

ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء**النموذج الأوربي للتميز*****أ.م. د/ لبنى محمود سنوسي .*****أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنيا****المقدمة ومشكلة البحث :**

تتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة و أنشتطتها إلى تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الإبتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى أكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام كما يتم اتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الإستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها (١٦ : ٣٤) .

يعتبر التميز في الأداء أحد مخرجات التطوير الشامل لأي مؤسسة كما إنه من المفاهيم السائدة منذ القدم وقبل نزول الأديان حيث كان له ذكر في كتابات فلاسفة الصين (٢٠ : ١٢) . وجاءت الأديان السماوية لتحث على العمل بجد وإخلاص مركزة على مفهوم التميز في العمل وطريقة أدائه حيث جاء في قوله تبارك وتعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " سورة التوبة ١٠٥ وبالعصر الحديث فقد اقترن مفهوم التميز الإداري بظهور المعايير وجوائز التميز التي أطلقتها بعض المنظمات والدول والتي أصبح ينظر إليها من زوايا متعددة فبعضها اعتبر وجود القيادات المحفزة في المنظمات نوعا من التميز وأخرى ركزت على تحقيق الميزة التنافسية ، في حين اعتبر أن التميز يتمثل بإدارة الجودة الشاملة ووضعت المعايير لها (١ : ٨١) .

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تتواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي قد أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسات والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعداد الإستراتيجيات المناسبة وهذا ما يبرر حتمية إدارة التميز المؤسسي التي أضحت الخيار الوحيد المتاح (٢ : ٦) .

وفيما يتعلق بظهور مفهوم إدارة التميز المؤسسى إلى إنه ظهر في الأونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بما يعرف بإدارة التميز سعيا للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية فكان لازما على كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إدارى قوى وفعال لمواكبة النجاح والتقدم ويشير المستقبل إلى إنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة (٩ : ٢٣) .

ويعتبر التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يألوا جهدا في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي المجالات كافة ، ولولا ذلك لما رأينا تلك الإنجازات والاكتشافات والإختراعات العظيمة التي تعمل على توفير سبل الراحة لنا ، ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق لذلك لا بد أن تلجأ الشركات الحديثة إلى الطرق الجديدة وتجنب الطرق التقليدية والقديمة بل تحيها جانبا وتعمل على الإنضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة ، عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء (١١ : ٢) .

كما تعد ممارسة التميز فلسفة في التسيير ومدخل إدارى شامل يقوم على مبدأ الإستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها ، وإستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة ، وهذا بغرض تثمين وتعظيم الإستفادة منها ، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها حاضرا أو مستقبلا وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة (٥ : ٧) .

وفي ظل الظروف الحالية لا مناص من السعي للبحث عن أنجح الأساليب لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز ولعل إدارة التميز هو الخيار الأمثل إن لم نقل الخيار الوحيد وتعتبر إدارة التميز مجال بحث خصب يفتح آفاقا كثيرة يستحسن توجيه البحوث العلمية لها وإحاطتها بالعناية الكافية (١٥ : ١٦) .

وينطلق مفهوم التميز المؤسسى من إحداث نقله نوعية في عقول القادة ، يتبعها تغيير في عقول كتلة حرجة من أصحاب المصالح التنظيمية ، الأمر الذى من شأنه أن يمكن المؤسسة من الأخذ بنهج إدارى متوازن ومتميز لتحقيق توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين (٦ : ١١) . وضعت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة نموذجا معتمدا لتحقيق التميز لكافة المؤسسات بغض النظر عن حجمها والمجال الذى تعمل فيه ، كما أن نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام ١٩٩٢ م كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوربية للجودة وقد تم استخدام النموذج بشكل واسع كإطار مؤسسى في أوروبا وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية (٥ : ١٦٧) .

كما أن نموذج التميز الأوربي أداة متكاملة للتقييم الذاتي يساعد المؤسسات على تحديد خارطة طريق إلى التميز ، وبتيح للمؤسسة تقييم جوانب القوة وجوانب الضعف في أداؤها ، وتحديد فرص التحسين والمقارنة بأفضل الممارسات العالمية ومن ثم تطوير خطط التحسين التي توفر النمو المستدام وتحسين الأداء وتنفيذها (١٨ : ١٤٨) .

وقد أثبت النموذج الأوربي للتميز (EFQM) بشكل خاص ومن خلال استثمار الجوانب الإيجابية في نماذج التميز السابقة له بأنه النموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مساعدة الأعمال والقائمين على تحسين الأداء المؤسسي ، وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المحققة عنها ، مما عزز استخدامه كإطار عام لإدارة الأداء ، وهو يفترض أن النتائج المتميزة والمتفرقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبنى المؤسسات لمنظومة متكاملة من أفضل الممارسات ، وإن تحقيق المزيد من القفزات في نمو هذه النتائج لا يتأتى إلا من خلال مواصلة الابتكار والإبداع في تحسين صورة هذه الممارسات (٣ : ٣٣) .

كما يعد المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشري وإعداد المواطن الصالح (١٠ : ٢٥) .

تعانى العديد من المنظمات مشاكل كثيرة بسبب عدم مواكبة إدارتها للأساليب الحديثة والمعاصرة في الإدارة وأيضاً سرعة التطور الهائل في هذا الجانب الأمر الذى أدى إلى تردى في الأداء وبالذات على مستوى الخدمات المقدمة فأصبح من المهم سعى المنظمات لتحسين الأداء من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة ومتطورة واستخدام النماذج المختلفة وتطبيقها حتى يكون هناك تميز في الأداء .

ونظراً لما يلاقه نموذج التميز الأوربي من اهتمام بالغ سواء على الصعيدين العملى والنظري في الكتابات الغربية فلم تجد الباحثة اهتماماً يذكر للنموذج في الأدبيات العربية لذلك استرعى اهتمام الباحثة التعرف على النموذج الأوربي للتميز وأهميته وما يقدمه من جديد في مجال الإدارة وتحديد أهداف النموذج وما يقدمه من تطورات في العمل وتحديد موقع المنظمة من المنظمات المنافسة وتحديداً أوجه القصور بالمنظمة وتحديد النواحي التي ينبغي العمل على تطويرها .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز .

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث صاغت الباحثة التساؤلات الآتية :

- ١ . ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير القيادة بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟
- ٢ . ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير السياسات والإستراتيجيات بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟
- ٣ . ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير إدارة الموارد البشرية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟
- ٤ . ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير الشراكات والموارد بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟
- ٥ . ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير العمليات والخدمات بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟
- ٦ . ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير النتائج بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

مصطلحات البحث :**التميز المؤسسي :**

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تفوق عما يحققه المنافسون أو ترضى عنه الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة (٣ : ٧) .

إدارة التميز :

تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل (٣ : ١١) .

النموذج الأوربي للتميز :

من أبرز نماذج " إدارة التميز " الشائع استخدامها في العالم المعاصر ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة ، وتتبلور فلسفة النموذج الأوربي في التميز في الأداء ، خدمة المستفيدين ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم صياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (١٣ : ٣٢) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق هدف البحث ، ذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره ، وتحديد العلاقات بين الأشياء وكذلك الممارسات الشائعة لدى الأفراد .

مجتمع وعينة البحث :

إشتمل مجتمع البحث على الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد، والمتمثلة في (الفيوم، بني سويف، المنيا)، والبالغ عددهم (٦٩٠) ستمائة وتسعون أخصائي، وقد قامت الباحثة بإختيار عينة عشوائية قوامها (٢٦٧) مائتان وسبعة وستون أخصائي بنسبة مئوية قدرها (٣٨.٧٠%) وبعد توزيع الإستبيان تم إستبعاد الإستبيانات غير الصحيحة وبذلك بلغت عينة الدراسة (٢٥٠) مائتان وخمسون أخصائي بنسبة مئوية قدرها (٣٦.٢٣%) من مجتمع الدراسة، وجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة .

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة

التوصيف	محافظه الفيوم	محافظه بنى سويف	محافظه المنيا	الإجمالي
المجتمع	١٨١	١٩٢	٣١٧	٦٩٠
العينة الأساسية	٧٤	٨٧	١٠٦	٢٦٧
الاستمارات الصحيحة	٦٩	٨١	١٠٠	٢٩٠
النسبة المئوية	%٣٦.٢٣			
العينة الاستطلاعية	٧	٨	١٠	٢٥

أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات هذا البحث وقامت الباحثة بإعداد وتصميم استبيان إدارة التميز المؤسسى للقيادات الرياضية في ضوء النموذج الأوربي للتميز وفقاً للخطوات التالية :

(١) تحديد الهدف من الاستبيان وتمثل في التعرف على ممارسات إدارة التميز المؤسسى للقيادات الرياضية في ضوء النموذج الأوربي للتميز .

(٢) الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة كدراسة "أسماء سالم" (٢٠١٠) (٢)، "إيهاب سهمود" (٢٠١٣) (٣)، " Saada, A. (٢٠١٦) (٢٢)، "Dinu, George; Popescu, Delia- Mioara. Calitatea, suppl (٢٠١٥) (٢٢) للاستفادة مما سبق في تحديد محاور الاستبيان قيد البحث .

(٣) بناء على القراءات السابقة تم تحديد محاور الاستبيان في (٧) سبعة محاور .
 (٤) قامت الباحثة بإعداد استمارة استطلاع رأى مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (٩) تسعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور من عدمها لموضوع البحث وتصميم الاستبيان (ملحق ٢) ، وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (٢) .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة

لتصميم استبيان التميز المؤسسى قيد البحث (ن = ٩)

م	المحاور	رأى الخبير		النسبة المئوية للموافقة
		موافق	غير موافق	
١	معايير القيادة.	٩	-	%١٠٠
٢	معايير السياسات والاستراتيجيات .	٩	-	%١٠٠
٣	معايير إدارة الموارد البشرية .	٩	-	%١٠٠
٤	معايير الشركات والموارد .	٨	١	%٨٨.٨٩
٥	معايير التنمية والتطوير .	٤	٥	%٤٤.٤٤
٦	معايير العمليات والخدمات .	٩	-	%١٠٠
٧	معايير النتائج .	٩	-	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسى للقيادات الرياضية فى ضوء النموذج الأوربي للتميز قيد البحث قد تراوحت ما بين (١٠٠% : ٤٤.٤٤%) وفى ضوء ذلك تم اختيار المحاور التى حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء وبذلك تم حذف عدد (١) واحد محور وهو (معايير التنمية والتطوير) .
 (٥) قامت الباحثة بصياغة عبارات الاستبيان مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء ، والتي تقيس تلك المحاور ، وقد راعت الباحثة عند صياغتها لعبارات الاستبيان أن تكون العبارات واضحة وبسيطة ومفهومة ، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية (ملحق ٣) ، وقد بلغت عدد هذه العبارات (٤١) واحد وأربعون عبارة .

(٦) قامت الباحثة بعرض محاور الاستبيان والعبارات التي تمثلها على الخبراء لإبداء الرأي للتعرف على مدى مناسبة وصياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة وتحقيقها للأهداف الموضوعية ، كما طلبت منهم حذف أو إضافة أو تعديل صياغة أي عبارة من العبارات أو نقل عبارة من بعد إلى آخر في ضوء ما يروونه مناسباً ، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في ضوء آراء الخبراء (٣٨) ثمانية وثلاثون عبارة وبذلك تم حذف عدد (٣) ثلاثة عبارات ، وجدول (٣) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان .

جدول (٣)

توزيع العبارات على محاور استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية في ضوء النموذج الأوربي للتميز قيد البحث (ن = ٩)

المحاور	عدد العبارات المبدئية	أرقام العبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات
١- معايير القيادة.	١٠	١٠-١	-	-	١٠	١٠-١
٢- معايير السياسات والاستراتيجيات .	٧	١٧-١١	١	١٤	٦	١٦-١١
٣- معايير إدارة الموارد البشرية .	٦	٢٣-١٨	١	٢٣	٥	٢١-١٧
٤- معايير الشركات والموارد .	٦	٢٩-٢٤	-	-	٦	٢٧-٢٢
٥- معايير العمليات والخدمات .	٦	٣٥-٣٠	١	٣٣	٥	٣٢-٢٨
٦- معايير النتائج .	٦	٤١-٣٦	-	-	٦	٣٨-٣٣
الاجمالي	٤١		٣	١٤ ، ٢٣ ، ٣٣	٣٨	
المحاور	العبارات المستبعدة					
معايير السياسات والاستراتيجيات	سياسات محددة ومعلنة .					
معايير إدارة الموارد البشرية	برامج لتأهيل العاملين .					
معايير العمليات والخدمات	خدمات تستهدف جميع الفئات .					

(٧) قامت الباحثة بتحديد أوزان عبارات الاستبيان على النحو الآتي : " يوجد - يوجد إلى حد ما - لا يوجد " ، مع توزيع الدرجات (٣ - ٢ - ١) .

المعاملات العلمية للاستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبيان في الفترة من ٣٠ / ١ / ٢٠٢١

إلى ٢/٤ / ٢٠٢١ وذلك على النحو التالي :

أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطريقتين التاليتين :

- ١ . صدق المحتوى .
- ٢ . صدق الاتساق الداخلي .

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للاستبيان (ملحق ٣) والتي تحتوى على (٦) ستة محاور و(٤١) واحد وأربعون عبارة على مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (٩) تسعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله كما طلب منهم إبداء الرأي في العبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، وفي ضوء ذلك تم حذف (٣) ثلاثة عبارات وكذلك لم يتم إضافة أى عبارة وبذلك استقر الاستبيان في صورته النهائية على (٣٨) ثمانية وثلاثون عبارة (ملحق ٤) وجدول (٤) يوضح النسب المئوية لآراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان قيد البحث (ن = ٩)

العبارات										المحاور	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	معايير القيادة
١٠٠	٨٨.٨٩	١٠٠	١٠٠	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	١٠٠	النسبة المئوية %	
			١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	معايير السياسات والاستراتيجيات
			٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٧٧.٧٨	٤٤.٤٤	٨٨.٨٩	١٠٠	١٠٠	النسبة المئوية %	
				٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة	معايير إدارة الموارد البشرية
				٣٣.٣٣	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	
				٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	رقم العبارة	معايير الشركات والموارد
				٨٨.٨٩	١٠٠	٧٧.٧٨	١٠٠	٨٨.٨٩	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	
				٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة	معايير العمليات والخدمات
				٨٨.٨٩	١٠٠	٣٣.٣٣	٨٨.٨٩	٧٧.٧٨	٧٧.٧٨	النسبة المئوية %	
				٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	رقم العبارة	معايير النتائج
				٧٧.٧٨	٧٧.٧٨	٨٨.٨٩	١٠٠	١٠٠	٨٨.٨٩	النسبة المئوية %	

يتضح من جدول (٤) أن النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسى للقيادات الرياضية فى ضوء النموذج الأوربي للتميز قيد البحث قد تراوحت ما بين (٣٣.٣٣% : ١٠٠%) وبذلك تم حذف (٣) ثلاثة عبارات من الاستبيان لحصولها على نسب أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٨) ثمانية وثلاثون عبارة (ملحق ٤) .

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي ، حيث قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل ، أيضا معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ككل وجدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥)

صدق الإتساق الداخلي لإستبيان (ن = ٢٥)

العبارات										المحاور													
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	معايير القيادة												
٠,٧٩	٠,٨٢	٠,٧٢	٠,٦٠	٠,٧٤	٠,٧١	٠,٧٨	٠,٥٩	٠,٦٢	٠,٥٦	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور													
٠,٧٩	٠,٧٣	٠,٦٩	٠,٦٥	٠,٧٤	٠,٨٥	٠,٨٤	٠,٧١	٠,٦٨	٠,٧٩	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان													
٠,٧٩										(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان													
										رقم العبارة	معايير السياسات والاستراتيجيات												
										١٦		١٥	١٤	١٣	١٢	١١	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور						
										٠,٦٢		٠,٥٧	٠,٨٠	٠,٧٤	٠,٦٩	٠,٧٠	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان						
										٠,٧٤	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٨١	٠,٧٠	٠,٧٦	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان							
										٠,٦٧					(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان								
																رقم العبارة	معايير إدارة الموارد البشرية						
																٢١		٢٠	١٩	١٨	١٧	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور	
																٠,٧٥		٠,٧٤	٠,٦٣	٠,٧١	٠,٦٤	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	
																٠,٧٤	٠,٨٠	٠,٦٥	٠,٧٥	٠,٦٦	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان		
										٠,٨٨					(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان								
																رقم العبارة	معايير الشركات والموارد						
																٢٧		٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
																٠,٦٤		٠,٧٤	٠,٧٦	٠,٧٧	٠,٧٢	٠,٦٠	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان
																٠,٨١	٠,٨٦	٠,٧٩	٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٦٢	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
										٠,٧٤					(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان								
																رقم العبارة	معايير العمليات والخدمات						
																٣٢		٣١	٣٠	٢٩	٢٨	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور	
																٠,٦٦		٠,٦٣	٠,٧٥	٠,٧٦	٠,٦٦	٠,٦٦	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان
																٠,٦٩	٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٦٢	٠,٨١	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان		
										٠,٨٢					(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان								
																رقم العبارة	معايير النتائج						
																٣٨		٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للمحور
																٠,٧٤		٠,٨١	٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٦٦	(ر) بين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان
																٠,٧١	٠,٧٧	٠,٦٥	٠,٦٣	٠,٧١	٠,٧٦	(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان	
										٠,٨٠					(ر) بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان								

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) و مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٩٦

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٦ : ٠,٨٢) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠,٦٢ : ٠,٨٥) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ككل ما بين (٠,٦٧ : ٠,٨٨) ، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان .

ب . الثبات :

للتأكد من ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للإستبيان قيد البحث (ن = ٢٥)

المحاور	عدد العبارات	الدرجة العظمى	معامل الفا
١- معايير القيادة.	١٠	٣٠	٠.٧٢
٢- معايير السياسات والاستراتيجيات .	٦	٢٧	٠.٨٤
٣- معايير إدارة الموارد البشرية .	٥	١٥	٠.٨٩
٤- معايير الشركات والموارد .	٦	١٨	٠.٩٣
٥- معايير العمليات والخدمات .	٥	١٥	٠.٧٧
٦- معايير النتائج .	٦	١٨	٠.٩١
الإستبيان ككل	٣٨	١١٤	٠.٩٠

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٣) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

. تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان قيد البحث ما بين (٠.٧٢ : ٠.٩٣) بينما بلغ معامل ألفا للإستبيان ككل (٠.٩٠) ، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

الاستبيان في صورته النهائية :

يتكون الاستبيان في صورته النهائية من (٣٨) ثمانية وثلاثون عبارة موزعة على (٦) ستة محاور (ملحق ٤) ويندرج تحت كل محور مجموعة من العبارات يتم الإجابة على تلك العبارات بإعطاء إجابة واحدة لكل عبارة من عبارات الاستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح على النحو الآتي " يوجد - يوجد إلى حد ما - لا يوجد " ، مع توزيع الدرجات (٣ - ٢ - ١) .

خطوات البحث :**. الدراسة الاستطلاعية :**

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من ٦ / ٢ / ٢٠٢١ إلى ١١ / ٢ / ٢٠٢١ على عينة قوامها (٢٥) خمسة عشرون فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث للتعرف على مدى مناسبة أدوات جمع البيانات من حيث الصياغة ومدى فهم العينة لتعليمات التطبيق ، وكذلك مدى وضوح تلك الأدوات للمساعدين وقد أسفرت تلك الدراسة عن :

١. مناسبة تلك الأداة للتطبيق على العينة قيد البحث .
٢. وضوح تعليمات التطبيق لكل من العينة والمساعدين .

. تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على جميع أفراد العينة الأساسية قيد البحث والتي بلغت (٢٥٠) مائتان وخمسون فرد في الفترة من ٢٠ / ٤ / ٢٠٢١ إلى ٤ / ٣ / ٢٠٢١ .

. تصحيح الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيح الإستبيانات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قامت برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية (النسبة المئوية ، معامل الارتباط لبيرسون ، معامل الفا لكرونباخ ، الوزن النسبي ، نسبة متوسط الاستجابة، مربع كا ، حدود الثقة).

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدمت الباحثة برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

أولاً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الأول :

. ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير القيادة بمحافظة شمال الصعيد فى ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

جدول (٧)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسى للقيادات الرياضية فى ضوء النموذج الأوربي للتميز المحور الأول : معايير القيادة

(ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا
		يوجد	لا يوجد	يوجد إلى حد ما				
١.	قدرة القادة على دراسة التوقعات المستقبلية ومستجدات الأداء .	٧٩	١١٢	٥٩	٤٦٧	٦٢.٢٧	تتحقق إلى حد ما	١٧.١٩
٢.	قدرة القادة على تطوير رؤية ورسالة المديرية لتحقيق التميز في الأداء .	٤١	١٥٧	٥٢	٣٨٤	٥١.٢٠	لا تتحقق	٩٨.٤١
٣.	الاعتماد على مبدأ المشاركة في صنع القرارات والبعد عن الديكتاتورية .	٣٩	١٦٠	٥١	٣٧٩	٥٠.٥٣	لا تتحقق	١٠٦.٦٧
٤.	دعم ثقافة التميز بين جميع العاملين .	٧٧	١١٦	٥٧	٤٦١	٦١.٤٧	تتحقق إلى حد ما	٢١.٦١
٥.	تشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار .	٤١	١٦٠	٤٩	٣٨١	٥٠.٨٠	لا تتحقق	١٠٦.١٩
٦.	تشجيع روح التعاون بين العاملين .	٨١	١١٨	٥١	٤٦٣	٦١.٧٣	تتحقق إلى حد ما	٢٧.٠٣
٧.	دعم وتحفيز القادة للموارد البشرية وتنمية جهودهم .	٥١	١٤٢	٥٧	٤٠٩	٥٤.٥٣	لا تتحقق	٦٢.١٧
٨.	صياغة الأهداف بطريقة واضحة ومرنة .	٦٢	١٣١	٥٧	٤٣١	٥٧.٤٧	لا تتحقق	٤١.٠٥
٩.	الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه .	١٠٩	٦١	٨٠	٥٤٨	٧٣.٠٧	تتحقق	١٤.٠٢
١٠.	تعزيز ثقافة التميز المؤسسى .	٥٩	١٢٠	٧١	٤٣٩	٥٨.٥٣	لا تتحقق	٢٥.٠٧
الدرجة الكلية للمحور					٤٣٦.٢٠	٥٨.١٦	لا تتحقق	
حدود الثقة		اقل من ٦١%	من ٦١% : أقل من ٧٣%	من ٧٣% فأكثر			تتحقق	

يتضح من جدول (٧) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور الأول (معايير القيادة) ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات تلك المحور لصالح التكرار (لايوجد) ما عدا العبارة رقم (٩) توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لصالح التكرار (يوجد) .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لأراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول (معايير القيادة) ما بين (٥٠.٥٣% : ٧٣.٠٧%) ، كما جاءت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للمحور ككل (٥٨.١٦%) .

