

التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة بالشرقية في ضوء رأس المال الفكري للأخصائيين الرياضيين

د/ احمد محمد عبد الله

٠/١ مقدمة

١/١ تقديم

يشير رضا صالح (٢٠٠٣م) إلى أن مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) بدأ في الظهور في التسعينات من القرن الماضي ، ومع ذلك فهو لم يلق الإهتمام إلا مع بداية الألفية الثالثة ، وقد تطور إستخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية والإبداعية التي تمتلكها المنظمات والتي يصعب علي المنظمات المنافسة تقليدها . (٦ : ١٢)

ويضيف محمود الروسان ، محمود العجلوني (٢٠١٠م) أن رأس المال الفكري (Intellectual Capital) قد أصبح في ظل العولمة وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد ، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار) . (٢٠ : ٤٤)

فالموارد غير الملموسة أصبحت كما يشير غسان عبده (٢٠٠٩م) ذات قيمة حقيقية للمنظمة ، وقد ازداد الوعي بأن المعرفة المترامية بين جنبات المنظمة تشكل مورداً تنظيمياً غاية في الأهمية والرقي والحدائة ، وتؤثر بشدة في جعل المنظمة تمتلك قيمة حقيقية مضافة وميزة تنافسية ضخمة ، مما جعل الكتاب يطلقوا علي هذا المورد الهام مصطلح " رأس المال الفكري " والذي أصبح منذ ذلك الوقت أحد أهم العوامل التي تقود إلي نجاح مهمة المنظمات .

(١٧ : ٣٦)

ويشير علي الوقفي (٢٠٠٦م) إلى أن رأس المال الفكري يعبر عن المقدرة العقلية علي توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية وتكون قابلة للتنفيذ بمستوي عال من الجودة ، وتمتلك القدرة علي تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلي الأهداف المنشودة للمعرفة والقيمة التي يمكن توظيفها وإستثمارها بشكل صحيح . (١٥ : ٢٢)

وعلي الجانب الآخر نشأ كما تشير هالة ميرغني (٢٠١٥م) مفهوم التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أسس سليمة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط

والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في بيئتها وتحقيق الفوائد والمنافع للعميل الداخلي والخارجي من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره . (٢١ : ٤)

والتميز المؤسسي كما يشير رضا السيد (٢٠٠٧م) 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 . (٥ : ١١٤)

كما يشير علي السلمي (٢٠٠١م) إلي أن التميز مفهوم شامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصور أن منظمة ما تتميز في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز ، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات أو أعمال وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات يجب يتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر . (١٤ : ١٢)

٢/١ مشكلة وأهمية البحث

يشير رضا صالح (٢٠٠٩م) إلي أن المنظمات المعاصرة تسعى في ظل بيئة شديدة التنافسية إلي كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات إلي تحويل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) إلي ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم . (٦ : ٢٨)

لذا فإن الاهتمام برأس المال الفكري كما يشير عادل حرجوش (٢٠٠٧م) يعد أحد أبرز احتياجات المنظمات لمواجهة الحاجة الملحة إلي تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيماً منهجياً، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلي مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة . (١٠ : ٢)

وتكمن أهمية رأس المال الفكري كما يشير صالح الشعباني (٢٠١١م) في أنه مورد لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة، أي أن عمره الإنتاجي

يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإلتقان التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية، مما يقود إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لها . (٩ : ٣٧٨)

كما يشير جاين Jayne (٢٠٠٦م) إلى أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتزايد المنافسون فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مال فكري ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل موسع في جميع أنحاء المنظمة ، خاصة وأن المنافسة التي كانت تقوم على عوامل الإنتاج المادية أصبحت الآن تقوم على رأس المال الفكري الذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها وذلك لصعوبة تقليده وبطء تقادمه، ولأنه هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة . (٢٧ : ٦٤)

وتشير عفاف السيد (٢٠١٢) إلى أنه في ظل هذه الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري، وفي ظل حجم الاستثمارات الموجهة أو التي يجب أن يتم توجيهها - إلى مكوناته ، وفي ظل ندرة الموارد التي أصبحت أحد المحددات الرئيسية ، وفي خضم المنافسة الحادة والتي تعد السمة الأساسية للبيئة الاقتصادية، أصبح من الضروري توجيه اهتمام ونظر المنظمات المختلفة إلى إدراك أهمية رأس المال الفكري وضرورة العمل على تنميته باعتباره المفتاح الرئيسي لأية مشكلة والقائد لإدارة الموارد الأخرى ، وذلك لضمان استمرارية القدرة على خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق مركز تنافسي . (١٣ : ٥٩)

وتأسيساً على ما سبق فقد أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري وما تنسم به من حدة منافسة لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها من استراتيجيات التميز .

ويشير علي غازي (٢٠١٤م) إلى 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 . (١٦ : ٨)

وبيين علي السلمي (٢٠٠١م) أن المنظمات يجب أن تبرز تميزاً وسيادة في أدائها وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم الأعمال ، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة بما أن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعاراً يرفع في حملة إعلانية أو يافطات

تعلق علي جدران المنظمة ، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلي درجات متعالية تتفوق بها المنظمة علي المنافسين أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني ، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة علي كافة المستويات . (١٤ : ٧٧)

فقد أصبح التميز المؤسسي كما يشير **يحيي إبراهيم (٢٠٠١م)** 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 . (٢٢ : ٥٦)

وقد لاحظ الباحث ضعف أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة وكذلك عدم تطور مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، لذا فقد حاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف علي مكونات رأس المال الفكري بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية وعلاقتها بالتميز المؤسسي كخطوة للتعرف علي معوقات تحقيق الأداء المتميز بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .

٣/١ هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف علي التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة بالشرقية في ضوء رأس المال الفكري وذلك من خلال التعرف علي :

١. مكونات رأس المال الفكري بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .
٢. عوامل التميز المؤسسي بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .
٣. طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .

٤/١ فروض البحث

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمكونات رأس المال الفكري بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لعوامل التميز المؤسسي بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .
٣. توجد علاقة ارتباطية طردية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية .

٥/١ مصطلحات البحث

رأس المال الفكري : "مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزو إلى منشأة ما وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة". (٢٩: ٦٥) التميز المؤسسي : " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيكل المؤسسة " . (٣٠: ٤٣)

٥/٢ الدراسات المرجعية

١/٢ دراسة أسامة عبد المنعم (٢٠٠٩م) بعنوان " رأس المال الفكري وأثره علي منشآت الاعمال الصناعية " (٣١) .

وقد هدفت الدراسة إلي التركيز علي مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث المقابلة الشخصية ، الملاحظة العلمية ، الإستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وتضمنت عينة الدراسة أعضاء مجالس الإدارة وبعض المالكين والمدير المالي بشركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الأردنية .

