعاد عن كل ما هو نمطي في أساليب العمل ( ١٧ : ٩ ) .

حيث تواجه مراكز التنمية الرياضية صعوبات تتمثل في الحاجة لرفع مستوى أدائها ، حتى تستطيع التأقلم مع متطلبات التغير السريع ، ومواجهة التحديات التي يبرزها التغير في مختلف مجالات ، لذا فإن تطوير مستقبلها يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين ، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات ، مما يتطلب تنوع أساليب إدارتها في العمل ، لتكون أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات الحالية والمستقبلية بفعالية .

كما أن تلك المراكز يوجد بها ضعف في مستوى جودة وتقديم الخدمات والانشطة المقدمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعملاء لتلبية إحتياجات ورغبات هؤلاء المستفيدين ، مما أدى إلى أن هذه المراكز تواجه تحديات حالية ومستقبلية في تحقيق جودة الخدمات والأنشطة ، ومن تغيير في نطاق العمل ، وتجعل من منتجاتها وخدماتها وأنشطتها غير قادرة على المنافسة ، ومن ثم تقف عائقاً نحو تحقيقها لأهدافها .

هذا ما تتفق معه نتائج دراسة ( احمد ، ٢٠١٧ ) ودراسة ( احمد ، ٢٠١٧ ) والتي توصلت إلى ضعف إستجابات العينة في جميع محاور التميز مما يدل على أن هناك قصور في تطبيق عناصر الأداء المتميز داخل منظومة العمل بما يؤثر سلباً في القدرة على تلبية حاجات ورغبات المتعاملين وكذلك نظم العمل الداخلية .

جاءت العديد من الدراسات والبحوث السابقة المؤكدة على المنافع المتعددة لإستخدام إدارة التميز كدراسة (ايهاب ، ٢٠١٣ ) ودراسة (حسن ، ٢٠٢٠ ) والتي أشارت نتائجهم إلى أن إدارة التميز تسهم في عمليات التطوير المستمرة ، وكذلك تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ، كما أن تبني معايير التميز تسهم في إظهار أهم فرص التحسين المتعلقة بنظام العمل التي يجب معالجتها وتحسينها .

كذلك ما أكدته دراسة (وليد ، ٢٠١٨ ) ودراسة (نادية وسناء ، ٢٠١٧ ) ودراسة (شيرين ، ٢٠١٥ ) ودراسة (Dinu,2015) ودراسة (faraji,2012) والتي أشارت نتائجهم إلى ضرورة تبني إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي لأن ذلك سيمثل تحولاً جذرياً في الإدارة والذي من شأنه يعزز الأداء المؤسسي .

هذا ما توصلت إليه دراسة (سمية ، ٢٠١٦) ودراسة (saada,2016) حيث أشارت إلى الدور الفعال الذى يقوم به تبني التميز المؤسسى على تحسين ظروف بيئة العمل مما يعمل على تطوير مستوى الأداء ، كذلك دراسة (أسماء ، ٢٠١٠) ودراسة (Najem,2015) والتي أشارت إلى إستمرار التميز فى المنظمات يحتاج إلى إستمرارية الإدارة فى منصبها بشكل يمكن من بناء الإستراتيجية ووضع السياسات العامة والخطط وإنعكاس ذلك على الأداء المؤسسى .

كما أوصت دراسة (على ، ٢٠١٨) ودراسة (هالة ، ٢٠١٥) ودراسة (Eglelaar,2014) ودراسة (Al-suhaimi,2012) بأهمية تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين وتحقيق التميز فى الأداء من خلال إستخدام نماذج التميز وتطبيقها داخل المنظمة . من خلال إحساس الباحثة بالأهمية والمزايا التى يمكن أن تجنى من وراء دراسة تلك المشكلة فى المجال الرياضى ، وخاصة داخل مراكز التنمية الرياضية التى تعتبر أنشطتها هدف إستراتيجى للدولة جاء هذا البحث ليتناول موضوع " آليات مقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإدارى بمراكز التنمية الرياضية " .

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى إقتراح آليات إدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإدارى بمراكز التنمية الرياضية من خلال التعرف على :

- درجة توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية .
- متطلبات تطبيق إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية .
- أسس وضع الآليات المقترحة لإدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية .

#### تساؤلات البحث :

- فى ضوء هدف البحث تضع الباحثة التساؤلات التالية :
- ١- ما درجة توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية ؟
  - ٢- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية ؟
  - ٣- ما الآليات المقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإدارى بمراكز التنمية الرياضية ؟

## مصطلحات البحث :

إدارة التميز :

القدرة على توثيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية في الأداء ، والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة من العملاء والعاملين ( ١٥ : ٤٥ ) .

## إجراءات البحث :

منهم البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوب " الدراسات المسحية " ، دراسات العلاقات المتبادلة ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه .

## مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٨) مراكز بمحافظة (جنوب سيناء ، أسوان ، الأقصر ، أسيوط ، البحر الأحمر ، المنيا ، بني سويف ، القاهرة) ، وبلغ قوام عينة العاملين (١٥٣) مائة وثلاثة وخمسون فرداً ، وقامت الباحثة بإختيار عينة البحث من العاملين بالطريقة الطبقيّة العشوائية والمتمثلة في (الأخصائيين الرياضيين ، الإداريين ، المدربين) ، وبلغ قوامها (١١٢) مائة وأثنى عشر فرداً بنسبة مئوية بلغت (٧٣%) ، جدول (١) يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث

العينة الأساسية	العينة الإستطلاعية	المجتمع	التوصيف	
			العاملين	
٥٢	١٠	٦٨	الأخصائيين الرياضيين	
٣٨	٨	٥٣	الإداريين	
٢٢	٦	٣٢	المدربين	
١١٢	٢٤	١٥٣	الإجمالى	

## أدوات البحث :

قامت الباحثة بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث كالتالى :

أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق :

قامت الباحثة بحصر الدراسات السابقة وتحليلها والتوصل للإطار النظري المرجعي المناسب لطبيعة البحث بما يحقق أهدافه ، والتعرف على طبيعة وحجم مجتمع وعينة البحث التي يمكن التطبيق عليها .

ثانياً : الإستبيان : قامت الباحثة بتصميم عدد (٢) إستبيان :

- إستبيان درجة توافر عناصر إدارة التميز .
- إستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز .

### (1) - إستبيان " درجة توافر عناصر إدارة التميز " (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان يهدف للتعرف على درجة توافر عناصر إدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية ، وتم تحديد (٨) ثمانية محاور (ملحق ٢) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٣) ثلاثة وخمسون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) أربعة عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٤) مكونة من (٤٩) تسعة وأربعون عبارة .