جاءت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات للمحور الأول (معايير القيادة) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها ، ما عدا العبارات (١ ، ٤ ، ٦) جاءت ما بين الحد الأعلى للثقة والحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها إلى حد ما ، بينما جاءت العبارة (٩) أكبر من الحد الأعلى للثقة مما يدل على تحققها .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة حرص القادة على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه النابع من إيمانهم بقيمة العمل وأهميته ولابد من وجود مجموعة من القيم الأخلاقية التي تحكم سير العمل وتتوافق مع قيم المجتمع وعاداته كما أوضحت النتائج فى عبارة رقم ٦ أن القادة يستمعون إلى مقترحات العاملين وآرائهم ويعتبر ذلك من أساسيات تحقيق التميز المؤسسى وأيضاً جاءت نتيجة العبارة رقم ١ أن القادة يسعون إلى دراسة توقعات المستقبل ورؤية المستقبل لتحسين الأداء وهذا ما أكدته دراسة " أسماء سالم " (٢٠١٠) (٢)

ثانيا : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثاني :

. ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير السياسات والإستراتيجيات بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

جدول (٨)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية في ضوء النموذج الأوربي للتميز
المحور الثاني : معايير السياسات الإستراتيجيات (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا ^٢	
		يوجد	يوجد إلى حد ما	لا يوجد					
١١.	إعداد السياسات والإستراتيجيات استنادا إلى الإحتياجات الحالية والمستقبلية .	٦٥	٥٩	١٢٦	٤٣٩	٥٨.٥٣	لا تتحقق	٣٢.٩٩	
١٢.	اعتماد السياسات والإستراتيجيات على معلومات دقيقة يتم الحصول عليها من مؤشرات الأداء المؤسسي .	٥٥	٤٣	١٥٢	٤٠٣	٥٣.٧٣	لا تتحقق	٨٥.٧٤	
١٣.	مراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات وتطويرها .	٦٤	٥١	١٣٥	٤٢٩	٥٧.٢٠	لا تتحقق	٤٩.٠٠٧	
١٤.	نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات .	٧٦	٦٢	١١٢	٤٦٤	٦١.٨٧	تتحقق إلى حد ما	١٥.٩٧	
١٥.	جمع المعلومات والبيانات عن بيئة العمل والظروف المحيطة .	٤٨	٤١	١٦١	٣٨٧	٥١.٦٠	لا تتحقق	١٠٨.٨٨	
١٦.	وضع سياسات وإستراتيجيات بديلة لمواجهة التغيرات .	٥٩	٤٩	١٤٢	٤١٧	٥٥.٦٠	لا تتحقق	٦٢.٥٥	
الدرجة الكلية للمحور					٤٢٣.١٧	٥٦.٤٢	لا تتحقق		
حدود الثقة		اقل من ٦١%			من ٦١% : أقل من ٧٣%			من ٧٣% فأكثر تتحقق	

يتضح من جدول (٨) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور الثاني (معايير السياسات الإستراتيجيات) ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات تلك المحور لصالح التكرار (لايوجد) .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني (معايير السياسات الإستراتيجيات) ما بين (٥١.٦٠% : ٦١.٨٧%) ، كما جاءت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للمحور ككل (٥٦.٤٢%) .

جاءت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات للمحور الثاني (معايير السياسات الإستراتيجيات) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها ، ما عدا العبارة (١٤) جاءت ما بين الحد الأعلى للثقة والحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها إلى حد ما .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود استراتيجية واضحة ومحددة لمديريات الشباب والرياضة والتي تقدمها وتعمل على تطويرها وهذا ما أكدته نتيجة العبارة رقم ١٤ نشر وتطبيق السياسات والاستراتيجيات وتطويرها ويتفق ذلك مع دراسة " شوقي فوده " (٢٠٠٥) (٨) والتي تشير إلى تبنى نظم متكاملة لتقييم الأداء المؤسسي لتحقيق أهداف التطوير المستمر .

ثالثاً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الثالث :

. ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير إدارة الموارد البشرية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

جدول (٩)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية في ضوء النموذج الأوربي للتميز
المحور الثالث : معايير إدارة الموارد البشرية (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا ^٢	
		يوجد	يوجد إلى حد ما	لا يوجد					
١٧.	تخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية .	١٠١	٦٢	٨٧	٥١٤	٦٨.٥٣	تتحقق إلى حد ما	٩.٣٧	
١٨.	تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال برامج تأهيل حديثة .	١٠٦	٦٥	٧٩	٥٢٧	٧٠.٢٧	تتحقق إلى حد ما	١٠.٤٢	
١٩.	البحث على الحوار والاتصال بين العاملين.	٦٨	١٠٥	٧٧	٤٩١	٦٥.٤٧	تتحقق إلى حد ما	٨.٩٤	
٢٠.	توفير حوافز مالية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم	٧٠	١١٢	٦٨	٥٠٢	٦٦.٩٣	تتحقق إلى حد ما	١٤.٨٢	
٢١.	توجد معايير واضحة ومحددة عند اختبار العاملين .	٥٧	٤٢	١٥ ١	٤٠٦	٥٤.١٣	لا تتحقق	٨٣.٧٧	
الدرجة الكلية للمحور					٤٨٨.٠٠	٦٥.٠٧	تتحقق إلى حد ما		
حدود الثقة		اقل من ٦١%			من ٦١% : أقل من ٧٣%			من ٧٣% فأكثر تتحقق	

يتضح من جدول (٩) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور الثالث (معايير إدارة الموارد البشرية) ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث للعبارات (١٧ ، ١٨) لصالح التكرار (يوجد) ، كذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث للعبارات (١٩ ، ٢٠) لصالح التكرار (يوجد إلى حد ما) ، وأيضاً توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث للعبارة (٢١) لصالح التكرار (لا يوجد) . تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث (معايير إدارة الموارد البشرية) ما بين (٥٤.١٣% : ٧٠.٢٧%) ، كما جاءت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للمحور ككل (٦٥.٠٧%) .