وقد توصلت الدراسة الى وجود غموض لمفهوم واهمية رأس المال الفكري في شركة الملابس الجاهزة الأردنية ووجود خلط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية ، مع عدم وضوح أثر هذا المفهوم في كفاءة الشركة وقيمتها السوقية ، فضلا عن عدم وجود تصور لكيفية القياس والإفصاح عنه في القوائم المالية .

٢/٢ دراسة بشار الشكرجي (٢٠١٠م) بعنوان " قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف" (٣) .

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف التعرف علي مكونات رأس المال الفكري وصعوبات قياس تلك المكونات والتعرف علي اثر راس المالي الفكري علي ربحية المصارف ، وقد أجريت الدراسة علي عينة مكونة من ١٥ مصرفا لتسع دول عربية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي .

وقد توصلت الدراسة إلي أن عملية استخدام المؤشرات المالية واللامالية في قياس رأس المال الفكري محددة بما توفره القوائم المالية للمصارف وكذلك وجود ارتباط بين وجود رأس المال الفكري وتحقيق الربحية لتلك المصارف .

٣/٢ دراسة أسماء سالم (٢٠١٠م) بعنوان " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية " (٢) .

وتهدف الدراسة إلى التعرف علي علاقة استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي بالاداء المتميز في

البنوك التجارية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي " الدراسة المسحية" ، واستخدم الباحث الاستبيان ، تحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات .

وقد توصلت هذه الدراسة إلي أن استراتيجية الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وتوفير المناخ التنظيمي المدعم والمشجع علي الإبداع والابتكار يساهم في توفير فرص النمو الوظيفي للعاملين ، كما أن مشاركة الإدارة في هذا التخطيط يؤثر علي التطوير والابتكار في الخدمات المصرفية ، وبعد استخدام تكنولوجيا متطورة للتكيف في التغيرات البيئية يساهم في خلق أداء متميز للبنوك التجارية ، هذا وقد أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط للمسار الوظيفي والأداء المتميز للبنوك التجارية .

٤/٢ دراسة هالة ميرغني (٢٠١٥م) بعنوان " أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة " (٢١) .

وتهدف الدراسة إلي التعرف علي نقاط القوة والضعف وفرص التحسين بغرض وضع خارطة طريق تشتمل علي برامج وأهداف مستقبلية لتحقيق النجاح الدائم ، وقد تم تطبيق حالة عملية واقعية بإجراء تقييم ذاتي للإدارة العامة للموارد البشرية بالبنك السوداني المركزي وفقا لمعايير نموذج التميز الأوروبي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تنفيذ عملية تقييم ذاتي بواسطة فرق من موظفي الإدارة العامة ثم إعدادهم وتأهيلهم لهذه المهمة بهدف عكس واقع الإدارة العامة بالموضوعية المطلوبة وإظهار نقاط القوة وفرص التحسين .

وقد توصلت الدراسة إلي أهمية وضع تقييم نوعي بما يساهم في إبراز أهم فرص التحسين المتعلقة بمعايير الوسائل التي تختص بنظام العمل ، حتي تتمكن الإدارة العليا من وضع يدها علي أهم القضايا التي ينجم من معالجتها تحسينا واضحا في نظام العمل والذي سيؤدي بدوره إلي تحسين النتائج وتحقيق النجاح الدائم .

٥/٢ دراسة ايجلر Eygelaar (٢٠٠٤م) بعنوان: " تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتحقيق التميز في الأداء " (٢٥) .

هدفت الدراسة إلي تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء ، وتحديد مدي ملاءمة تطبيق نموذج تميز جنوب أفريقيا لتحدي مستوي 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) وحدة من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب أفريقيا .

وقد توصلت الدراسة إلي ضعف الخدمات العامة المقدمة للمواطنين ، وقد أوصت الدراسة

باستخدام نماذج ومعايير التميز وتطبيقها في مؤسسات الرعاية الصحية العسكرية ويجب أن يتم بحثها لتحديد مواصفات نموذج تميز للأداء التنظيمي الخاص بمؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية التي من شأنها أن تعزز الاداء التنظيمي في تقديم الخدمة .

٦/٢ دراسة ماضي ، لودهي **Makki, M., & Lodhi (٢٠٠٨م)** بعنوان " تأثير رأس المال الفكري علي الربحية" (٢٨) .

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين فاعلية رأس المال الفكري وربحية المنشأة علي مدار خمس سنوات ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد استخدمت الدراسة التقارير المالية عن الشركات المدرجة في بورصة لاهور كأدوات لجمع البيانات وقد استخدمت هذه المعلومات لحساب فاعلية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وكفاءة رأس المال المستخدم للشركات في مختلف القطاعات .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري يسهم في ربحية المنشأة . ويمكن استعماله ليكون مرجعا ومؤشرا استراتيجيا للموارد الفكرية والمالية . ولزيادة قيمة الشركة يمكن تطوير رأس المال الفكري ليكون أداة بيد الإدارة لخلق ميزة تنافسية .

٧/٢ دراسة **باسوكي Basuki (٢٠١٢م)** بعنوان: " رأس المال الفكري وأثره علي الربحية المالية " (٢٣) .

هدفت الدراسة إلي البحث في تأثير فعالية مكونات رأس المال الفكري (رأس المال المادي ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي) علي الربحية المالية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد تم جمع المعلومات خلال الفترة الواقعة من عام (٢٠٠٥-٢٠٠٧م) من ٢٢ بنكا للأعمال المصرفية ، وقد تضمنت عينة البحث (١٠) شركات من شركات الأعمال المصرفية والتأمين . وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك ارتباط محدود بين فعالية القيمة المضافة الناتجة عن المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري وبين الربحية في البنوك ، ولكن شركات التأمين اظهرت ارتباطا كبيرا بين مكونات رأس المال الفكري وبين الربحية .

١٠/٣ إجراءات البحث

١/٣ المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة .

٢/٣ عينة البحث

تضمنت عينة البحث عدد (٣٠٠) من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية ، ويبين جدول (١) حجم العينة المختارة وتوزيعها ، وقد قام الباحث باختيار عدد (٢٠)

أخصائي للعينة الاستطلاعية من خارج عينة البحث الأصلية ، لتصبح عينة البحث الكلية (٣٢٠) أخصائي رياضي.

جدول (١) أعداد عينة البحث وفقاً لفئاتهم

م	الدرجة	عينة البحث	
		عينة البحث الأساسية	عينة البحث الكلية
١	كبير اخصائيين	٧٥	٨٠
٢	الدرجة الأولى	٧٥	٨٠
٣	الدرجة الثانية	٧٥	٨٠
٤	الدرجة الثالثة	٧٥	٨٠
	الإجمالي	٣٠٠	٣٢٠

٣/٣ أدوات جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المرجعية ، والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) وذلك بهدف التعرف علي المحاور والشكل الأمثل لاستبتياني رأس المال الفكري والتميز المؤسسي ، كما قام الباحث بإعداد استبتياني البحث لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث

٤/٣ خطوات تصميم استبتيانات البحث

١/٤/٣ استبتيان استطلاع رأي الخبراء حول المحاور

قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لمحاور استبتيان رأس المال الفكري مرفق (٢ / ١) ، وكذلك صورة مبدئية لمحاور استبتيان التميز المؤسسي مرفق (٢ / ٢) وذلك بعد الإطلاع علي القراءات النظرية لعرضها علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) ، وقد تم استبعاد المحاور التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٨٠% من آراء السادة الخبراء ، وقد استخلص الباحث من خلال استطلاع الرأي إجماع آراء الخبراء المتخصصين على الموافقة علي جميع محاور استبتياني البحث ، ويبين مرفق (٢ / ٣) آراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لفاعلية محاور استبتيان رأس المال الفكري ، ويبين مرفق (٢ / ٤) آراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لفاعلية محاور استبتيان التميز المؤسسي .