### المعاملات العلمية للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

( ١ ) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في معرفة مدى

ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وجدولى ( ٢ ، ٣ ) يوضحان النسب المئوية لأراء الخبراء فى محاور وعبارات الإستبيان .

### جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور إستبيان إدارة التميز ( ن = ٧ )

م	المحاور	رأى الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١-	القيادة	٧	-	%١٠٠
٢-	العاملين (الموارد البشرية)	٧	-	%١٠٠
٣-	السياسات والإستراتيجيات	٧	-	%١٠٠
٤-	العمليات والخدمات	٦	١	%٨٦
٥-	العلاقات والموارد	٧	-	%١٠٠
٦-	نتائج المتعاملين (المستفيدين)	٧	-	%١٠٠
٧-	خدمة المجتمع	٦	١	%٨٦
٨-	نتائج الأداء الرئيسية	٧	-	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان ما بين (٨٦٪ : ١٠٠٪) ، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان ، وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠٪) من آراء الخبراء .

### جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى عبارات إستبيان إدارة التميز ( ن = ٧ )

محاور إستبيان إدارة التميز															
نتائج الأداء الرئيسية		خدمة المجتمع		نتائج المتعاملين (المستفيدين)		العلاقات والموارد		العمليات والخدمات		السياسات والإستراتيجيات		العاملين (الموارد البشرية)		القيادة	
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة
%١٠٠	-٤٨	%٧١	-٤٢	%٨٦	-٣٦	%٨٦	-٢٩	%٥٧	-٢٢	%١٠٠	-١٥	%١٠٠	-٨	%٧١	-١
%٨٦	-٤٩	%١٠٠	-٤٣	%١٠٠	-٣٧	%٨٦	-٣٠	%٧١	-٢٣	%٨٦	-١٦	%٨٦	-٩	%٨٦	-٢
%٨٦	-٥٠	%١٠٠	-٤٤	%٨٦	-٣٨	%٥٧	-٣١	%٨٦	-٢٤	%٧١	-١٧	%٧١	-١٠	%٨٦	-٣
%١٠٠	-٥١	%٨٦	-٤٥	%٨٦	-٣٩	%٧١	-٣٢	%١٠٠	-٢٥	%٤٣	-١٨	%١٠٠	-١١	%١٠٠	-٤
%١٠٠	-٥٢	%٨٦	-٤٦	%٧١	-٤٠	%١٠٠	-٣٣	%٧١	-٢٦	%٧١	-١٩	%٨٦	-١٢	%١٠٠	-٥
%١٠٠	-٥٣	%١٠٠	-٤٧	%١٠٠	-٤١	%٨٦	-٣٤	%١٠٠	-٢٧	%٨٦	-٢٠	%٥٧	-١٣	%٧١	-٦
						%٨٦	-٣٥	%١٠٠	-٢٨	%٨٦	-٢١	%١٠٠	-١٤	%١٠٠	-٧

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٤٣٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (٤) اربعة عبارات أرقام (١٣ ، ١٨ ، ٢٢ ، ٣١) ، لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٩) تسعة واربعون عبارة .

( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينه قوامها (٢٤) أربعة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، والجداول ( ٤ ، ٥ ، ٦ ) يوضحا ذلك .

جدول (٤)

معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ( ن = ٢٤ )

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس		المحور السابع		المحور الثامن	
معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة
٠,٦٣	-٨	٠,٦٠	-١٤	٠,٧٦	-٢٠	٠,٦٦	-٢٦	٠,٦٨	-٣٢	٠,٧٩	-٣٨	٠,٧٥	-٤٤	٠,٧٥	-٤٤
٠,٦٨	-٩	٠,٦٤	-١٥	٠,٧٩	-٢١	٠,٧٣	-٢٧	٠,٧٧	-٣٣	٠,٧٧	-٣٩	٠,٧٧	-٤٥	٠,٧٩	-٤٥
٠,٦٥	-١٠	٠,٦٨	-١٦	٠,٨١	-٢٢	٠,٧٧	-٢٨	٠,٧٩	-٣٤	٠,٨١	-٤٠	٠,٨١	-٤٦	٠,٧٧	-٤٦
٠,٧٥	-١١	٠,٧٢	-١٧	٠,٨٣	-٢٣	٠,٧٧	-٢٩	٠,٧٦	-٣٥	٠,٦٣	-٤١	٠,٧٩	-٤٧	٠,٨١	-٤٧
٠,٨٢	-١٢	٠,٥٨	-١٨	٠,٧٠	-٢٤	٠,٧٢	-٣٠	٠,٦٤	-٣٦	٠,٨١	-٤٢	٠,٧٦	-٤٨	٠,٨٢	-٤٨
٠,٦٠	-١٣	٠,٧٢	-١٩	٠,٥٩	-٢٥	٠,٦٧	-٣١	٠,٧٣	-٣٧	٠,٧٦	-٤٣	٠,٧١	-٤٩	٠,٧١	-٤٩
٠,٧٨	-١٤														

قيمة ( ر ) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤ .

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٨ : ٠,٨٣) ، وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان .

جدول (٥)

معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ( ن = ٢٤ )

معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة	معامل الإرتباط	رقم العبا رة
٠,٨١	-٤٦	٠,٧٧	-٣٧	٠,٧٢	-٢٨	٠,٧٧	-١٩	٠,٨٤	-١٠	٠,٧٠	-١	٠,٨١	-٤٦
٠,٧٩	-٤٧	٠,٨٢	-٣٨	٠,٨٩	-٢٩	٠,٨٢	-٢٠	٠,٧٦	-١١	٠,٨٧	-٢	٠,٧٩	-٤٧
٠,٨٨	-٤٨	٠,٧٨	-٣٩	٠,٨٧	-٣٠	٠,٨١	-٢١	٠,٨٩	-١٢	٠,٨٥	-٣	٠,٨٨	-٤٨
٠,٨٧	-٤٩	٠,٨٤	-٤٠	٠,٨٤	-٣١	٠,٨٦	-٢٢	٠,٧٧	-١٣	٠,٧٢	-٤	٠,٨٧	-٤٩
		٠,٧٥	-٤١	٠,٧٩	-٣٢	٠,٧٩	-٢٣	٠,٨٤	-١٤	٠,٧٦	-٥		
		٠,٧٦	-٤٢	٠,٧٥	-٣٣	٠,٧٥	-٢٤	٠,٨٥	-١٥	٠,٨٧	-٦		
		٠,٨٧	-٤٣	٠,٨٥	-٣٤	٠,٨٨	-٢٥	٠,٨٧	-١٦	٠,٧٣	-٧		



٠,٧٧	-٤٤	٠,٧٢	-٣٥	٠,٧٧	-٢٦	٠,٨٩	-١٧	٠,٨٢	-٨
٠,٧٥	-٤٥	٠,٨٧	-٣٦	٠,٧٦	-٢٧	٠,٧٢	-١٨	٠,٧٧	-٩

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٠ : ٠,٨٩) ، وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي.