جاءت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات المحور الثالث (معايير إدارة الموارد البشرية) ما بين الحد الأعلى للثقة والحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها إلى حد ما ، ما عدا العبارة (٢١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ممارسة القادة لتنمية الموارد البشرية والاهتمام بهم ومراعاة احتياجاتهم والاهتمام بتطوير أدائهم وأيضاً وجود حوافز مالية ومعنوية لهم لدعمهم والبحث على الحوار والاتصال بهم وجاءت الدرجة الكلية في صالح تحقيق المحور وهذا ما تتفق عليه نتيجة دراسة "غالية عبدالسلام" (٢٠١٤) (١٤) ودراسة "محمد بن فهاد" (٢٠١١) (١٧) اللتان أكدتا توافر العلاقات وإبرام الإتفاقيات المختلفة للمؤسسة يساهم في تحقيق المنفعة المتبادلة لجميع الأطراف مما يعود على المؤسسة بالتطوير الإداري والتميز الوظيفي .

رابعاً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الرابع :

. ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير الشراكات والموارد بمحافظة شمال الصعيد فى ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

جدول (١٠)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسى للقيادات الرياضية فى ضوء النموذج الأوربي للتميز
المحور الرابع : معايير الشراكات والموارد (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا	
		يوجد	يوجد إلى حد ما	لا يوجد					
١١	تهتم مديريات الشباب والرياضة بتعزيز علاقاتها مع غيرها من المديريات.	٧٣	٦٣	١١٤	٤٥٩	٦١.٢٠	تتحقق إلى حد ما	١٧.٥٣	
١١	تستثمر المديرية جميع مواردها المتاحة .	٧٢	٦٩	١٠٩	٤٦٣	٦١.٧٣	تتحقق إلى حد ما	١١.٩١	
١٤	يوجد نظام مالي واضح ومكتوب وحديث يتم التعامل به .	٧٥	٦٥	١١٠	٤٦٥	٦٢.٠٠	تتحقق إلى حد ما	١٣.٤٠	
١٥	تدير المديرية مواردها المالية بكفاءة وفعالية من خلال المتخصصين فى المالىات .	٧٦	٦٢	١١٢	٤٦٤	٦١.٨٧	تتحقق إلى حد ما	١٥.٩٧	
١٢	توفير موارد مالية غير حكومية للصرف على الأنشطة المختلفة .	٧١	٦٩	١١٠	٤٦١	٦١.٤٧	تتحقق إلى حد ما	١٢.٨٢	
١٣	إستغلال الإمكانيات المتاحة بشكل يودى إلى تطوير الأداء .	٦٩	٦١	١٢٠	٤٤٩	٥٩.٨٧	لا تتحقق	٢٤.٥٨	
الدرجة الكلية للمحور					٤٦٠.١٧	٦١.٣٦	تتحقق إلى حد ما		
حدود الثقة		اقل من ٦١% لا تتحقق			من ٦١% : اقل من ٧٣% تتحقق إلى حد ما			من ٧٣% فأكثر تتحقق	

يتضح من جدول (١٠) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور الرابع (معايير الشراكات والموارد) ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع اللعبارات لصالح التكرار (لا يوجد) .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الرابع (معايير الشراكات والموارد) ما بين (٥٩.٨٧% : ٦٢.٠٠%) ، كما جاءت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للمحور ككل (٦١.٣٦%) .

جاءت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات المحور الرابع (معايير الشراكات والموارد) ما بين الحد الأعلى للثقة والحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها إلى حد ما ، ما عدا العبارة (٢٧) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديريات الشباب والرياضة تستفيد من خبرات المديريات الأخرى فى تطوير خدماتها وأنشطتها المختلفة وتسعى لإستثمار جميع الموارد المتاحة لديها للإستفادة منها وأيضاً تعتمد على الأساليب الحديثة والإبتكار والإبداع فى محاولة الصرف على أنشطتها المختلفة سواء كان من الاعتماد الحكومى أو من مواردها الخاصة بها ووضع نظام مالى معتمد ومكتوب للعمل به وذلك من خلال مختصين فى المالىات كما تحققت فى العبارات ٢٢ و ٢٣ و ٢٤ و ٢٥ و ٢٦ وهذا ما أكدته دراسة " هنا شحته " (٢٠١٤) (١٩) ودراسة " شريف إبراهيم " (٢٠١٣) (٧) والتي أشارت إلى ضرورة وضع رؤية شاملة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الاهتمام الشامل بالموارد البشرية من كافة المستويات حتى يتحقق التميز الحقيقى للمؤسسة وتحقيق العائد الجيد فى العمل الجماعى .

خامساً : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل الخامس :

. ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير العميات والخدمات بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

جدول (١١)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية في ضوء النموذج الأوربي للتميز

المحور الخامس : معايير العميات والخدمات (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا	
		يوجد	يوجد إلى حد ما	لا يوجد					
٢٨.	تبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف .	٧٠	٤٥	١٣٥	٤٣٥	٥٨.٠٠	لا تتحقق	٥١.٨٠	
٢٩.	تقديم خدمة متميزة يرضى عنها العملاء لتحقيق التميز في الأداء .	٦٩	٥١	١٣٠	٤٣٩	٥٨.٥٣	لا تتحقق	٤١.١٥	
٣٠.	تصميم وإدارة العميات بشكل نظامي .	٧٧	٤٩	١٢٤	٤٥٣	٦٠.٤٠	لا تتحقق	٣٤.٤٧	
٣١.	تحسين العميات بطريقة إبداعية مبتكرة .	٧١	٥٢	١٢٧	٤٤٤	٥٩.٢٠	لا تتحقق	٣٦.٤٩	
٣٢.	تطبيق معايير معتمدة في إدارة عملياتها مثل معايير إدارة الجودة والتميز .	٧٠	٥٨	١٢٢	٤٤٨	٥٩.٧٣	لا تتحقق	٢٧.٧٨	
الدرجة الكلية للمحور					٤٤٣.٨٠	٥٩.١٧	لا تتحقق		
حدود الثقة		اقل من ٦١%			من ٦١% : أقل من ٧٣%			من ٧٣% فأكثر تتحقق	

يتضح من جدول (١١) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور الخامس (معايير العميات والخدمات) ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع اللعبارات لصالح التكرار (لا يوجد) .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس (معايير العميات والخدمات) ما بين (٥٨.٠٠% : ٦٠.٤٠%) ، كما جاءت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للمحور ككل (٥٩.١٧%) .