٢/٤/٣ استبتيان استطلاع رأي الخبراء حول العبارات

من خلال الاطلاع على الدراسات المرجعية قام الباحث بإعداد صورة مبدئية للاستبتيان مرفق (٣) حيث يبين مرفق (٣ / ١) عبارات استبتيان رأس المال الفكري ، كما يبين مرفق (٣ / ٢) عبارات استبتيان التميز المؤسسي ، وقد تم عرض عبارات الاستبتيانين في صورتها الأولية علي مجموعة من السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق (١) ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة ٨٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء ويبين مرفق (٣)

(٣ / ٤) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء علي عبارات استبيان رأس المال الفكري ، كما يبين مرفق (٣ / ٤) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء علي عبارات استبيان التميز المؤسسي . كما يبين جدول (٢) عدد عبارات استبيان رأس المال الفكري وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (عبارتان) هما العبارتان أرقام (٥ ، ١٣) من الصورة المبدئية لإستبيان رأس المال الفكري، كما يبين مرفق (٤ / ١) الصورة النهائية لاستبيان رأس المال الفكري ، كما يبين جدول (٣) عدد عبارات استبيان التميز المؤسسي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (عبارتان) هما العبارتان رقم (١٥ ، ٢٥) من الصورة المبدئية لإستبيان التميز المؤسسي، ويبين مرفق (٤ / ٢) الصورة النهائية لاستبيان التميز المؤسسي .

جدول (٢)

عدد عبارات استبيان رأس المال الفكري وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لآراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	رأس المال البشري	١٠	١	٥	٩
٢	رأس المال الهيكلي	١٢	١	١٣	١١
٣	رأس مال العملاء	٧	-	-	٧

جدول (٣) عدد عبارات استبيان التميز المؤسسي وعدد العبارات المستبعدة

من كل محور وفقاً لآراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	تميز القيادة	٧	-	-	٧
٢	تميز الموارد البشرية	٨	١	١٥	٧
٣	التميز في تقديم الخدمات	٧	-	-	٧
٤	التميز المالي	٩	١	٢٥	٨

٥/٣ الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدي ملاءمة محاور الإستبيان لهدف البحث ومدى استيعاب عينة البحث لعناصر الاستبيانات والتعرف علي أوجه الصعوبة والقصور في عناصر الاستبيانات ، وقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيانات ، وكذلك التأكد من ثبات الاستبيانات من خلال تطبيق الاستبيان بتاريخ ٥ / ٣ / ٢٠١٧م ثم إعادة تطبيقه في الدراسة الاستطلاعية الثانية بتاريخ ١٩ / ٣ / ٢٠١٧م بفواصل زمني قدره أسبوعان علي عدد ٢٠ فرد من

خارج عينة البحث الأساسية .

٦/٣ المعاملات العلمية للاستبيان

١/٦/٣ صدق الاستبيان

١/١/٦/٣ صدق المحكمين

بعد عرض استبياني البحث على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي أبدأها الخبراء قام الباحث بتعديل الإستمارة وصياغة العبارات حتي أصبحت الإستمارة في صورتها النهائية معدة للتطبيق وقد استبعد الباحث جميع المحاور والعبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة ٨٠% من آراء السادة الخبراء.

٢/١/٦/٣ صدق الإتساق الداخلي لمحاور استبياني رأس المال الفكري والتميز المؤسسي

بعد التحقق من صدق محتوى الاستبيان عن طريق المحكمين وبعد إعداد الصورة النهائية للاستبيان قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف حساب صدق البناء الداخلي لمحاور استبياني رأس المال الفكري والتميز المؤسسي ويبين جدول (٤) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان رأس المال الفكري ، كما يبين الجدول رقم (٥) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان التميز المؤسسي

جدول (٤)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان رأس المال الفكري ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول	٩	**٠,٧٣١
٢	المحور الثاني	١١	** ٠,٧٦
٣	المحور الثالث	٧	**٠,٧٥٢

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٣١ ، ٠,٧٦) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٥)

جدول (٥)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان التميز المؤسسي ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
---	---------	--------------	----------------

١	المحور الأول	٧	**٠,٨١٢
٢	المحور الثاني	٧	**٠,٧٨٨
٣	المحور الثالث	٧	**٠,٨٤٩
٤	المحور الرابع	٨	**٠,٨٥٣

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٨٨ ، ٠,٨٥٣) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٥)

٢/٦/٣ الثبات

١/٢/٦/٣ التطبيق وإعادة التطبيق

لإيجاد معامل الثبات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة التطبيق وقد تم تطبيق الاستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية بتاريخ ٥ / ٣ / ٢٠١٧ م ، وقد تم إعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة بعد مرور أسبوعين بتاريخ ١٩ / ٣ / ٢٠١٧ م ، وتم حساب معامل الارتباط لمحاور استبيان رأس المال الفكري بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٦) ، كما تم حساب معامل الارتباط بين محاور استبيان التميز المؤسسي بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٧).

جدول (٦)

معاملات الثبات لمحاور استبيان رأس المال الفكري ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
			ع	س/	ع	س/
١	المحور الأول	٩	٠,٥٢	٢,١٢	١,٩٧	٠,٤١
٢	المحور الثاني	١١	٠,٥٠	٢,٠٧	١,٩	٠,٤٢
٣	المحور الثالث	٧	٠,٢٣	١,٤٣	١,٢٢	٠,٢٩

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٧٢ ، ٠,٧٨) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويضمن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني.

جدول (٧)

معاملات الثبات لمحاور استبيان التميز المؤسسي ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
			ع	س/	ع	س/
١	المحور الأول	٧	٠,٤٨	١,٩١	٠,٣٩	**٠,٧١
٢	المحور الثاني	٧	٠,٥٥	١,٨٧	٠,٤٤	**٠,٨٥
٣	المحور الثالث	٧	٠,٥٠	١,٩	٠,٤٢	**٠,٧٨
٤	المحور الرابع	٨	٠,٤٠	٢	٠,٣٦	**٠,٨٢

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٣٧٨

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٧١، ٠,٨٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويطمئن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني.

٧/٣ الدراسة الأساسية

تم تطبيق الاستبيان علي عينة البحث والبالغ عددها (٣٠٠) إحصائي رياضي من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية وذلك بتاريخ ٢ / ٤ / ٢٠١٧م بعد التأكد من مدي ملائمة الاستبيان لعينة البحث وقدرتهم علي استيعاب فقرات الاستبيان ، حيث تمت الإجابة علي عبارات الاستبيان ثم تفرغ وتبويب الاستجابات تمهيداً لاستخدام الاختبارات الإحصائية.