### جدول (٦)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٤)

معامل الارتباط	المحاور
٠,٦٥	القيادة
٠,٦٨	العاملين (الموارد البشرية)
٠,٧٣	السياسات والإستراتيجيات
٠,٧١	العمليات والخدمات
٠,٧٠	العلاقات والموارد
٠,٧٤	نتائج المتعاملين (المستفيدين)
٠,٦٦	خدمة المجتمع
٠,٦٤	نتائج الأداء الرئيسية

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٤ : ٠,٧٤) ، وهي معاملات إرتباط دالة مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٢٤) أربعة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، و جدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧)

معاملات إرتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٤)

م	المحاور	معامل ألفا
١-	القيادة	٠,٨١
٢-	العاملين (الموارد البشرية)	٠,٧٤
٣-	السياسات والإستراتيجيات	٠,٨٠
٤-	العمليات والخدمات	٠,٧٧
٥-	العلاقات والموارد	٠,٧٥
٦-	نتائج المتعاملين (المستفيدين)	٠,٨٢
٧-	خدمة المجتمع	٠,٧٦
٨-	نتائج الأداء الرئيسية	٠,٧١

الدرجة الكلية للإستبيان = (٠,٧٦)

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٧١ : ٠,٨٢) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٦) ، وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤٩) عبارة ، ولتصحيح الإستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وتم تصحيح العبارات كالتالي : بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات ، بدرجة متوسطة (٢) درجتان ، بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

إستبيان إدارة التميز في صورته النهائية

المحاور	عدد العبارات	أرقام العبارات	الدرجة الدنيا	الدرجة العظمى
١-	٧	٧-١	٧	٢١
٢-	٦	١٣-٨	٦	١٨
٣-	٦	١٩-١٤	٦	١٨
٤-	٦	٢٥-٢٠	٦	١٨
٥-	٦	٣١-٢٦	٦	١٨
٦-	٦	٣٧-٣٢	٦	١٨
٧-	٦	٤٣-٣٨	٦	١٨
٨-	٦	٤٩-٤٤	٦	١٨

### (٣) – إستبيان "متطلبات تطبيق إدارة التميز" (إعداد الباحثة)

قامت الباحثة بتصميم إستبيان يهدف للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز ، حيث تم تحديد مجموعة من المحاور (ملحق ٥) ، وقامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة أراء الخبراء ، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٦) ستة وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٦) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٢) عبارة لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٧) مكونة من (٣٤) أربعة وثلاثون عبارة .

### المعاملات العلمية للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالى :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

( ١ ) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان فى صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأى فى معرفة مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله ، وجدولى (٩ ، ١٠) يوضحان النسب المئوية لأراء الخبراء فى محاور وعبارات الإستبيان .

جدول (٩)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور إستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز (ن=٧)

النسبة المئوية	رأى الخبير		المحاور	م
	موافق	غير موافق		
%١٠٠	٧	—	المتطلبات المؤسسية والخدمية	١-
%١٠٠	٧	—	المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية	٢-
%١٠٠	٧	—	المتطلبات المعرفية	٣-
%١٠٠	٧	—	المتطلبات المالية	٤-

يتضح من جدول (٩) :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان (١٠٠٪) ، وبناءً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان ، وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠٪) من آراء الخبراء .

جدول (١٠)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز (ن=٧)

العبارات										المحاور	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	المؤسسية والخدمية
%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%٨٦	%٥٧	%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%٧١	النسبة المئوية	
	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	الموارد البشرية
	%٨٦	%٧١	%٥٧	%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%٧١	%٨٦	النسبة المئوية	
	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	رقم العبارة	المعرفية
	%٨٦	%٧١	%٨٦	%٨٦	%٧١	%٨٦	%٨٦	%٧١	%١٠٠	النسبة المئوية	
		٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	رقم العبارة	المالية
		%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%٧١	%١٠٠	%٨٦	%٧١	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٥٧٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (٢) عبارة رقم (٦ ، ١٧) لحصولهما على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٤) اربعة وثلاثون عبارة .  
( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينه قوامها (٢٤) أربعة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، والجدول (١١ ، ١٢ ، ١٣) يوضح ذلك .

جدول (١١)

معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه (ن = ٢٤)

المحور الرابع				المحور الثالث				المحور الثاني				المحور الأول			
معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار
٠,٧٥	٣٢	٠,٧٥	٢٧	٠,٧٩	٢٣	٠,٦٨	١٨	٠,٦٦	١٥	٠,٧٦	١٠	٠,٦٠	٦	٠,٦٣	١
٠,٧٩	٣٣	٠,٧٧	٢٨	٠,٧٧	٢٤	٠,٧٧	١٩	٠,٧٣	١٦	٠,٧٩	١١	٠,٦٤	٧	٠,٦٨	٢
٠,٧٧	٣٤	٠,٧٧	٢٩	٠,٦٢	٢٥	٠,٧٩	٢٠	٠,٧٧	١٧	٠,٦٤	١٢	٠,٦٨	٨	٠,٦٥	٣
		٠,٧١	٣٠	٠,٧٦	٢٦	٠,٧٣	٢١			٠,٥٩	١٣	٠,٧٢	٩	٠,٦٠	٤
		٠,٧١	٣١			٠,٦٢	٢٢			٠,٦٧	١٤			٠,٧٨	٥

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

تراوحت معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٩ : ٠,٧٩) وهي معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي .

جدول (١٢)

معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٤)

معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار	معامل الإرتباط	رقم العيار
٠,٧٠	٣١	٠,٧٠	٢٥	٠,٨٧	١٩	٠,٨٧	١٣	٠,٧٥	٧	٠,٦٥	١
٠,٧٧	٣٢	٠,٨١	٢٦	٠,٨٥	٢٠	٠,٦٦	١٤	٠,٧٢	٨	٠,٧٢	٢
٠,٧٢	٣٣	٠,٨٥	٢٧	٠,٨٨	٢١	٠,٥٩	١٥	٠,٨٤	٩	٠,٧٠	٣
٠,٦٩	٣٤	٠,٨١	٢٨	٠,٧٥	٢٢	٠,٧٧	١٦	٠,٧٧	١٠	٠,٧٧	٤
		٠,٨٢	٢٩	٠,٧٧	٢٣	٠,٧٣	١٧	٠,٧٢	١١	٠,٦٣	٥
		٠,٧٠	٣٠	٠,٦٧	٢٤	٠,٦٩	١٨	٠,٨٨	١٢	٠,٦٢	٦

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٥٩) : (٠,٨٨) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان .

جدول (١٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٤)

معامل الارتباط	المحاور
٠,٧٢	المتطلبات المؤسساتية والخدمية
٠,٧٦	المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية
٠,٧٠	المتطلبات المعرفية
٠,٧٤	المتطلبات المالية

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤ .

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٠ : ٠,٧٦) ، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٢٤) أربعة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (١٤) يوضح ذلك .

جدول (١٤)

معاملات ارتباط الثبات بإستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٤)

م	المحاور	معامل ألفا
١-	المتطلبات المؤسساتية والخدمية	٠,٨٠
٢-	المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية	٠,٧٩
٣-	المتطلبات المعرفية	٠,٧٧
٤-	المتطلبات المالية	٠,٧٦

الدرجة الكلية للإستبيان = (٠,٧١)

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٠٤ .

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاوَر الإِستبيان ما بين (٠,٧٦ : ٠,٨٠) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإِستبيان (٠,٧١) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإِستبيان.

الإِستبيان في صورته النهائية :

يتكون الإِستبيان في صورته النهائية من (٣٤) أربعة وثلاثون عبارة ، ولتصحيح الإِستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي : موافق (٣) ثلاثة درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، غير موافق (١) درجة واحدة ، وجدول (١٥) يوضح ذلك .

#### جدول (١٥)

إِستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز في صورته النهائية

الدرجة العظمى	الدرجة الدنيا	أرقام العبارات	عدد العبارات	المحاوَر
٢٧	٩	٩ - ١	٩	١- المتطلبات المؤسسية والخدمية
٢٤	٨	١٧ - ١٠	٨	٢- المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية
٢٧	٩	٢٦ - ١٨	٩	٣- المتطلبات المعرفية
٢٤	٨	٣٤ - ٢٧	٨	٤- المتطلبات المالية

#### البرنامج الزمني للبحث :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الإِستطلاعية في الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/٦/١٣م إلى ٢٠٢٠/٦/٢٤م على عينة قوامها (٢٤) فرد من العاملين بمراكز التنمية الرياضية ومن خارج العينة الأساسية ، بينما تم إجراء الدراسة الأساسية في الفترة الزمنية من ٢٠٢٠/٧/١٦م إلى ٢٠٢٠/٨/٣١م على عينة قوامها (١١٢) فرد من العاملين بمراكز التنمية الرياضية .  
المعالجات الإحصائية :

إِستخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية :

( معامل إرتباط بيرسون ، معامل ألفا لكرونباخ ، النسبة المئوية ، الوزن النسبي ، متوسط الإِستجابة ، حدود الثقة ) .

وَإِستخدمت الباحثة برنامج (Spss) لحساب بعض المعاملات الإحصائية ، وإِرتضت مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على : ما درجة توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية ؟

جدول (١٦)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان إدارة التميز ( ن = ١١٢ )

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة		
المحور الأول : القيادة : يهتم المركز بـ :						
١-	الإعتماد على قيم إدارية تتسم بالجودة والتميز	٤	٣٠	٧٨	١٥٠	٠,٤٥
٢-	دعم الابتكار والأنشطة الإبداعية والعمل على نشرها لتحقيق التميز	١٢	١٤	٨٦	١٥٠	٠,٤٥
٣-	تدعيم جوانب المعرفة للتعامل مع عمليات التحديث والتطوير	٢٤	٢١	٦٧	١٨١	٠,٥٤
٤-	تبنى ونشر ثقافة الجودة والتميز	٢١	١٦	٧٥	١٧٠	٠,٥١
٥-	التخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد	١٢	١٤	٨٦	١٥٠	٠,٤٥
٦-	تطوير الرؤية والرسالة وحشد الجهود لتحقيقها	١٦	١٢	٨٤	١٥٦	٠,٤٦
٧-	تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية	٢	١٤	٩٦	١٣٠	٠,٣٩
٠,٤٦	متوسط الإستجابة للمحور					
المحور الثاني : العاملين (الموارد البشرية) : يهتم المركز بـ :						
٨-	تطوير القدرات التكنولوجية للعاملين	٢١	٢٥	٦٦	١٧٩	٠,٥٣
٩-	حوسبة العمليات الإدارية الخاصة بالأنشطة والموارد البشرية	١٧	١٩	٧٦	١٦٥	٠,٤٩
١٠-	وجود توصيف وظيفي واضح للعاملين	٩	١٤	٨٩	١٤٤	٠,٤٣
١١-	عمل خطط لتنمية الموارد البشرية المستهدفة	١٦	١٤	٨٢	١٥٨	٠,٤٧
١٢-	تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للموارد البشرية القائمة على العمل	١٤	٢	٩٦	١٤٢	٠,٤٢
١٣-	التقييم المستمر لاداء القائمين على العمل من الموارد البشرية	٢٢	٢٣	٦٧	١٧٩	٠,٥٣
٠,٤٨	متوسط الإستجابة للمحور					
المحور الثالث : السياسات والإستراتيجيات : يهتم المركز بـ :						
١٤-	وضع خطط لإدارة الأزمات وتوفير الخطط البديلة وتدريب العاملين عليها	١٢	١٤	٨٦	١٥٠	٠,٤٥
١٥-	وضع برامج وأنشطة وفق الخطط الإستراتيجية المحددة	٢١	٢٢	٦٩	١٧٦	٠,٥٢
١٦-	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى أساليب ملموسة للعمل	١٢	١٥	٨٥	١٥١	٠,٤٥
١٧-	تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمهددات	٤	١	١٠٧	١٢١	٠,٣٦
١٨-	الإنترام بالخطط الإستراتيجية والتنفيذية الموضوعية	٢٢	١٠	٨٠	١٦٦	٠,٤٩
١٩-	توافر منظومة متكاملة من المبادئ التي تحكم العمل وتنظمه	١٥	٢٨	٦٩	١٧٠	٠,٥١
٠,٤٦	متوسط الإستجابة للمحور					