جاءت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات المحور الخامس (معايير العميات والخدمات) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف مستوى العميات والإجراءات والتي تستهدف وضع نظام محدد واضح لإدارة العميات لتوثيق أنظمة العمل وأيضا ضعف مستوى العميات التي تتضمن توقعات وتطلعات العاملين والإستفادة منها وهذا ما أكدته دراسة " جميلة شحادة " (٢٠١١) (٤) التي تشير إلى ضرورة الاهتمام بتجويد الخدمات المقدمة مع وضع رؤية وخطة زمنية لتحقيق الأهداف في كل الخطوات المختلفة خلال تقديم الخدمة للعملاء وذلك يتطلب إدارة جيدة تتبنى الفكر المؤسسي المعاصر .

سادسا : عرض ومناقشة وتفسير التساؤل السادس :

. ما مدى ممارسة القيادات الرياضية لمعايير النتائج بمحافظة شمال الصعيد فى ضوء النموذج الأوربي للتميز ؟

جدول (١٢)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة ومربع كا لآراء عينة البحث بالنسبة لعبارات استبيان التميز المؤسسى بالمشروعات الإستثمارية بوزارة الشباب والرياضة

المحور السادس : معايير النتائج (ن = ٢٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة %	مدى التحقق	كا
		يوجد	يوجد إلى حدما	لا يوجد				
٣٣.	قياس رضا العملاء من خلال مؤشرات واضحة ومحددة وكسب ولائهم .	٤٩	٦١	١٤٠	٤٠٩	٥٤.٥٣	لا تتحقق	٥٨.٦٧
٣٤.	تتسم الإجراءات التي تتم بالبساطة والمرونة .	٥٨	٦٠	١٣٢	٤٢٦	٥٦.٨٠	لا تتحقق	٤٢.٦٦
٣٥.	جمع المعلومات عن رأى المجتمع فى الأنشطة المقدمة .	٥٤	٦٠	١٣٦	٤١٨	٥٥.٧٣	لا تتحقق	٥٠.١٥
٣٦.	مشاركة جميع العاملين فى برامج التطوير والتدريب .	٧٩	٦٩	١٠٢	٤٧٧	٦٣.٦٠	تتحقق إلى حد ما	٦.٨٧
٣٧.	المشاركة فى الأنشطة المجتمعية وتخصيص ميزانية لها .	٥٥	٦٢	١٣٣	٤٢٢	٥٦.٢٧	لا تتحقق	٤٤.٧٠
٣٨.	قياس مدى نجاح تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل .	٥٦	٥٩	١٣٥	٤٢١	٥٦.١٣	لا تتحقق	٤٨.١١
الدرجة الكلية للمحور					٤٢٨.٨٣	٥٧.١٨	لا تتحقق	
حدود الثقة		أقل من ٦١%		من ٦١% : أقل من ٧٣%		من ٧٣% فأكثر تتحقق		

يتضح من جدول (١٢) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات المحور السادس (معايير النتائج) ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع العبارات لصالح التكرار (لا يوجد) .

تراوحت النسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور السادس (معايير النتائج) ما بين (٥٤.٥٣% : ٦٣.٦٠%) ، كما جاءت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة للمحور ككل (٥٧.١٨%) .

جاءت النسب المئوية لمتوسطات الإستجابة لجميع عبارات المحور السادس (معايير النتائج) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يدل على عدم تحققها ، ما عدا العبارة (٣٦) جاءت ما بين الحد الأعلى للثقة والحد الأدنى للثقة مما يدل على تحققها إلى حد ما .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرية تسعى إلى تطوير برامج التدريب وأداء العاملين وجاءت محققة فى العبارة رقم ٣٦ ومن ناحية أخرى يوجد ضعف فى كسب رضا العملاء وكسب ولائهم نتيجة لعدم تحقيق جميع الأهداف المطلوبة مع وجود ضعف فى أساليب التمويل كما جاءت فى العبارات ٣٣ و٣٤ و٣٥ و٣٧ و٣٨ وهذا ما أكدته داسة " على السنائى " (٢٠١٠) (١٢) والتي أشارت إلى ضرورة تحقيق الأداء الجيد للنادى من خلال تحسين الصورة المشرفة للنادى مع مختلف العملاء وتلبية احتياجات العملاء المستفيدين من الأندية على كافة الجوانب الإدارية والفنية حيث يعطى ذلك مؤشر قوى على تميز الأندية عن غيرها .

الإستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :

- حرص القادة على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه والنابع من إيمانهم بقيمة العمل وأهميته .
- ضعف برامج التدريب المقدمة للعاملين .
- ضعف مستوى العمليات والإجراءات والتي تستهدف وضع نظام محدد واضح لإدارة العمليات لتوثيق أنظمة العمل .
- نقص الموارد المالية لتحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة .

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

- دعم القيادات لتطبيق نموذج التميز الأوربي ومشاركته من خلال تبنى فكرة النموذج وتطبيقه .
- العمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز وتهيئة الظروف المناسبة للعمل .
- العمل على زيادة توعية القيادات وجميع العاملين بفوائد تطبيق نموذج التميز الأوربي .
- توفير إطار محدد مبنى تجميع بيانات واقعية صحيحة تحدد نقاط الضعف والقوة بالمنظمة والعمل على تطويرها ومراجعتها بشكل منتظم .
- إدخال تعديلات على خطط المديرية والاستراتيجيات وتشغيلها .
- تثقيف العاملين بالمديرية بأساسيات التميز بما يسمح لهم بربطها بما يقومون به من عمل كل في تخصصه .