٨/٣ المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

المتوسط الحسابي Arithmetic mean	النسبة المئوية The percentage
اختبار كا Chi – Square test Statistic	الوزن النسبي weight cases
معامل الارتباط Correlation Coefficient	

٠/٤ عرض ومناقشة النتائج

١/٤ عرض النتائج

جدول (٨) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الأول (رأس المال البشري) بمحاور رأس المال الفكري ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		٢١ ك دلالتها النسبي	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
١	يشارك العاملون زملائهم في المعلومات والمهارات	٢٢	٧,٣٣	٢٧	٩,٠٠	٢٥١	٨٣,٦٧	**٣٤٢,١٤	٣٧١
٢	يسهم العمل في توفير فرص الحصول علي المعارف والمعلومات	٣١	١٠,٣٣	٣١	١٠,٣٣	٢٣٨	٧٩,٣٣	**٢٨٥,٦٦	٣٩٣
٣	يتوفر لدي العاملين المعرفة اللازمة لأداء مهامهم علي أكمل وجه	٣٤	١١,٣٣	٣١	١٠,٣٣	٢٣٥	٧٨,٣٣	**٢٧٣,٤٢	٣٩٩
٤	يقدم العاملون القدامي الدعم لزملائهم الجدد	٣٤	١١,٣٣	٣٨	١٢,٦٧	٢٢٨	٧٦,٠٠	**٢٤٥,٨٤	٤٠٦

٤١٤	**٢٣٠,٦٤	٧٤,٦٧	٢٢٤	١٢,٦٧	٣٨	١٢,٦٧	٣٨	هناك نقاش بين العاملين خلال فترات الراحة عن مشكلات العمل وطرق حلها
٣٨٠	**٣١٥,٥٠	٨١,٦٧	٢٤٥	١٠,٠٠	٣٠	٨,٣٣	٢٥	تساهم الخبرة العلمية للعاملين في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل
٤٠٥	**٢٥٧,٤٦	٧٧,٠٠	٢٣١	١١,٠٠	٣٣	١٢,٠٠	٣٦	لدى العاملين القدرة علي التفكير والإبداع وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
٤١٣	**٢٣٤,٣٨	٧٥,٠٠	٢٢٥	١٢,٣٣	٣٧	١٢,٦٧	٣٨	لدى العاملين القدرة علي تقديم إبتكارات تساهم في إنجاز الأعمال
٣٦٩	**٣٣٠,١٨	٨٢,٦٧	٢٤٨	١١,٦٧	٣٥	٥,٦٧	١٧	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين علي الإبتكار من خلال التحفيز المعنوي والمادي

يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور رأس المال البشري (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول (٩) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (رأس المال الهيكل) بمحاور رأس المال الفكري ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		٢٤ دلالتها النسبي	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
١٠	الهيكل التنظيمي يبين العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	٣٤	١١,٣٣	٣٦	١٢,٠٠	٢٣٠	٧٦,٦٧	**٢٥٣,٥٢	٤٠٤
١١	يتم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة	٢٤	٨,٠٠	٢٩	٩,٦٧	٢٤٧	٨٢,٣٣	**٣٢٤,٢٦	٣٧٧
١٢	يبين الهيكل التنظيمي مراكز اتخاذ القرار بوضوح	٣٣	١١,٠٠	٣٤	١١,٣٣	٢٣٣	٧٧,٦٧	**٢٦٥,٣٤	٤٠٠
١٣	نظم المعلومات المستخدمة تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة	٣٢	١٠,٦٧	٣٥	١١,٦٧	٢٣٣	٧٧,٦٧	**٢٦٥,٣٨	٣٩٩
١٤	يتم تطوير العمل باستمرار بما يحقق الأداء المتميز لإنجاز الأعمال	٢٥	٨,٣٣	٣٢	١٠,٦٧	٢٤٣	٨١,٠٠	**٣٠٦,٩٨	٣٨٢
١٥	تسعي المؤسسة لإستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية	٢٦	٨,٦٧	٣٣	١١,٠٠	٢٤١	٨٠,٣٣	**٢٩٨,٤٦	٣٨٥
١٦	يخضع الأداء لسياسات واضحة	٣٢	١٠,٦٧	٤٣	١٤,٣٣	٢٢٥	٧٥,٠٠	**٢٣٤,٩٨	٤٠٧
١٧	هناك متابعة بين الأداء علي أرض الواقع وبين ما هو مخطط له	٢٨	٩,٣٣	٣١	١٠,٣٣	٢٤١	٨٠,٣٣	**٢٩٨,٢٦	٣٨٧
١٨	هناك نظم حوافز ومكافآت تعزز الإبداع لدي العاملين	٣١	١٠,٣٣	٤١	١٣,٦٧	٢٢٨	٧٦,٠٠	**٢٤٦,٢٦	٤٠٣
١٩	هناك حرص علي دعم البحث العلمي والإبتكار والتطوير	٢٨	٩,٣٣	٣٦	١٢,٠٠	٢٣٦	٧٨,٦٧	**٢٧٧,٧٦	٣٩٢
٢٠	يتم تحفيز العاملين علي التجديد والتطوير بشكل مستمر	٢٩	٩,٦٧	٣٣	١١,٠٠	٢٣٨	٧٩,٣٣	**٢٨٥,٧٤	٣٩١

يتضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور رأس المال الهيكل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول (١٠) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثالث (رأس مال العميل) بمحاور رأس المال الفكري ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		٢٤ دلالتها النسبي	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
٢١	يتم التعرف علي إحتياجات العملاء	٣٢	١٠,٦٧	٣٠	١٠,٠٠	٢٣٨	٧٩,٣٣	**٢٨٥,٦٨	٣٩٤
٢٢	لا يتم التمييز بين المستفيدين	٢٧	٩,٠٠	٣٠	١٠,٠٠	٢٤٣	٨١,٠٠	**٣٠٦,٧٨	٣٨٤

٣٩٠	**٢٩٤,٠٠	٨٠,٠٠	٢٤٠	١٠,٠٠	٣٠	١٠,٠٠	٣٠	هناك موقع الكتروني يمكن من خلاله التواصل مع المستفيدين	٢٣
٣٩٤	**٢٨١,٥٤	٧٩,٠٠	٢٣٧	١٠,٦٧	٣٢	١٠,٣٣	٣١	يتم الإستجابة لملاحظات المستفيدين لتحقيق رضاهم	٢٤
٤٠٥	**٢٥٣,٥٠	٧٦,٦٧	٢٣٠	١١,٦٧	٣٥	١١,٦٧	٣٥	يتم عقد شراكات مع جهات حكومية	٢٥
٤٠١	**٢٦١,٣٨	٧٧,٣٣	٢٣٢	١١,٦٧	٣٥	١١,٠٠	٣٣	يتم عقد الشراكات مع القطاع الخاص	٢٦
٣٩١	**٢٨٥,٧٤	٧٩,٣٣	٢٣٨	١١,٠٠	٣٣	٩,٦٧	٢٩	هناك اتفاقيات شراكة دولية مع جهات مماثلة	٢٧