تابع جدول (١٦)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان إدارة التميز (ن = ١١٢)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة		
<b>المحور الرابع : العمليات والخدمات : يهتم المركز بـ :</b>						
٢٠-	تطبيق نظام تقييم ومتابعة على الخدمات المقدمة	١٩	٢١	٧٢	١٧١	٠,٥١
٢١-	إمتلاك المرونة في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات العملاء	١٢	١٥	٨٥	١٥١	٠,٤٥
٢٢-	التعرف على آراء المستفيدين في الأداء الخدماتي والإداري والمالي	٢٢	١٠	٨٠	١٦٦	٠,٤٩
٢٣-	الرقابة المستمرة على مرافقة لتحسين آلية تقديم الخدمات	٠	١٥	٩٧	١٢٧	٠,٣٨
٢٤-	دعم ثقافة التحسين المستمر للخدمات المقدمة ومخرجاتها	٢١	١٦	٧٥	١٧٠	٠,٥١
٢٥-	وجود رقابة مستمرة على عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها	١٥	٢٨	٦٩	١٧٠	٠,٥١
٠,٤٨	متوسط الإستجابة للمحور					
<b>المحور الخامس : العلاقات والموارد : يهتم المركز بـ :</b>						
٢٦-	الحرص على عمل شراكات مؤسسية مع الجهات الخارجية	٩	١٤	٨٩	١٤٤	٠,٤٣
٢٧-	تعزيز علاقاته مع جميع الجهات المعنية	٦	٦	١٠٠	١٣٠	٠,٣٩
٢٨-	تحسين كفاءة الإنفاق من خلال الإنترام بينود الموازنة	١٢	١٥	٨٥	١٥١	٠,٤٥
٢٩-	الحرص على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين	٢٥	٢٢	٦٥	١٨٤	٠,٥٥
٣٠-	وجود نظام واضح لوضع التقارير المالية	١٤	٢	٩٦	١٤٢	٠,٤٢
٣١-	الإستغلال الأمثل لجميع موارده المتاحة	٤	١٠	٩٨	١٣٠	٠,٣٩
٠,٤٤	متوسط الإستجابة للمحور					
<b>المحور السادس : نتائج المتعاملين (المستفيدين) : يهتم المركز بـ :</b>						
٣٢-	إمتلاك قاعدة بيانات عن جميع العملاء المستفيدين	٢٠	٢٢	٧٠	١٧٤	٠,٥٢
٣٣-	المتابعة والإستجابة للشكاوى المرتبطة بالخدمات والأنشطة المقدمة للعملاء	١٥	٢٨	٦٩	١٧٠	٠,٥١
٣٤-	قياس رضا المستفيدين من خلال مؤشرات واضحة ومحددة	١٧	٥	٩٠	١٥١	٠,٤٥
٣٥-	توفير الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات المتعاملين معه	٢٥	٢٠	٦٧	١٨٢	٠,٥٤
٣٦-	معرفة إحتياجات العملاء والعمل على إشباعها بشكل مستدام	١٩	٢١	٧٢	١٧١	٠,٥١
٣٧-	ترك صورة ذهنية مميزة لدى المستفيدين	١٦	١٤	٨٢	١٥٨	٠,٤٧
٠,٥٠	متوسط الإستجابة للمحور					
<b>المحور السابع : خدمة المجتمع : يهتم المركز بـ :</b>						
٣٨-	دعم المشروعات الخيرية	٤	٩	٩٩	١٢٩	٠,٣٨
٣٩-	دعم الرياضة والنشاطات الثقافية	٢٢	٢١	٦٩	١٧٧	٠,٥٣
٤٠-	دعم الجهود والمبادرات التطوعية	٢٤	٢١	٦٧	١٨١	٠,٥٤
٤١-	تخصيص موارد لخدمة المجتمع	٨	٥	٩٩	١٣٣	٠,٤٠
٤٢-	المشاركة في الأنشطة المجتمعية والتدريب والتعلم	٢٥	١٢	٧٥	١٧٤	٠,٥٢
٤٣-	توطيد العلاقات مع الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني لتعزيز دورة	١٤	٨	٩٠	١٤٨	٠,٤٤
٠,٤٧	متوسط الإستجابة للمحور					

تابع جدول (١٦)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان إدارة التميز (ن = ١١٢)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة		
٤٤ -	معرفة مدلات الإبداع والمشاركة	١٩	٢٢	٧١	١٧٢	٠,٥١
٤٥ -	معرفة نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالروية والرسالة	٢٠	٢٢	٧٠	١٧٤	٠,٥٢
٤٦ -	بيان علاقات التأثير والتاثر بالمنظمات الأخرى	١٦	١٢	٨٤	١٥٦	٠,٤٦
٤٧ -	درجة الإلتزام بالموازنة وترشيد النفقات والفاض والعائد من الإستثمار	١٧	١٩	٧٦	١٦٥	٠,٤٩
٤٨ -	وجود نظام معلوماتي عن أداء الموارد البشرية	٢٢	٢٥	٦٥	١٨١	٠,٥٤
٤٩ -	تقديم خدمات تتسم بالسرعة توفيراً للوقت والجهد	٠	١٢	١٠٠	١٢٤	٠,٣٧
٠,٤٨	متوسط الإستجابة للمحور					
٠,٤٧	متوسط الإستجابة للإستبيان					
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٨ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٦						

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات إستبيان درجة توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية ما بين (٠,٣٦ : ٠,٥٥) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٤٤ : ٠,٥٠) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٤٧) .

جاءت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات الإستبيان أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها كمؤشرات لتوافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية.

جاءت متوسطات الإستجابة لجميع محاور إستبيان توافر عناصر إدارة التميز والإستبيان ككل أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يشير إلى عدم توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية .

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا أن هنالك إجماع لدى المبحوثين بشأن عدم توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية ، وتغزو الباحثة تلك النتيجة إلى ضعف الوعي تجاه نظام إدارة التميز وعن أساليبها وأهميتها بالشكل الذي ينعكس على القدرة على الممارسة الفعلية لأنشطة وأساليب ووسائل العمل بكفاءة وفاعلية ، ومن ثم ضعف القدرة على تطبيقه في مجالاته العملية ، كذلك ضعف إدراك المسؤولين لأهمية تفعيل

عناصر إدارة التميز وجمود فكر القيادات بمراكز التنمية الرياضية وإنحصارها في الفكر التقليدي لإدارة ورقابة الخطط والعمليات الإدارية ، بما ينعكس على أدائهم وأداء العاملين . وتعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً إلى أن تلك المراكز يوجد بها قصور في مستوى جودة وتقديم الخدمات المقدمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعملاء لتلبية إحتياجات ورغبات هؤلاء المستفيدين ، مما أدى إلى أن هذه المراكز تواجه تحديات حالية ومستقبلية في تحقيق جودة الخدمات والأنشطة ، ومن تغيير في نطاق العمل ، وتجعل من منتجاتها وخدماتها وأنشطتها غير قادرة على المنافسة ومن ثم تقف عائقاً نحو تحقيقها لأهدافها .

وتعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً إلى عدم تدعيم جوانب المعرفة للتعامل مع عمليات التحديث والتطوير وعدم تبنى ونشر ثقافة الجودة والتميز ، كذلك عدم تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للموارد البشرية القائمة على العمل وعدم التقييم المستمر لأداء القائمين على العمل من الموارد البشرية وعدم وضع برامج وأنشطة وفق الخطط الإستراتيجية المحددة ، وعدم التخطيط للإحتياجات المستقبلية وعدم التعرف على آراء المستفيدين في الأداء الخدماتي والإداري والمالي وعدم الرقابة المستمرة على مرافقة لتحسين وعدم وجود آلية لتقديم الخدمات وعدم دعم الجهود والمبادرات التطوعية وقلة تخصيص موارد لخدمة المجتمع وعدم معرفة معدلات الإبداع والمشاركة وكذلك عدم معرفة نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة .

هذا ما تتفق معه نتائج دراسة (احمد ، ٢٠١٧ ) ودراسة (احمد ، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى ضعف إستجابات العينة في جميع محاور التميز مما يدل على أن هناك قصور في تطبيق عناصر الأداء المتميز داخل منظومة العمل بما يؤثر سلباً في القدرة على تلبية حاجات ورغبات المتعاملين وكذلك نظم العمل الداخلية .

وتري الباحثة أن مفهوم إدارة التميز جامع لعناصر ومحددات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها ميزات تنافسية متفوقة في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة بها من ناحية ، وتحقيق الترابط والتناسق الكامل والتفوق وتحقيق العديد من المكاسب لجميع العاملين والمتعاملين والمجتمع من ناحية أخرى ، ولذلك إهتمت المنظمات التي تسعى

للتقدم إلى وضع معايير للتمييز بين المؤسسات لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتمييز

للإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على : ما متطلبات تطبيق إدارة التميز  
بمراكز التنمية الرياضية ؟

جدول (١٧)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز ( ن = ١١٢ )

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
المحور الأول : المتطلبات المؤسساتية والخدمية						
١-	تبنى قيم تعزيز التميز المؤسسي	٦٦	٢٤	٢٢	٢٦٨	٠,٨٠
٢-	الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل	٦٥	٢٥	٢٢	٢٦٧	٠,٧٩
٣-	توفير بيئة عمل لدعم ثقافة التميز للعاملين	٧٥	٢٥	١٢	٢٨٧	٠,٨٥
٤-	تطبيق الأساليب الحديثة والتخلص من الأساليب القديمة بالعمل	٨٥	١٥	١٢	٢٩٧	٠,٨٨
٥-	توفير أنظمة عمل تتميز بالمرونة والإبتعاد عن الروتين	٩٨	١٠	٤	٣١٨	٠,٩٥
٦-	إستحداث أنشطة وخدمات جديدة	١٠٠	٦	٦	٣١٨	٠,٩٥
٧-	تقليل الأخطاء في الإجراءات الإدارية والمالية	٧٠	٢٢	٢٠	٢٧٤	٠,٨٢
٨-	إليه لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة	٩٠	١٤	٨	٣٠٦	٠,٩١
٩-	إعداد دليل واضح لكافة الإجراءات والعمليات الإدارية	٩٩	٩	٤	٣١٩	٠,٩٥
٠,٨٨	متوسط الإستجابة للمحور					
المحور الثاني : المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية						
١٠-	الإستعداد لوضع برامج تدريبية لها علاقة مباشرة بطبيعة العمل	٩٦	١٤	٢	٣١٨	٠,٩٥
١١-	قياس أداء الموارد البشرية وفقاً لمؤشرات قياس موضوعية	١٠٧	٤	١	٣٣٠	٠,٩٨
١٢-	تشجيع العاملين على الإبتكار والإبداع لتحقيق التميز	٨٩	١٤	٩	٣٠٤	٠,٩٠
١٣-	الإستمرارية في التنمية المهنية من خلال وحدة التدريب والجودة	١٠٥	٤	٣	٣٢٦	٠,٩٧
١٤-	وجود خطة متكاملة لإدارة وتطوير الموارد البشرية	٨٢	١٦	١٤	٢٩٢	٠,٨٧
١٥-	إستغلال أقصى طاقات العاملين وتمكينهم من العمل	٩١	١٥	٦	٣٠٩	٠,٩٢
١٦-	أن يتوافر لدى العاملين معرفة بسياسات الموارد البشرية	٨٧	١٦	٩	٣٠٢	٠,٩٠
١٧-	وضع نظام معلوماتي عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها	٩٠	١٢	١٠	٣٠٤	٠,٩٠
٠,٩٢	متوسط الإستجابة للمحور					
المحور الثالث : المتطلبات المعرفية :						
١٨-	الإهتمام بمقومات إدارة المعرفة	٨٤	١٦	١٢	٢٩٦	٠,٨٨
١٩-	تشجيع العاملين على البحث والتعلم لرفع مستوى الأداء	٨٠	٢٢	١٠	٢٩٤	٠,٨٨
٢٠-	توفير البنية التحتية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات	٨٠	١١	٢١	٢٨٣	٠,٨٤
٢١-	توفير البرمجيات الإلكترونية التي تسهم في تحسين وتطوير كفاءة الأداء	٩٠	١٧	٥	٣٠٩	٠,٩٢
٢٢-	تزويد العاملين بأهم المستجدات العلمية في العمل	٧٢	٢١	١٩	٢٧٧	٠,٨٢
٢٣-	الإستفادة من تجارب الهيئات الأخرى في إدارتها للمعرفة	٩٠	١٧	٥	٣٠٩	٠,٩٢
٢٤-	تقديم البرامج بصفة مستمرة لمواكبة المستجدات المعرفية	١٠٠	١٢	٠	٣٢٤	٠,٩٦
٢٥-	البحث على مشاركة المعرفة بين العاملين	٩٧	١٥	٠	٣٢١	٠,٩٦
٢٦-	إنشاء إدارة للمعرفة لدعم التزام العاملين بثقافة التميز	٧٥	٢١	١٦	٢٨٣	٠,٨٤
٠,٨٩	متوسط الإستجابة للمحور					

تابع جدول (١٧)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز ( ن = ١١٢ )

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
المحور الرابع : المتطلبات المالية :						
٢٧-	تحديد مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء	٧٠	٢٢	٢٠	٢٧٤	٠,٨٢
٢٨-	وضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة	٨٥	١٥	١٢	٢٩٧	٠,٨٨
٢٩-	توفير نظام مالي واضح ومكتوب وحديث يتم العمل به	١٠٠	١٢	٠	٣٢٤	٠,٩٦
٣٠-	توفير المتخصصين في المالية لإدارة الميزانيات	٦٦	٢٤	٢٢	٢٦٨	٠,٨٠
٣١-	توفير الموارد المالية لتمويل إحتياجات التغير الإستراتيجي	٩٠	١٤	٨	٣٠٦	٠,٩١
٣٢-	توفير مصادر تمويل تساعد على تحسين إيراداته وتطويرها	٧٢	٢١	١٩	٢٧٧	٠,٨٢
٣٣-	بحث وسائل توفير موارد مالية غير حكومية للصرف على أنشطته	٩٧	١٥	٠	٣٢١	٠,٩٦
٣٤-	إستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يودي إلى تطوير الأداء	٩٠	١٤	٨	٣٠٦	٠,٩١
٠,٨٨	متوسط الإستجابة للمحور					
٠,٨٩	متوسط الإستجابة للإستبيان					
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٨ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٦						

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات إستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية ما بين (٠,٧٩ : ٠,٩٨) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٨٨ : ٠,٩٢) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٨٩) .