قائمة المراجع ،،

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد إسماعيل المعانى (٢٠٠٨) : أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثانى للتميز ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
- ٢- 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 .
- ٣- إيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣) : واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها فى ضوء النموذج الأوربى المتميز " EFQM " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة .
- ٤- جميلة شحادة (٢٠١١) : نموذج إدارى مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم فى ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية .
- ٥- رياض يحيى حسين الغيلى ، عبد الله أحمد ناصر الشريمى (٢٠١٦) : مدى تطبيق جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة فى التخطيط الإستراتيجى وفقا للنموذج الأوربى ، المجلة العربية لضمان الجودة فى التعليم الجامعى ، العدد ٢٦ ، المجلد ٩ ، اليمن .
- ٦- شاكراً محمد فتحى (٢٠١٥) : التميز التنظيمى ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد ٥ ، افتتاحية العدد ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة .
- ٧- شريف إبراهيم الهادى (٢٠١٣) : إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالى العربى نحو جودة التوعية وتميز الأداء ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى ، اليمن ، المجلد ٦ ، العدد ١١ .

٨- شوقى السيد فودة (٢٠٠٥) : إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجى في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن ، بحث منشور المجلة العلمية (التجارة والتمويل) ، كلية التجارة ، جامعة طنطا .

٩- صالح بن سليمان الرشيد (٢٠٠٤) : نحو بناء إطار منهجيا لإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ، المؤتمر العربى السنوي الخامس في الإدارة و الإبداع والتجديد دور المدير العربى في ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤ الإبداع والتميز ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية .

١٠- طلحة حسام الدين ، عديلة عيسى (١٩٩٧) : مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .

١١- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٥) : القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة .

١٢- على بن محمد السنائى (٢٠١٠) : تطوير الأداء المؤسسى لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إداة التميز ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر مجلد ٧ ، العدد ١٤٤ .

١٣- على السلمى (٢٠١٢) : إدارة التميز نماذج " تقنيات الإدارة المعاصرة فى عصر المعرفة " ، دار غريب ، القاهرة .

١٤- غالية عبد السلام العمامى (٢٠١٤) : التميز التنظيمى الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظرى المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، عدد ٣ ، مصر .

١٥- قبطان شوقى (٢٠١٠) : إداة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات ، الملتقى الدولى حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية ٨ - ٩ نوفمبر العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف ، الجزائر .

١٦- محمد الصيرفي (٢٠٠٣) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط١ ، دار القنديل للنشر والتوزيع ، عمان .

١٧- محمد بن فهد اللوقان (٢٠١١) : إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

١٨- محمد جاد حسين (٢٠١٥) : تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، النموذج الأوربي لإدارة التميز ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ٧ .

١٩- هناء شحته مندور (٢٠١٤) : متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية ، دراسة تحليلية ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة ، مصر .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية:

٢٠- Charles cobb (٢٠٠٣) : from quality to Business Excellence : A systems approach to Management Online ٢٠١٨ ASQ.

٢١- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. Calitatea, suppl (٢٠١٥) : Romanian Higher Education: an Argument To Apply

٢٢- Saada, A. (٢٠١٦) : Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza .

ملخص البحث

ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية بمحافظات شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز

*أ.م. د/ لبنى محمود سنوسي

تتميز الإدارة الحديثة بلامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة و أنشطتها إلى تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى أكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام كما يتم اتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الاستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها (١٦ : ٣٤) . **هدف البحث** : يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز **منهج البحث** : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق هدف البحث ، ذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره ، وتحديد العلاقات بين الأشياء وكذلك الممارسات الشائعة لدى الأفراد . **مجتمع وعينة البحث** : إشتمل مجتمع البحث على الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد، والمتمثلة في (الفيوم، بني سويف، المنيا)، والبالغ عددهم (٦٩٠) ستمائة وتسعون أخصائي، وقد قامت الباحثة بإختيار عينة عشوائية قوامها (٢٦٧) مائتان وسبعة وستون أخصائي بنسبة مئوية قدرها (٣٨.٧٠%) وبعد توزيع الإشتيان تم إستبعاد الإشتيانات غير الصحيحة وبذلك بلغت عينة الدراسة (٢٥٠) مائتان وخمسون أخصائي بنسبة مئوية قدرها (٣٦.٢٣%) من مجتمع الدراسة، وجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة . **الإستنتاجات** : **في ضوء نتائج البحث** توصلت الباحثة إلى **الإستنتاجات التالية**: حرص القادة على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه والنابع من إيمانهم بقيمة العمل وأهميته . **التوصيات** : **في ضوء نتائج البحث** توصي الباحثة بما يلي : دعم القيادات لتطبيق نموذج التميز الأوربي ومشاركته من خلال تبني فكرة النموذج وتطبيقه .

*أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

Research Summar
Practices Of Managing Institutional Excellence For
Sports Leaders In The Northern Upper Egypt
Governorates In The Light Of The European Model Of
Excellence

* **Dr. Lubna Mahmoud Sanusi**

Modern management is characterized by basic features represented in directing the administration's efforts and activities to achieve customer satisfaction and investing creative energies and human forces, because humans are the mainstay of success. Defined and tightly placed, and decisions are made based on the collection and use of data based on observation, experience, and experience in order to benefit from the facts in the process of change and its effect (١٦:٣٤). search objectiveThe aim of this research is to identify the extent to which the management of institutional excellence is practiced by the rural leaders in the governorate of North Upper Egypt in the light of the European model of excellence. Describing and interpreting what an object is, identifying the relationships between objects and common practices among individuals. Research community and sample: The research community included sports specialists working in the directorates of youth and sports in the governorates of northern Upper Egypt, represented in (Fayoum, Beni Suef, and Minya), and their number is (٦٩٠) six hundred and ninety specialists. The researcher chose a random sample of (٢٦٧) two hundred and sixty-seven specialists, with a percentage of (٣٨.٧٠%), and after distributing the questionnaire, the incorrect questionnaires were excluded. Thus, the study sample amounted to (٢٥٠) two hundred and fifty specialists, with a percentage of (٣٦.٢٣%) from the study population. Table (١) shows the distribution of the study sample. Conclusions: In light of the research results, the researcher reached the following conclusions: Leaders' keenness to adhere to work ethics and values, which stems from their belief in the value and importance of work. Recommendations: In light of the research results, the researcher recommends the following: Supporting leaders to implement the European Excellence Model and its participation by adopting the idea of the model and applying it.