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائين الرياضيين لمحور راس مال العميل (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول (١١)

الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الأخصائين الرياضيين
بمحاور رأس المال الفكري ن=٣٠٠

م	المحاور	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودالاتها	الوزن النسبي
١	المحور الأول (رأس المال البشري)	١,٣١	٠,٥٤	**٦٩٥,٧٦	**٣٩٤,٤٤
٢	المحور الثاني (رأس المال الهيكلي)	١,٤٢	٠,٥٥	**١٠٢١,٦٠	**٣٩٣,٣٦
٣	المحور الثالث (راس مال العميل)	١,٣٣	٠,٥٨	**١١٨٧,٢٠	**٣٩٤,١٤

يتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الأخصائين الرياضيين لمحاور الثقافة التنظيمية وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائين الرياضيين للمحور الأول (تميز القيادة)
بمحاور التميز المؤسسي ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		كا ^٢ ودالاتها	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
١	تهتم الإدارة العليا بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية بشكل جيد	٢٣	٧,٦٧	٢٨	٩,٣٣	٢٤٩	٨٣,٠٠	**٣٣٣,١٤	٣٧٤
٢	تلتزم الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلي حاجات ورغبات العملاء	٣٠	١٠,٠٠	٣٣	١١,٠٠	٢٣٧	٧٩,٠٠	**٢٨١,٥٨	٣٩٣
٣	تهتم الإدارة العليا بعملية التطوير باستمرار	٣١	١٠,٣٣	٣٥	١١,٦٧	٢٣٤	٧٨,٠٠	**٢٦٩,٤٢	٣٩٧
٤	تهتم الإدارة العليا بعملية تطوير الخطط بشكل مستمر لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية	٣٧	١٢,٣٣	٣٩	١٣,٠٠	٢٢٤	٧٤,٦٧	**٢٣٠,٦٦	٤١٣
٥	تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف واضحة وموضوعية	٣٥	١١,٦٧	٤٠	١٣,٣٣	٢٢٥	٧٥,٠٠	**٢٣٤,٥٠	٤١٠
٦	يتم وضع خطط بديلة للعمل	٢٨	٩,٣٣	٣١	١٠,٣٣	٢٤١	٧٩,٠٠	**٢٩٨,٢٦	٣٨٧
٧	تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية	٣٤	١١,٣٣	٣٣	١١,٠٠	٢٣٣	٧٧,٦٧	**٢٦٥,٣٤	٤٠١

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائين الرياضيين لمحور تميز القيادة (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائين الرياضيين للمحور الثاني (تميز الموارد البشرية) بمحاور التميز المؤسسي ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		كا ^٢ ودالاتها	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
٨	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	٣٣	١١,٠٠	٣٧	١٢,٣٣	٢٣٠	٧٦,٦٧	**٢٥٣,٥٨	٤٠٣

٩	يمتاز العاملون بالحماس والمثابرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها	٣٣	١١,٠٠	٣٧	١٢,٣٣	٢٣٠	٧٦,٦٧	٢٥٣,٥٨ **	٤٠٣
١٠	هناك إهتمام بقدرات العاملين بالمؤسسة	٣١	١٠,٣٣	٣٦	١٢,٠٠	٢٣٣	٧٧,٦٧	٢٦٥,٤٦ **	٣٩٨
١١	يتم تفويض السلطات للعاملين	٢١	٧,٠٠	٢٨	٩,٣٣	٢٥١	٨٣,٦٧	٣٤٢,٢٦ **	٣٧٠
١٢	يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج	٣٠	١٠,٠٠	٣٨	١٢,٦٧	٢٣٢	٧٧,٣٣	٢٦١,٦٨ **	٣٩٨
١٣	هناك توصيف وظيفي واضح للعاملين	٣٣	١١,٠٠	٣٧	١٢,٣٣	٢٣٠	٧٦,٦٧	٢٥٣,٥٨ **	٤٠٣
١٤	هناك اهتمام بتطوير القدرات التكنولوجية للعاملين	٢٢	٧,٣٣	٣٥	١١,٦٧	٢٤٣	٨١,٠٠	٣٠٧,٥٨ **	٣٧٩

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحور تمييز الموارد البشرية (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥ * دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ ** دالة عند مستوي معنوية ٠,٠١

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائيين الرياضيين للمحور الثالث (التمييز في تقديم الخدمات) بمحاور التمييز المؤسسي

ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		كا ^٢ ودلالاتها	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
١٥	تجري استطلاعات مستمرة للتعرف علي حاجات العملاء المتنوعة	٣٥	١١,٦٧	٣٥	١١,٦٧	٢٣٠	٧٦,٦٧	**٢٥٣,٥٠	٤٠٥
١٦	تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة	٣٣	١١,٠٠	٤٥	١٥,٠٠	٢٢٢	٧٤,٠٠	**٢٢٣,٩٨	٤١١
١٧	هناك رقابة مستمرة علي عملية تقديم الخدمات بهدف تحسينها	٣٠	١٠,٠٠	٣٢	١٠,٦٧	٢٣٨	٧٩,٣٣	**٢٨٥,٦٨	٣٩٢
١٨	تستخدم الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمات	٢١	٧,٠٠	٣٦	١٢,٠٠	٢٤٣	٨١,٠٠	**٣٠٧,٨٦	٣٧٨
١٩	تسعى المؤسسة لتحسين خدماتها بصورة دورية	٣٥	١١,٦٧	٣٧	١٢,٣٣	٢٢٨	٧٦,٠٠	**٢٤٥,٧٨	٤٠٧
٢٠	هناك إهتمام بتقييم مقدمي الخدمة	٢٨	٩,٣٣	٣٥	١١,٦٧	٢٣٧	٧٩,٠٠	**٢٨١,٧٨	٣٩١
٢١	هناك وسائل متنوعة للتواصل مع المستفيدين	٣٤	١١,٣٣	٣١	١٠,٣٣	٢٣٥	٧٨,٣٣	**٢٧٣,٤٧	٣٩٩

يتضح من جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحور التمييز في تقديم الخدمات (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠٥ *

جدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائيين الرياضيين للمحور الرابع (التمييز المالي) بمحاور التمييز المؤسسي ن=٣٠٠