جاءت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات الإستبيان أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها كمؤشرات لتطبيق عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية .

جاءت متوسطات الإستجابة لجميع محاور إستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز والإستبيان ككل أعلى من الحد الأعلى للثقة ، مما يشير إلى أهمية تطبيقها لإدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإداري .

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تطبيق عناصر إدارة التميز لتطوير مستوى الأداء الإداري ، فعلى إدارات وقيادات مراكز التنمية الرياضية أن تقوم بوضع الأسس والمعايير التي من شأنها القيام بتطبيق إدارة التميز سواء من المتطلبات المؤسساتية والخدمية ، المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية ، المتطلبات المعرفية ، المتطلبات المالية .

وهو يتفق مع ما جاءت به العديد من الدراسات والبحوث السابقة المؤكدة على المنافع المتعددة لإستخدام إدارة التميز كدراسة (إيهاب ، ٢٠١٣) ودراسة (حسن ، ٢٠٢٠) والتي

أشارت نتائجهم إلى أن إدارة التميز تسهم في عمليات التطوير المستمرة ، وكذلك تسهم في تطوير الأداء المؤسسي ، كما أن تبني معايير التميز تسهم في إظهار أهم فرص التحسين المتعلقة بنظام العمل التي يجب معالجتها وتحسينها .

كذلك ما أكدته نتائج دراسة (وليد ، ٢٠١٨) ودراسة (نادية وسناء ، ٢٠١٧) ودراسة (شيرين ، ٢٠١٥) ودراسة (Dinu,2015) ودراسة (faraji,2012) والتي أشارت نتائجهم إلى ضرورة تبني إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي لأن ذلك سيمثل تحولاً جذرياً في الإدارة والذي من شأنه يعزز الأداء المؤسسي .

كما أوصت دراسة (على ، ٢٠١٨) ودراسة (هالة ، ٢٠١٥) ودراسة (Eglelaar,2014) ودراسة (Al-suhaimi,2012) بأهمية تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين وتحقيق التميز في الأداء من خلال استخدام نماذج التميز وتطبيقها داخل المنظمة .

كذلك هذا ما توصلت إليه دراسة (سمية ، ٢٠١٦) ودراسة (saada,2016) حيث أشارت إلى الدور الفعال الذي يقوم به تبني التميز المؤسسي على تحسين ظروف بيئة العمل مما يعمل على تطوير مستوى الأداء ، كذلك دراسة (اسماء ، ٢٠١٠) ودراسة (Najem,2015) والتي أشارت إلى استمرار التميز في المنظمات يحتاج إلى إستمرارية الإدارة في منصبها بشكل يمكن من بناء الإستراتيجية ووضع السياسات العامة والخطط وإنعكاس ذلك على الأداء المؤسسي .

للإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على : ما الآليات المقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية ؟

- (١) إدراك أن التميز مشروع تغيير يتطلب تعبئة جهود المراكز بجميع أعضائه ، ولذلك على إدارة المراكز أن توضح لماذا هذا التغيير مطلوب ، ويتطلب من ذلك تركيز الموارد على الأشياء الهامة لتطوير العائد الإقتصادي وتحسين القدرة التنافسية ، وتوفير المعلومات والمعرفة للجميع (عاملين/ مستفيدين) .
- (٢) تدعيم الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم الفكرية والإبداعية وإعدادهم وتأهيلهم إستراتيجياً .

- (٣) تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير وتطوير مصادر المعرفة مع توضيح الرؤية المستقبلية للمستفيدين وجميع العاملين .
- (٤) توفير إطار مرجعي لإدارة وتطوير العمل بمراكز التنمية الرياضية يعتمد على فكرة التميز في الأداء .
- (٥) تعليم الأفراد داخل مراكز التنمية الرياضية أساسيات التميز والجودة في الأداء بما يسمح لهم بتطبيقها داخل العمل كل في تخصصه .
- (٦) تحديد الصورة التي يجب أن يكون عليها مراكز التنمية الرياضية في المستقبل .
- (٧) توافر أداة للتقييم الذاتي والتحسين المستمر من خلال التحديد الدقيق لمجالات الأداء التي ينبغي العمل على تطويرها .
- (٨) تطوير أنظمة المعلومات بحيث يتم توفير كافة المعلومات والبيانات التي تمكن من تطبيق إدارة التميز .
- (٩) تقييم مراكز التنمية الرياضية أدائة في ضوء أوضاعه الحقيقية والواقعية وإمكانياته المادية والبشرية .
- (١٠) التحديد الواضح لكل من الرؤية والرسالة والأهداف المؤسسية ، الأدوار الرئيسية ، القيم الأساسية ، مقاييس الأداء ، المعايير ، أنشطة التحسين .
- (١١) ضرورة حشد أقصى ما يمكن مشاركة وتأييد وحماس كافة العاملين والمستفيدين في إنجاز المهام الموكلة لهم ، وذلك للنجاح في التطبيق .
- (١٢) بناء آلية تنظيمية لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي بمراكز التنمية الرياضية ، للوصول إلى معدلات أداء مرتفعة في تقديم خدمات متميزة .
- (١٣) الإسهام في حل المشكلات إستناداً على إطار منهجي معتمداً على النموذج الأوربي (EFQM) .
- (١٤) توجيه القيادات نحو التميز في الأداء من منظور شامل ومتكامل وتقديم آليات لتنفيذه لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق تميزها بين المراكز الأخرى المناظرة .
- (١٥) بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمراكز ونظرتها المستقبلية .

- (١٦) توافر آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها وإسترجاعها ، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار .
- (١٧) توافر نظام مطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها ، ويتضمن أيضاً قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق النتائج .
- (١٨) نشر الوعي لدى العاملين وتعريفهم بأهمية تطبيق إدارة التميز .
- (١٩) بناء الشراكات التي تستهدف المراكز مع الإحتفاظ بعلاقتها وتطويرها مع شركائها لضمان النجاح .
- (٢٠) تحقيق قيمة مضافة للمتعاملين من أصحاب المصالح مع المراكز فالعملاء والمستفيدين هم السبب الرئيسى لتواجد تلك المراكز ، لذا يجب أن تسعى مراكز التنمية الرياضية التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء والمستفيدين ، والتوجه للإبداع والإبتكار وخلق قيمة لهم من خلال توقع إحتياجاتهم والعمل على إشباعها .
- (٢١) الإهتمام بإختيار العناصر البشرية المؤهلة عند التعيين .
- (٢٢) اعادة النظر في توزيع المكافآت والحوافز وربطها بالتدريب والتميز في الأداء .
- (٢٣) أن تكون الترقية للدرجات الوظيفية الأعلى وفقاً لمستوي التميز وليس سنوات الخبرة فقط .
- (٢٤) التوصل إلى مجموعة جديدة من الأعمال تعد بمثابة قيمة إضافية جديدة .