م	العبارات	موافق		إلي حد ما		غير موافق		كا ^٢ ودلالاتها	الوزن النسبي
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
٢٢	هناك ميزانية معلنة وواضحة	٢٨	٩,٣٣	٣١	١٠,٣٣	٢٤١	٨٠,٣٣	**٢٩٨,٢٦	٣٨٧
٢٣	توجد موارد مالية كافية تغطي جميع الإحتياجات	٣٢	١٠,٦٧	٣١	١٠,٣٣	٢٣٧	٧٩,٠٠	**٢٨١,٥٤	٣٩٥
٢٤	هناك نظام واضح لوضع التقارير المالية	٣٢	١٠,٦٧	٣٤	١١,٣٣	٢٣٤	٧٨,٠٠	**٢٦٩,٣٦	٣٩٨
٢٥	هناك إدارة جيدة للموارد المالية	٣٦	١٢,٠٠	٣٦	١٢,٠٠	٢٢٨	٧٦,٠٠	**٢٤٥,٧٦	٤٠٨
٢٦	توجد استجابة فورية للحالات الطارئة	٣٤	١١,٣٣	٤٢	١٤,٠٠	٢٢٤	٧٤,٦٧	**٢٣٠,٩٦	٤١٠
٢٧	هناك إهتمام بشراء الأدوات والإجهزة	٣٢	١٠,٦٧	٣٣	١١,٠٠	٢٣٥	٧٨,٣٣	**٢٧٣,٣٨	٣٩٧
٢٨	هناك إهتمام بإقامة المعسكرات	٣٠	١٠,٠٠	٢٧	٩,٠٠	٢٤٣	٨١,٠٠	**٣٠٦,٧٨	٣٨٧
٢٩	هناك قواعد محددة للصرف	٣٠	١٠,٠٠	٣١	١٠,٣٣	٢٣٩	٧٩,٦٧	**٢٨٩,٨٢	٣٩١

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الإخصائيين الرياضيين لمحور التميز المالي (موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

جدول (١٦) الوسط والانحراف المعياري وقيمة كا^٢ لاستجابات الإخصائيين الرياضيين بمحاور التميز المؤسسي ن=٣٠٠

م	العبارات	الوسط	الانحراف المعياري	كا ^٢ ودلالاتها	الوزن النسبي
١	تميز القيادة	١,٣٢	٠,٥٥	**٨٩٢,٨٠	٣٩٦,٤٣
٢	تميز الموارد البشرية	١,٣١	٠,٥٤	**١٠٢٢,٧٩	٣٩٣,٤٣
٣	التميز في تقديم الخدمات	١,٣٣	٠,٥٦	**١١٤٣,٤٣	٣٩٧,٥٧
٤	التميز المالي	١,٣٣	٠,٥٨	**١٤٤٧,٥٧	٣٩٦,٦٣

يتضح من جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين لمحاور التميز المؤسسي وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥

جدول (١٧) معامل الارتباط بين محاور رأس المال الفكري والتميز المؤسسي ن=٣٠٠

المحور الثالث (راس مال العميل)	المحور الثاني (راس المال الهيكلية)	المحور الأول (راس المال البشري)	محاور رأس المال الفكري محاور الإلتزام المؤسسي
**٠,٩١٨	**٠,٩٤١	**٠,٩٨٩	المحور الأول (تميز القيادة)
**٠,٩٤٧	**٠,٩٧٣	**٠,٩٤٧	المحور الثاني (تميز الموارد البشرية)
**٠,٩٤٥	**٠,٩٦٨	**٠,٩١٧	المحور الثالث (التميز في تقديم الخدمات)
**٠,٩٨٣	**٠,٩٦٣	**٠,٩٣٥	المحور الرابع (التميز المالي)

• قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,١١٣

يتضح من جدول (١٧) وجود ارتباط بين جميع محاور رأس المال الفكري والتميز المؤسسي .

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٩١٧ ، ٠,٩٨٩) وجميعها دال إحصائياً

٤ / ٢ مناقشة النتائج

يبين جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الأول من محاور رأس المال الفكري " رأس المال البشري " حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٤٥,٨٤ : ٣٤٢,١٤) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإخصائيين نحوها ما بين (٧٤,٦٧ : ٨٣,٦٧) % ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٣٦٩ : ٤١٤) ، كما يبين جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإخصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول حيث بلغت قيمة كا^٢

(٦٩٥,٧٦) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٤,٤٤) ، ويبين ذلك عدم توافر عنصر رأس المال البشري لدي عينة البحث علي الرغم من أهمية هذا العنصر في تطوير مستوى أداء المؤسسات ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه سليمان البشتاوي (٢٠١٤م) من أن لرأس المال البشري أهمية كبيرة بما يملكه من المعرفة والمهارات والخبرات بما يجعله مورداً استراتيجياً يمنح الشركات والمجتمع العديد من المزايا اللامتناهية ، وهو أساس البناء والتقدم ، حيث لا تقل أهميته عن الأصول المادية (٧ : ٧٤).

كما يتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة قيس راشد (٢٠١٦م) بأن رأس المال الفكري ببعده (رأس المال البشري) يعتبر مصدر التميز ويلعب دوراً في تحسين الأداء الكلي بالمؤسسة ، ويسهم في تحقيق التميز في صناعة الخدمات من خلال تقديم الحلول المالية وخلق خدمات جديدة من خلال الابتكار والإبداع الذي يساعد على استغلال الأفكار الجديدة ، ومن خلال ارتفاع مستوى الأداء نظراً لزيادة الخبرات المتراكمة، الأمر الذي يقلل من الأخطاء في تنفيذ المهام وبالتالي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وهو ما يحقق ميزة التكلفة الأقل.(١٩ : ٧٦)

ويبين جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثاني من محاور رأس المال الفكري " رأس المال الهيكلية " حيث تراوحت قيمة كا (٢٤٦,٢٦ : ٣٢٤,٢٦) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين نحوها ما بين (٧٥ : ٨٢,٣٣ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٣٧٧ : ٤٠٧) ، كما يبين جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني حيث بلغت قيمة كا (١٠٢١,٦٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٣,٣٦) ، ويبين ذلك ضعف استجابة عينة البحث نحو رأس المال الهيكلية ، وقد يصبح ذلك مؤشراً إلي ضعف أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية لما لهذا العنصر من تأثير علي رأس المال الفكري للعاملين ويتفق ذلك مع ما أشار إليه سليمان البشتاوي (٢٠١٤م) بأن رأس المال الهيكلية بما يملكه من موارد دعم مباشرة (ملموسة وغير ملموسة) وموارد دعم غير مباشرة (ملموسة وغير ملموسة) المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة وتحويلها إلي أصول فكرية تتسم بالقيمة التجارية (٧ : ٣٤).

كما يبين جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثالث من محاور رأس المال الفكري

"رأس مال العميل" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (٢٥٣,٥٠ : ٣٠٦,٧٨) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين الرياضيين نحوها ما بين (٧٦,٦٧ : ٨١ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٨٤ : ٤٠٥) ، كما يبين جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث حيث بلغت قيمة كاً (١١٨٧,٢٠) وهي دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٤,١٤) ، وبيّن ذلك ضعف استجابة عينة البحث نحو عنصر رأس مال العميل ، ويظهر ذلك عدم الإهتمام بالعميل علي الرغم من كونه الهدف النهائي من جميع العمليات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه سليمان البشتاوي (٢٠١٤م) من أن رأس مال العميل هو أحد أهم مكونات رأس المال الفكري حيث انه هو مصدر العمل والدخل بالمؤسسة ، وينبغي أن تركز المؤسسة جهودها نحو التعرف علي احتياجات العميل لمحاولة تلبيتها . (٧ : ٥٩) .

كما يتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة قيس راشد (٢٠١٦م) من أن رأس المال الفكري ببعده (رأس مال العملاء) يسهم في تحقيق التميز في صناعة الخدمات من خلال القدرة العالية على كسب عملاء جدد ، والمحافظة على العملاء القدامى ، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يلبي رغبات العملاء وحاجاتهم بشكل يفوق توقعات العميل ، الامر الذي يتطلب دراسة رغبات العملاء وتفضيلاتهم وتقديم خدمات جديدة تواكب التطورات والتغيرات في عالم يتميز بالسرعة والتغير (١٩ : ٧٨)

ومن خلال عرض النتائج لمحاوّر رأس المال الفكري يتبين ضعف استجابات عينة البحث نحو توافر عناصر رأس المال الفكري ، لذا فإنه من الأهمية ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية لما له من تأثير في زياد معدلات الأداء ويتفق ذلك مع ما أشار إليه صالح إبراهيم (٢٠١١م) من ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري لما له من أهمية قصوي في تخفيض التكاليف وزيادة الإتقان التكنولوجي ، والإهتمام به جزء من عملية التحسين المستمر بحيث يتضافر في النهاية مع العوامل الأخرى مشكلا القيمة الحقيقية للمنشأة (٩ : ٧٨)، كما يتفق مع دراسة ماكي ، ولودهي **Makki and Lodhi** (٢٠٠٨م) حيث أشارا إلي أهمية رأس المال الفكري وأنه يستخدم ليكون مؤشرا استراتيجياً للموارد الفكرية والمالية ، ولزيادة قيمة المؤسسة يمكن تطوير رأس المال الفكري ليكون أداة بيد الإدارة لخلق ميزة تنافسية (٢٨ : ٤٧).

كما يشير عبد الحميد عون (٢٠١٦م) أنه بقدر تفاعل أبعاد رأس المال الفكري بالمؤسسة واندماجها مع بعض تزيد قوتها التنافسية ، حيث كلما تضافرت عقول الأفراد المتميزة واستغلت المعرفة

المتاحة في المؤسسة من خلال نظم وعمليات ميسرة وكان هناك علاقة داخلية وخارجية جيدة ، زادت قوتها التنافسية. (١١ : ٥٦)

يبين جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الأول من محاور التميز المؤسسي " تميز القيادة " حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (٢٣٠,٦٦ : ٣٣٣,١٤) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين الرياضيين نحوها ما بين (٧٤,٦٧ : ٨٣ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٣٧٤ : ٤١٣) ، كما يبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الأول حيث بلغت قيمة كاً ما بين (٨٩٢,٨٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٦,٤٣) ، ويبين ذلك ضعف استجابة الإحصائيين الرياضيين نحو محور تميز القيادة علي الرغم من أهمية القيادة في توفير فرص التطوير ، ويتفق ذلك مع أشار إليه **Borghini** (٢٠٠٥م) من أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي الضعف والقصور ، ويشعر بالمشكلات ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة ، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، فإذا قاموا بذلك فإن فرصة نجاحهم في الوصول للتميز تكون عالية . (٢٤ : ٦٨)

ويبين جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثاني من محاور التميز المؤسسي " تميز الموارد البشرية " حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (٢٥٣,٥٨ : ٣٤٢,٢٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين الرياضيين نحوها ما بين (٧٦,٦٧ : ٨٣,٦٧ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارة ما بين (٣٧٠ : ٤٠٣) ، كما يبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثاني حيث بلغت قيمة كاً ما بين (١٠٢٢,٧٩) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٣,٤٣) ، ويبين ذلك ضعف استجابة الإحصائيين الرياضيين نحو تميز الموارد البشرية .

ويبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارة المحور الثالث من محاور التميز المؤسسي " التميز في تقديم الخدمات " حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (٢٢٣,٩٨ : ٣٠٧,٨٦) وهي دالة عند

مستوي معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين الرياضيين نحوها ما بين (٧٤,٠٠ : ٨١,٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٩١ : ٤١١) ، ويبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الثالث حيث بلغت قيمة كا^٢ (١١٤٣,٠٠) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٧,٥٧) ، ويبين ذلك ضعف استجابة الإحصائيين الرياضيين نحو التميز في تقديم الخدمات. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة شوقي ناجي ، ياسين الخرشة (٢٠٠٨) بأن البنوك الأردنية أظهرت قصوراً في تقديم الخدمات ويعد ذلك مؤشراً علي وجود خلل في الأنظمة الإدارية التي تتبناها تلك البنوك الأمر الذي يقتضي مراجعة تلك العمليات لتحصيل هذه الأخطاء أو نواحي القصور (٨ : ٥٧) .

كما يبين جدول (١٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بعبارات المحور الرابع من محاور التميز المؤسسي " التميز المالي " حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٣٠,٩٦ : ٣٠٦,٧٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة استجابة الإحصائيين الرياضيين نحوها ما بين (٧٤,٦٧ : ٨١,٠٠ %) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٣٨٧ : ٤١٠) ، كما يبين جدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات الإحصائيين الرياضيين للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بالمحور الرابع حيث بلغت قيمة كا^٢ (١٤٤٧,٥١) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠,٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٣٩٦,٦٣) ، ويبين ذلك ضعف استجابة الإحصائيين الرياضيين نحو التميز المالي علي الرغم من كون الجانب المالي هو محور إهتمام المنظمات ، حيث أن الإهتمام بإنخفاض التكاليف كما يشير هورنجرن Horengren (٢٠٠٢م) يعتبر مؤشراً إيجابياً لنجاح هذه المنظمات مع مراعاة المحافظة علي مستوي الخدمة المقدمة ، ويسهم ذلك في تطوير قدرة المنظمة علي وضخ خطط بعيدة الامد واستراتيجيات فعالة وكذلك المساعدة في تخصيص الموارد للأنشطة الضرورية ، والمساعدة في رقابة التكاليف المرتبطة بأوجه الأنشطة المختلفة (٢٦ : ٩٦) .

ومن خلال عرض النتائج لمحاور التميز المؤسسي يتبين ضعف استجابات عينه البحث نحو جميع محاور التميز المؤسسي ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه إيهاب سهمود (٢٠١٣م) حيث أشار إلي أن مستوي تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز يعتبر ضعيف للغاية (١ : ٩٢) ، وذلك علي الرغم من اهمية التميز المؤسسي للمنظمة في تحقيق المنافسة غير المحدودة ، ويتفق ذلك مع

ما أشار إليه عبد الرحمن توفيق وآخرون (٢٠٠٨م) من أن التميز المؤسسي يسهم في تلبية حاجات ورغبات المتعاملين مع المنظمة وبأكثر مما يتوقعون ، كما أنه هام في عملية تطوير ورفع مستوى أداء العاملين من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم ، كما أنه يساعد في تنامي الشعور بالرضا لدى العاملين (١٢ : ٦٥) .

ويبين جدول (١٧) وجود علاقة ارتباط طردى بين جميع محاور رأس المال الفكري ومحاور التميز المؤسسي حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (٠,٩١٧ ، ٠,٩٨٩) وجميعها دال عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، ويبين ذلك وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي ويتفق ذلك مع ما أشار إليه خالد عبد الحي (٢٠١٧م) من وجود ارتباط معنوي موجب طردي بين أبعاد ومجموع رأس المال الفكري وبين أبعاد الميزة التنافسية بأندية القوات المسلحة (٤ : ٦٤) ، ويضيف محمود الروسان ، محمود العجلوني (٢٠١٠م) إلي أن رأس المال الفكري هو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية (٢٠: ٣٦) ، كما يتفق ذلك مع ما اشارت إليه فاطمة مصطفى (٢٠١٦م) من وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين أبعاد فعالية إدارة رأس المال الفكري والمناخ الأخلاقي (١٨ : ٧٥) .

٥/٠ الإستنتاجات والتوصيات

٥/١ الإستنتاجات

١. عدم إهتمام الإخصائيين بمديرية الشباب والرياضة بالشرقية بتبادل الخبرات فيما بينهم .
٢. عدم وضوح الهيكل التنظيمي وعدم تغييره بصورة دورية بما يتوافق مع التغيرات العالمية.
٣. وجود قصور واضح في نظم المعلومات بما ينعكس علي عملية اتخاذ القرار .
٤. ضعف المكافآت المالية والحوافز بما ينعكس علي أداء الأخصائيين .
٥. عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعرف علي احتياجات المستفيدين .
٦. عدم إهتمام مديرية الشباب والرياضة بالشرقية بعقد شراكات مع القطاع الحكومي أو الخاص .
٧. عدم إهتمام مديرية الشباب والرياضة بالشرقية بعقد شراكات دولية .
٨. عدم إهتمام الإدارة العليا بالأهداف الإستراتيجية إستناداً إلي حاجات ورغبات العملاء .

٥/٢ التوصيات

١. الإهتمام بإختيار العناصر البشرية المؤهلة عند التعيين .
٢. اعادة النظر في توزيع المكافآت والحوافز وربطها بالتدريب والتميز في الأداء .
٣. توفير بيئة تنظيمية محفزة للعمل .

٤. أن تكون الترقية للدرجات الوظيفية الأعلى وفقاً لمستوي التميز وليس سنوات الخبرة فقط .
٥. الإهتمام بتفويض الصلاحيات للمستوي الأدنى .
٦. تقليل الإعتماد على نظام التدريب التقليدي تدريجياً وإستبدالها ببرامج تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وبما يتناسب مع تطبيق نظام التدريب الإلكتروني.
٧. الإهتمام بإختيار القيادات علي أساس الكفاءة والتميز في الأداء .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. إيهاب عبد ربه سهمود : واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة ، ٢٠١٣
٢. أسماء سالم النسور : أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، الأردن ، ٢٠١٠م
٣. بشار الشكرجي ، ومصعب صالح محمود : قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، جامعة تكريت ، العدد ٢٠ ، المجلد ٦ ، ٢٠١٠م
٤. خالد عبد الحي محاسب : دور رأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية بأندية القوات المسلحة ، رسالة دكتوراة، غير منشورة ، كلية التربية بنين ، جامعة اسكندرية ، ٢٠١٧
٥. رضا السيد : عادات التميز لدي الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ٢٠٠٧م
٦. رضا صالح : رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، السعودية ، (٢٠٠٩م) .
٧. سليمان البشتاوي : أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (١٠) ، العدد (٢) ، ٢٠١٤م
٨. شوق ناجي ، ياسين الخرشنة : 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 ، ٢٠٠٨م
٩. صالح إبراهيم يونس الشعباني : "أثر رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي(ش.م) مختلطة في نينوي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد السابع، ٢٠١١م.
١٠. عادل حرجوش : "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م.
١١. عبد الحميد عون عوض : تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المعرفة ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٦م .
١٢. عبد الرحمن توفيق، وآخرون : التميز الإداري والفاعلية القيادية ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، ٢٠٠٨م.
١٣. عفاف السيد بدوي عبد الحميد : رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، "دراسة ميدانية" ، المؤتمر العربي الأول بعنوان " نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير " ، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان ، مسقط ، ٢٨-٣٠ ابريل ، ٢٠١٣م
١٤. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م
١٥. علي الوقفي : دور استثمار رأس المال المعرفي في إدارة المنظمات ، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العلمي الثامن لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة إربد ، الأردن ، ٢٠٠٦م
١٦. علي علي غازي : الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي ، مجلة المدير الناجح ، سلسلة التميز ، العدد رقم (٣) ، ٢٠١٤م
١٧. غسان عبده ، أثر رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، دراسة استطلاعية في جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد ٥ ، العدد ١ ، ٢٠٠٩م
١٨. فاطمة مصطفى عزوز محمد : تأثير المناخ الأخلاقي علي تحسين كفاءة وفعالية إدارة رأس

- المال الفكري/ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث البيئية ،
جامعة عين شمس ، ٢٠١٦م
١٩. **قيس راشد محمد** : تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة المضافة لقياس كفاءة رأس المال الفكري بهدف تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية : دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياضية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٦م .
٢٠. **محمود علي الروسان ، محمود محمد العجلوني** : أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني ، ٢٠١٠م.
٢١. **هالة ميرغني** : أثر تبني معايير نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية بالشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠١٥م
٢٢. **يحيى إبراهيم** : استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠١م ،
ثانيا : المراجع الأجنبيه

23. **Basuki ,Mutiara Sianipar**, " Intellectual Capital and its Impact on Financial Profitability and Investors' Capital Gain on Shares", Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura , 15(1): 101 – 116 , 2012.
24. **Borghini , Ec** , A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational inovation , the Journal Creative Behaviour , Vo . 31 , No.1 , 2005
25. **Eygelaar, S.J.D.** , " The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence", Doctoral Dissertation, South Africa: Rand Afrikaans University , 2004.
26. **Horngren CT, Sundem GL, Stratton WO** , Introduction to management accounting. Charles T. Horngren series in accounting, 12 edn. Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
27. **Jayne, R.**, "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve A Competitive Advantage", PhD, Ambrose University, Davenport, Iowa, 2006.
28. **Makki , M ., & Lodhi , s .,** impact of intellectual capital efficiency on profitability , A case study LSE25 Compains , the lahare journal

of economic , 13 (2) , 2008

29. Marr, B., “Intellectual Capital – Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets”, Business Process Management Journal, Vol., 10, No., 5, 2004.

30. Nitin Nohria, William Joyce, and Bruce Roberson , what really works , J Am Coll Cardiol. 2003 May 21;41(10):1797-804.2003 ISSUE

مواقع علي شبكة الإنترنت

31. Osama abd elmeneim ,

[Http://financialmanager.wordpress.com/11/03/abc-7](http://financialmanager.wordpress.com/11/03/abc-7)