#### الإستنتاجات :

- في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :
- ١- جاءت متوسطات الإستجابة لجميع محاور إستبيان إدارة التميز والإستبيان ككل أقل من الحد الأدنى للثقة ، مما يشير إلى عدم توافر عناصر إدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية



- ٢- جاءت متوسطات الإستجابة لجميع محاور إستبيان متطلبات تطبيق إدارة التميز والإستبيان ككل أعلى من الحد الأعلى للثقة ، مما يشير إلى أهمية تطبيقها لإدارة التميز بمراكز التنمية الرياضية لتطوير مستوى الأداء الإداري .
- ٣- التوصل إلى الآليات المقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية .

### التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :
- ١- اعتماد إستراتيجية إدارية تستخدم لحث جميع الإدارات على تشجيع الأفراد العاملين على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل عن طريق إمتلاكهم المعلومات وتطوير مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف لتحقيق الأهداف .
  - ٢- عقد البرامج التدريبية وورش العمل للعاملين على الأساليب الحديثة والفاعلة .
  - ٣- ضرورة تبنى القيادات العليا لمراكز التنمية الرياضية للآليات المقترحة بهدف تطوير الأداء المؤسسي .
  - ٤- دراسة وتحليل النماذج الدولية الأخرى التي تتبنى تطوير الأداء والمرتكزة على فكرة التميز في الأداء للإستفادة منها في الهيئات الرياضية المختلفة بما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات وتحقيق التنافسية .
  - ٥- الحرص على توفير بيئة مؤسسية ونظم إدارية قائمة على المفاهيم المعرفية والممارسات التطبيقية للتميز في الأداء متضمنة آليات التطبيق التقييم الذاتي .

### أولاً: المراجع باللغة العربية :

- ١- إبراهيم علمان (٢٠١٤) : المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي (إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) ، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف ، تونس .
- ٢- أحمد جلال سليم (٢٠١٧) : ممارسة معايير ادارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الاوروي للتميز ، بحث منشور ، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط .

- ٣- أحمد محمد عبدالله (٢٠١٧) : التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة بالشرقية في ضوء رأس المال الفكرى للأخصائيين الرياضيين ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد (٨١) (ج٥) ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ٤- أسماء سالم النسور (٢٠١٠) : أثر خصائص المنظمة المتعلمة فى تحقيق التميز المؤسسى " دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى الأردنية " ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- ٥- السيد محمد عبد الغفار ، أشرف يوسف سليم (٢٠١٣) : دراسة وتحليل الدور الذى تؤديه إدارة الأداء الإستراتيجى لمنتجى المعرفة فى تحقيق التميز التنظيمى "دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات السعودية" ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد (١٤٣) ، مصر .
- ٦- إيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣) : واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها فى ضوء النموذج الأوروبى المتميز " EFQM " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة .
- ٧- توفيق عبد الرحمن وآخرون (٢٠١٨) : التميز الإداري والفاعلية القيادية ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة .
- ٨- حسن فريج عبد الفتاح (٢٠٢٠) : معايير إدارة التميز كمدخل لتطوير ادارة رعاية الشباب بجامعة الاسكندرية ، بحث منشور ، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ٩- دحماني محمد درويش ، ناصور عبدالقادر (٢٠٠٦) : التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولى " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الدول العربية ، طرابلس .
- ١٠- رضا السيد (٢٠٠٧) : عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، القاهرة .
- ١١- سمية كمال حسن (٢٠١٦) : التميز المؤسسى وأثره فى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " بالتطبيق على شركة يونيتشارم الخليج للصناعات الصحية -

- المملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .
- ١٢- شوق ناجى ، ياسين الخرشة (٢٠٠٨) : المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز ، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان .
- ١٣- شيرين جلال شحاتة (٢٠١٥) : تطوير الأداء الإداري بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، المؤتمر الدولي للرياضة والصحة وعلوم الحركة ، الملتقى السنوي الحادي عشر للشبكة الدولية لعلوم الرياضة والصحة بالإسكندرية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ١٤- عالية عبد الحميد عارف (٢٠١٣) : النموذج الأوربي للجودة كمدخل لتطوير الأداء " ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة " ، المجلة العربية للإدارة ، مج (٣٣) ، ع (٢) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ١٥- على السلمي (٢٠١٢) : إدارة التميز نماذج " تقنيات الإدارة المعاصرة فى عصر المعرفة " ، دار غريب ، القاهرة .
- ١٦- على فلاح الضلاعين (٢٠١٨) : معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة فى ضوء النموذج الأوربي للتميز ، بحث منشور ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة جدة ، العدد الأول ، الجزء (٣) ، يناير .
- ١٧- غبور الهلالى ، أمانى السيد (٢٠١٣) : مدخل ادارة التميز ومتطلبات تطبيقه فى جامعة المنصورة ، بحث منشور ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد العشرون ، العدد (٨٣) ، الجزء الثانى .
- ١٨- منى أحمد حمودة (٢٠٠٩) : إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز بالجامعات ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .
- ١٩- نادية لطفى عبد الوهاب ، سناء محمود سليمان (٢٠١٧) : استخدام نموذج التميز الأوربي فى تقييم أداء المنظمات ، بحث منشور ، مجلة العلوم الادارية والتربوية ،

كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

- ٢٠- اهالة الميرغنى (٢٠١٥) : أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسى فى تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحرارى المحدود ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٢١- وليد رزق بدر (٢٠١٨) : استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد فى ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسى ، بحث منشور ، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 22- AL-Suhaimi, M. (2012) : "The Implementation of Total Quality Management in King Saud University". International Journal Of Independent Research and studies,2226-4817, 1 (2), 80 – 88 .
- 23- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. Calitatea, suppl (2015) : Romanian Higher Education: an Argument To Apply Efqm Excellence Model". Supplement to Quality-Access to Success 16.2 .
- 24- Egelaar, S. (2014) : The Applection of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence, Doctoral Dissertation, South Africa, Rand Afrikaans University .
- 25- Faraji , R. Sani , K, and Poursoltani, H. (2012) : Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizational International Journal of Academia in Business and Social Science Vol (2) , No (6) .
- 26- Najem Aldin M . (2015) : Impact of Implementation of EFQM Excellence Model on Organizational Performance Research for Msc In Total Quality Management& Excellence , College of Graduate Studies , Sudan University of Science and Technology .
- 27- Saada, A. (2016) : Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza .