

## مخطط مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

م / نرمين سلامة المحمدي أبو السعود

د / محمد ممدوح عبد الخالق

معيد بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية -  
جامعة المنصورة

مدرس دكتور بقسم علم النفس الرياضي - كلية التربية الرياضية -  
جامعة المنصورة

أ.م. د/ عمرو محمد زاهر

أ.م. د/ عبد الرحمن محمد مجاهد

أستاذ مساعد دكتور بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية -  
جامعة المنصورة

أستاذ مساعد دكتور بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة  
المنصورة / بكالوريوس التجارة - قسم إدارة الاعمال - جامعة المنصورة -  
جمهورية مصر العربية

### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى بناء مخطط مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم إعداد استبيان، وتم التطبيق على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، استطلاعية عددها (٤٩) فرد وعينة أساسية مكونة من (٢٩٨) فرد من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص- أهلي) بمحافظة الدقهلية والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي، وكانت أهم النتائج إيجاد سياسة فعالة بالنادي ومعلنة لاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والامكانيات العالية، امتلاك إدارة النادي المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات المحيطة، قيام النادي بإدارة التغيرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية النجاح (قيادة التحول)، اهتمام إدارة النادي بتحليل عناصر البيئة الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، اهتمام إدارة النادي باحتياجات الأعضاء عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للنادي، مع مراعاة تطبيق المخطط المقترح.

كلمات مفتاحية: إدارة التميز - التميز المؤسسي - النموذج الأوروبي للتميز EFQM - التميز في المؤسسات الرياضية.

## مقدمة البحث:

الأخرى (حمدي، ٢٠١٥، ص ٤)، حيث أن الاداء المؤسسي يعتبر متميزاً إذا ما توفرت لها مجموعة من المعايير منها التركيز والتوجه نحو المستفيدين (هنية، ٢٠١٩م، ص ٣) (Zaher, 2021, p3)

والتميز المؤسسي الرياضي لا يقتصر على النتائج التي يحققها الفريق بالمنافسات الرياضية، انما هناك عوامل اخري يجب ان تتوفر لتحقيق تميز مؤسسي متكامل، يشتمل على الأعداد والتدريب الجيد للملاكات الإدارية العاملة في النادي الرياضي، من خلال العمل علي جعلها متميزة وكفاءة بتقديم الخدمات للرياضيين، إذ أشار (المدهون ٢٠١٤) الي أن التميز المؤسسي مرهون بتميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، علاوة على جودة جميع الجوانب التنظيمية، سواء الموارد البشرية والمادية. (المولي، ٢٠٢١م، ص ١٢٦٨)

وفي إطار هذا الوضع الجديد تواجه المؤسسات الرياضية تحديات كثيرة تفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات ورسالاتها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكوادرها البشرية وهيكلها التنظيمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكيفية التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات جذرية وتقوية الروابط بينها وبين المجتمع. (نوفل، ٢٠٢٠م، ص ١) والشكل التالي يوضح معايير نموذج (EFQM, 2020):

تشكل الرياضة عامل مهم في العولمة وقد ظهرت عوامل جذبت المستهلك نحو المنتجات الرياضية نظرا لشدة التنافس بين المؤسسات الرياضية وهذا ما جعل الاهتمام بالتسويق الرياضي موضوع بغاية الأهمية فالتسويق الرياضي ليس مجرد إعلان تجاري في التلفزيون او الصحف، ولكنه يعد فن توظيف الخيال للوصول إلى مستوي عالي من رقي المؤسسة وله أهميته الكبرى علي كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية ومصدر هام لتنمية موارد الأندية الرياضية. (خضر، ٢٠١٩م، ص ٣)

ويعبر الاداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من خلال أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا. (عبد العزيز، ٢٠١٦م، ص ٣)

ويشير التميز في الاداء المؤسسي إلى المهارة في إدارة المنظمة لتحقيق أفضل النتائج من خلال مجموعة من الإجراءات منها العناية والتوجه نحو العملاء ونحو توقعاتهم بشكل يؤدي إلى تفرد وتفوق المؤسسة وتميزها في ادائها عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى مما يعطيها ميزة وأفضلية بالنسبة للمنظمات



شكل (١)

المصدر: نموذج (EFQM ٢٠٢٠)

## مشكلة البحث:

الدولية الأخرى التي تتبنى تطوير الأداء المؤسسي والمتمركزة على فكره التميز في الأداء للاستفادة منها في مراكز الشباب المختلفة وضرورة توجه المؤسسات نحو تطبيق معايير إدارة التميز كأسلوب اداري حديث، وزيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز من خلال دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز، والاهتمام من قبل القيادات العليا بتطبيق اليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية وتطوير ادواتها لتحقيق الابداع الإداري في ضوء مصر ٢٠٣٠م.

وترى الباحثة انه في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات لا يمكن النهوض بهذه المؤسسات وتطوير أدائها إلا من خلال إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ثقافة الإبداع وابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة مما دعي الباحثة الي بناء مخطط مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

لم يعد كافياً للمؤسسات الرياضية عامة والأندية الرياضية خاصة القبول بالوضع الحالي بها فقد أوجبت التطورات الحديثة في مختلف الأصعدة عالمياً ومحلياً أن تبحث عن مسارات جديدة تمكنها من المنافسة وتحقيق التميز داخل الأسواق الرياضية، بشكل أوجب من استحداث سياسات تسويقية حديثة عند تقديم خدماتها تجاه العملاء بشكل يحقق رضاهم سواء العميل الحالي أو المستهدف، ومنها الثقافة الإبداعية من خلال الابتكار في الخدمات المقدمة، وبيئة الأعمال الإدارية بالأندية الرياضية، والإبداع الإداري بالأندية الرياضية، والبحوث والخدمات بالأندية الرياضية، الأمر الذي سوف يكون له مردود ودلالات هامة على تحقيق التميز للأندية الرياضية طبقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM لعام ٢٠٢٠م.

وأكدت توصيات دراسة كلامن (فرج، ٢٠٢٢م)، (حسين، طارق، ٢٠٢١م)، (سنوسي، لبي، ٢٠٢١م)، (عز العرب، وآخرون، ٢٠٢٠م)، (نوفل، وآخرون، ٢٠٢٠م)، على دراسة وتحليل النماذج

### هدف البحث:

التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تركز على أصحاب المصلحة بشكل متوازن مما يساعدها في الوصول لأهدافها". (حمدي، ٢٠١٥م، ص ١٠) (الدوري، ٢٠٠٥، ص ٦٧)

▪ النادي الرياضي: هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية. (قانون الرياضة الجديد (٧١) لسنة ٢٠١٧م)

### الدراسات المرجعية:

١-دراسة (تونى، ٢٠٢١م)، بعنوان استراتيجية مقترحة لإدارة النماذج الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي بمراكز الشباب، هدف الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لإدارة النماذج الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي بمراكز الشباب، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ فرد من العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا، ولجمع بيانات الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن الاستراتيجية المقترحة تهتم بتعظيم الأداء المؤسسي بشكل يزيد من قدرتها على تقديم الخدمات بجودة عالية.

٢-دراسة (المولي، ٢٠٢١م) بعنوان التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة، هدف الدراسة التعرف على مستوي أبعاد التميز المؤسسي للأندية الرياضية العراقية، المنهج المستخدم المنهج الوصفي، عينة الدراسة عينة من لاعبي الأندية العراقية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة السلة،

يهدف البحث إلى بناء مخطط مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الغاية والرؤية الاستراتيجية للأندية الرياضية عينة البحث.
- ٢- دراسة الثقافة المؤسسية التي تسعى الأندية الرياضية لتحقيقها.
- ٣- معرفة القيمة المستدامة التي تقدمها الأندية الرياضية عينة البحث
- ٤- تحديد أساليب قيادة الأداء والتحول بالأندية الرياضية

### تساؤلات البحث:

- ١- ما الغاية والرؤية الاستراتيجية للأندية الرياضية عينة البحث؟
- ٢- ما الثقافة المؤسسية التي تسعى الأندية الرياضية لتحقيقها؟
- ٣- ما القيمة المستدامة التي تقدمها الأندية الرياضية عينة البحث؟
- ٤- ما أساليب قيادة الأداء والتحول بالأندية الرياضية؟

### مصطلحات البحث:

▪ تميز الأداء المؤسسي: "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها للتفرد والتميز على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات لأداء مهامها وعملياتها لتخطي

ممارسة مكافأة الإدارة، خامساً: ممارسة الاستقطاب) لتحقيق أفضل أداء مؤسسي - وجود علاقة إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي.

#### إجراءات البحث:

#### المنهج المستخدم:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الأسلوب المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي.

#### عينة البحث:

##### ■ عينة البحث الاستطلاعية:

قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وقد بلغ عددها (٤٩) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقامت الباحثة بالتطبيق خلال الفترة من (١/٤/٢٠٢٣م) الي (١٥/٤/٢٠٢٣م).

##### ■ عينة البحث الأساسية وحدودها:

قامت الباحثة باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية الطبقيّة مكونة من (٢٩٨) فرد من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص - أهلي) بمحافظة الدقهلية والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي.

##### ■ تصنيف عينة البحث الأساسية:

- الحدود البشرية: تتكون من (٢٩٨) فرد من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري

ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث النسبة المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط كوسائل إحصائية مناسبة ، أهم النتائج أن الأندية العراقية تتمتع بمستوي جديد من التميز المؤسسي.

#### ٣-دراسة (A,Zaher,2021)، بعنوان التوجه

السوقي وأثره على تميز الأداء المؤسسي لعارضي الخدمات الرياضية ، هدف الدراسة التعرف على التوجه السوقي وأثره على تميز الأداء المؤسسي لعارضي الخدمات الرياضية، استخدم المنهج الوصفي، والعينة قوامها (٣٠٢) فرداً من المديرين والعاملين بقطاع عارضي الخدمات الرياضية "مراكز اللياقة البدنية، أكاديميات رياضية، أندية رياضية" بمحافظة الدقهلية، ولجمع بيانات الدراسة استخدام تحليل الوثائق والاستبيانات، وكانت أهم النتائج أن التوجه السوقي يساهم نحو المستهلك والمنافس إلى زيادة فعالية الأداء لعارضي الخدمات الرياضية.

#### ٤-دراسة (Naikum,2017)، بعنوان مساهمة

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المؤسسي، هدفت الدراسة الي التعرف علي تقييم أفضل السبل لتحقيق الأداء المؤسسي باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب ،التدريب والتطوير ، إدارة الأداء ،تقييم الأداء مكافأة الإدارة)، استخدمت المنهج الوصفي، عينة الدراسة وأجريت الدراسة علي عينة مكونة من (٤٠٠) شخصاً من المدراء ، ورؤساء الأقسام، أظهرت الدراسة الممارسات الآتية: من حيث درة التأثير علي الأدوار (أولاً: ممارسة التدريب والتطوير ،ثانياً : ممارسة تقييم الأداء ،ثالثاً :

التسويق والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص- أهلي) بمحافظة الدقهلية.

- الحدود الزمنية: تم التطبيق الميداني لأدوات البحث في صورتها النهائية في (٢١/٥/٢٠٢٣م)، الي (١٥/٦/٢٠٢٣م).

التسويق والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص- أهلي) بمحافظة الدقهلية والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الالتزام بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية أثناء إجراء البحث.

- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على عينة من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري

### جدول (١)

#### بيان عددي ونسبي للعينة قيد البحث

م	النادي	العينة الأساسية	النسبة	العينة الاستطلاعية	النسبة
١	المنصورة	٢٦	٨.٧٢	٥	١٠.٢٠
٢	الحوار	٢٨	٩.٣٩	٣	٦.١٢
٣	جزيرة الورد	٢٧	٩.٠٦	٤	٨.١٦
٤	شربين	٣٠	١٠.٠٦	٥	١٠.٢٠
٥	بني عبيد	٣١	١٠.٤٠	٣	٦.١٢
٦	ميت عمر	٢٨	٩.٣٩	٤	٨.١٦
٧	دكرنس	٢٩	٩.٧٣	٥	١٠.٢٠
٨	السماد	٢٥	٨.٣٨	٤	٨.١٦
٩	كهرباء طلخا	٢٨	٩.٣٩	٦	١٢.٢٤
١٠	أجا	٢٥	٨.٣٨	٥	١٠.٢٠
١١	السنبلاوين	٢١	٧.٠٤	٥	١٠.٢٠
	الإجمالي	٢٩٨	١٠٠%	٤٩	١٠٠%

#### أدوات جمع البيانات:

أولاً: استمارة البيانات الأولية العامة لعينة البحث: تم إعداد استمارة البيانات الأولية بهدف الحصول علي بعض المعلومات لتحديد بعض الخصائص الاجتماعية و الاقتصادية للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية عينة البحث، وقد اشتملت علي البيانات التالية: السن: وتم تقسيمه وإعطائه Code من ٢٠: ٣٥ عام (١) ومن أكثر من ٣٥ : ٤٥ عام (٢)، ومن أكثر من ٤٥ عام (٣)، نوع النادي: وتم تقسيمه وإعطائه Code اهلي (١) ، خاص (٢)، شركات (٣) ، سنوات الخبرة: وتم تقسيمه وإعطائه Code اقل من خمس سنوات (١)، من سنتين الي خمس سنوات (٢)، أكثر من ٥ سنوات (٣)، المستوى الإداري: وتم تقسيمه وإعطائه Code إدارة عليا(١)، إدارة وسطي

في ضوء ما أسفرت عنه القراءات النظرية والدراسات المرجعية، وطبقاً لمتطلبات البحث، استخدمت الباحثة الأدوات التالية في جمع البيانات، وهي:

- المقابلة الشخصية شبة المقتنة لعدد من مجالس الإدارات، المديرين التنفيذيين، مديري التسويق، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية عينة البحث.
- استمارة "البيانات الأولية العامة لعينة البحث" مرفق (ب).

موافق - غير موافق بشدة) علي مقياس متصل  
(١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥) للعبارة.

#### المعاملات الإحصائية للاستبيان.

#### أولاً: حساب معامل الصدق:

صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض محاور الاستبيان المقترحة، وكذلك عبارات كل محور من المحاور، على (١٤) خبير مرفق (أ) لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ملائمة عبارات تميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٤٩) فرداً من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وذلك في الفترة من (١/٤/٢٠٢٣م) الي (١٥/٤/٢٠٢٣م).

واستخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق محاور وعبارات الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها.

(٢)، إدارة تنفيذية (٣)، النوع: وتم تقسيمه وإعطاؤه Code ذكر (١) وأثنى (٢)، المستوي الاجتماعي: وتم تقسيمه وإعطاؤه Code متزوج (١) واعزب (٢)، فئة الدخل: وتم تقسيمه وإعطاؤه Code من ١٠٠٠ - ٣٠٠٠ ج (١) ومن ٤٠٠٠ - ٥٠٠٠ ج (٢)، ومن أكثر من ٥٠٠٠ ج (٣)، الإقامة: وتم تقسيمه وإعطاؤه Code ريف (١) وحضر (٢).

ثانياً: استبيان تميز الأداء المؤسسي: تم إعداد الاستبيان حيث اشتمل على (٤٣) عبارة مقسمة الي (٤) محاور وهم: المحور الأول "الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والاستراتيجية)"، ويشتمل علي (١٠) عبارات، حيث كانت أعلى قيمة (٥٠) بينما كانت أقل قيمة (١٦)، المحور الثاني "الثقافة المؤسسية"، ويشتمل علي (١١) عبارات، حيث كانت أعلى قيمة (٥٥) بينما كانت أقل قيمة (٢٢)، المحور الثالث "بناء قيمة مستدامة، ويشتمل علي (١٠) عبارات حيث كانت أعلى قيمة (٥٠) بينما كانت أقل قيمة (٢٠)، المحور الرابع "قيادة الأداء والتحول"، ويشتمل علي (١٢) عبارات حيث كانت أعلى قيمة (٦٠) بينما كانت أقل قيمة (٢٣)، في صورته النهائية؛ وذلك في ضوء المفاهيم والمصطلحات البحثية، وفي إطار المفهوم الإجرائي والدراسات السابقة، وتحدد استجاباتهم وفقاً للتقدير خماسي (موافق بشدة - موافق - أحياناً - غير

## جدول (٢)

### معامل الارتباط بين المحور الأول (الغاية والرؤية الإستراتيجية) والعبارات قيد البحث (ن-٤٩)

م	المحور	الاستبيان	م	المحور	الاستبيان	م	المحور	الاستبيان
						المحور الأول		
١	**٠.٦٧٣	**٠.٥٦٩	١٥	**٠.٦٢٥	**٠.٥٦٤	٣٠	**٠.٧٠٤	**٠.٧١٦
٢	**٠.٧١٣	**٠.٥٩١	١٦	**٠.٧٠١	**٠.٦٣٢	٣١	**٠.٥٩٦	**٠.٥٤٤
						المحور الرابع		
٣	**٠.٧٧٣	**٠.٦٣٣	١٧	**٠.٧٨٥	**٠.٥٩٢	٣٢	**٠.٨٠٩	**٠.٦٤٥
٤	**٠.٧٠٩	**٠.٥٦١	١٨	**٠.٦٣٢	**٠.٥٢٩	٣٣	**٠.٧٣٧	**٠.٦٦٧
٥	**٠.٧٠٢	**٠.٦٠٩	١٩	**٠.٥٩٨	**٠.٥٢٣	٣٤	**٠.٧٠٣	**٠.٧٠٩
٦	**٠.٦٥٢	**٠.٥٨٣	٢٠	**٠.٦٧٩	**٠.٦٩١	٣٥	**٠.٦٦٢	**٠.٦٣٧
٧	**٠.٧٦٩	**٠.٦٠٠	٢١			٣٦	**٠.٦٧٢	**٠.٦٨٥
						المحور الثالث		
٨	**٠.٧٥٣	**٠.٥٨٣	٢٢	**٠.٧٦٣	**٠.٦٨٠	٣٧	**٠.٦٨٥	**٠.٦٥٩
٩	**٠.٦٣١	**٠.٥٢٠	٢٣	**٠.٦٩١	**٠.٥٥٠	٣٨	**٠.٦٥٩	**٠.٦٧٦
١٠	**٠.٦٠٥	**٠.٥٤٤	٢٤	**٠.٦٥٧	**٠.٥٨٢	٣٩	**٠.٦٦٩	**٠.٦٥٩
						المحور الثاني		
١١	**٠.٦٧٢	**٠.٦٠٣	٢٥	**٠.٦١٦	**٠.٥١٠	٤٠	**٠.٧٥٠	**٠.٥٩٦
١٢	**٠.٧٨٩	**٠.٦٢٠	٢٦	**٠.٦٢٦	**٠.٦٠٥	٤١	**٠.٨١٣	**٠.٦٢٠
١٣	**٠.٧٧٣	**٠.٦٠٣	٢٧	**٠.٦٣٩	**٠.٥٥١	٤٢	**٠.٨٨١	**٠.٦٨٨
١٤	**٠.٦٥١	**٠.٥٤٠	٢٨	**٠.٦١٣	**٠.٤٤٦	٤٣	**٠.٨٤١	**٠.٦٤٨
			٢٩	**٠.٦٢٣	**٠.٥٤٨			

(\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠١) = ٠.٣٢٨ (\* ) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦

مستوى (٠.١) وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات المحور وبالتالي فهو صادق في قياس المتغيرات الخاصة به.

يتضح من جدول (٢): أن معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور الخاصة بها تتراوح بين (٠.٥٩٦ - ٠.٨٨١)، وبلغ ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للاستبيان (٠.٧١٦ - ٠.٥٢٠) وهي قيم دالة عند

## جدول (٣)

### معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان قيد البحث (ن-٤٩)

م	المحاور	الاستبيان
١	الغاية والرؤية والإستراتيجية	**٠.٦٦١
٢	الثقافة المؤسسية	**٠.٧٢٩
٣	بناء قيمة مستدامة	**٠.٦٨٩
٤	قيادة الأداء والتحول	**٠.٧٦٠

(\*\*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠١) = ٠.٣٢٨ (\* ) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٧٦

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ ودلالة الاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٤٩) فردا من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية عينه وذلك في الفترة من

ويتضح من الجدول (٣) أنه: يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين المحاور واستبيان الثقافة الإبداعية بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية عينه البحث مما يعني أن الاستبيان ثابت.

ثانيا: حساب معامل الثبات:





كما يتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق بشدة) بالنسبة للعبارات رقم (١٠،٣،١) حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية، بنسبة مئوية (٤١.٢٨) والعبارة رقم (٣) بنسبة مئوية (٣٦.٢٤) والعبارة رقم (١٠) بنسبة مئوية (٣٦.٢٤).

وتعزو الباحثة أن النادي لديه الخطط الهادفة والواضحة للعمل علي تحقيق الرؤيا من خلال وضع استراتيجية محددة، كما تحاول إدارة النادي علي تحديد الأولويات المهمة وترتيبها بما يتلاءم مع رسالة ورؤية النادي، ولدي النادي قيم واضحة وهادفة تتناسب مع الرؤيا المستقبلية له، كما تشير دلالة النتائج السابقة لأداء النادي التي نالت درجة من النجاح والفشل علي التنبؤ بالرؤية المستقبلية للنادي من خلال تعزيز النجاح وتلافي محاولات الفشل والعمل علي إيجاد حلول بديلة، كما يوجد وعي ومعرفة وادراك من قبل العاملين بغاية ورؤية النادي

ويرجع ذلك الي ضرورة اهتمام إدارة النادي بتطوير رسالته لتحدي ومواجهه العوامل المحيطة المؤثرة عليه، وان تكون الرؤية مكتوبة بصياغة واضحة ما سيكون عليه النادي في السنوات القادمة، وكذلك وضع استراتيجية محدثة تتلاءم مع السياسات الداعمة لها، وان تكون مصاغة بناءً على معرفة النادي باحتياجات ورغبات الأعضاء.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة (عبد البصير، بسمة، ٢٠٢٠م)، حيث أشارت الي أن التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا التعاون بين العاملين والإدارة، الاهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة).

يتضح من الجدول (٥) أن: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والإستراتيجية) من (٣.٨٢) لعبارة رقم (٦) والتي تنص على " يعمل النادي على صياغة إستراتيجيتها بناءً على فهم احتياجات كافة المعنيين." الي (٤.٠٧)، لعبارة رقم (١) والتي تنص على " تبين استراتيجية النادي الخطط التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية والاستراتيجية".

كما يتضح ان قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالأندية الرياضية، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (١٢٨.٥١: \*٢٠٠.٢٢\*)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارة رقم (٥) حيث بلغت (٢٠٠.٢٢)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٩،٨،٧،٦،٥،٤،٢) حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية، للعبارة رقم (٢) بنسبة مئوية (٣٣.٥٦) والعبارة رقم (٤) بنسبة مئوية (٣٤.٩٠) والعبارة رقم (٥) بنسبة مئوية (٤٣.٢٩)، والعبارة رقم (٦) بنسبة مئوية (٣٤.٩٠) والعبارة رقم (٧) بنسبة مئوية (٣٩.٢٦) والعبارة رقم (٨) بنسبة مئوية (٤٠.٩٤) والعبارة رقم (٩) بنسبة مئوية (٣٦.٩١) حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ثانيا: عرض الدلالات الإحصائية لآراء عينة البحث حول التساؤل الثاني للبحث: ما الثقافة المؤسسية التي تسعى الأندية الرياضية لتحقيقها؟

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الإجابة عن التساؤل الأول للبحث، وهو: ما الغاية والرؤية الاستراتيجية للأندية الرياضية عينة البحث؟

### جدول (٦)

الدلالات الإحصائية لآراء عينة البحث حول التساؤل الثاني للبحث: ما الثقافة المؤسسية التي تسعى الأندية الرياضية لتحقيقها؟ (ن = ٢٩٨)

رقم	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		م
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١١	١٢٨	٤٢.٩٥	١٠١	٣٣.٨٩	٥١	١٧.١١	١٥	٥.٠٣	٣	١.٠١	١١
١٢	٩٠	٣٠.٢٠	١٢٢	٤٠.٩٤	٧٤	٢٤.٨٣	١١	٣.٦٩	١	٠.٣٤	١٢
١٣	٨٥	٢٨.٥٢	١٢٢	٤٠.٩٤	٧٦	٢٥.٥٠	١١	٣.٦٩	٤	١.٣٤	١٣
١٤	٩٢	٣٠.٨٧	١٢٣	٤١.٢٨	٦٩	٢٣.١٥	١٣	٤.٣٦	١	٠.٣٤	١٤
١٥	٩٤	٣١.٥٤	١١١	٣٧.٢٥	٨٥	٢٨.٥٢	٨	٢.٦٨	٠	-	١٥
١٦	٨٩	٢٩.٨٧	٩٧	٣٢.٥٥	٩٤	٣١.٥٤	١٥	٥.٠٣	٣	١.٠١	١٦
١٧	٨٣	٢٧.٨٥	١٠٦	٣٥.٥٧	٨٦	٢٨.٨٦	١٩	٦.٣٨	٤	١.٣٤	١٧
١٨	٨٠	٢٦.٨٥	١١٠	٣٦.٩١	٨٦	٢٨.٨٦	١٩	٦.٣٨	٣	١.٠١	١٨
١٩	٧٩	٢٦.٥١	١١٧	٣٩.٢٦	٧٩	٢٦.٥١	١٨	٦.٠٤	٥	١.٦٨	١٩
٢٠	٨٨	٢٩.٥٣	١٠٩	٣٦.٥٨	٨٣	٢٧.٨٥	١٧	٥.٧٠	١	٠.٣٤	٢٠
٢١	١٠١	٣٣.٨٩	١٢٧	٤٢.٦٢	٦٠	٢٠.١٣	٩	٣.٠٢	١	٠.٣٤	٢١

\* قيمة (٢١) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

(٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارة رقم (٢١) حيث بلغت (٢٠.٥٦)، حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق بشدة) بالنسبة للعبارة رقم (١١) حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية، بنسبة مئوية (٤٢.٩٥).

كما يتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارة رقم (١٢) - (١٣) - (١٤) - (١٥) - (١٦) - (١٧) - (١٨) - (١٩) - (٢٠) - (٢١) حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية، العبارة رقم (١٢) "

يتضح من الجدول (٦) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور (الثقافة المؤسسية) من (٣.٨٢) لعبارة رقم (١٧) و(١٨) والتي تنص بالتوالي على " تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تنعكس عليهم"، " يقوم النادي بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء" الي (٤.١٣)، لعبارة رقم (١١) والتي تنص على " تسعى إدارة النادي لتمكين ممارسات الإبداع لدى العاملين".

كما يتضح ان قيمة (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالأندية الرياضية، حيث تراوحت قيمة (كأ) المحسوبة ما بين (١٣٦.٥٣: \*٢٠.٥٦\*)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي

تحسين وتعديل أخطائهم ومعرفة مقدار تقدمهم ومدى  
ملاءمة مستوى ادائهم للهدف الذي ينبغي الوصول اليه  
ومشاركة ادارة النادي العاملين علي اتخاذ القرارات  
الخاصة بعملهم لاختيارهم الحل الأمثل المناسب لهم  
والعمل علي نشر قيم الجودة واتباعها لتقديم خدمات  
مميزة للأعضاء.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (بن رجم، بوسبته،  
٢٠١٨م)، حيث كانت اهم النتائج تطوير اعتماد أسلوب  
مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات من شأنه أن يحقق  
الرضا الوظيفي للكفاءات ومن المنتجات إضافة إلى  
تحسين العمليات. ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء،  
وكذا زيادة الشعور بالمسؤولية لدى الكفاءات، إضافة  
إلى زيادة فرص الابداع والمبادرة والابتكار، مما  
ينعكس إيجابا على تميز المؤسسة وتفوقها.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الإجابة عن التساؤل  
الثاني للبحث، وهو:

#### ما الثقافة المؤسسية التي تسعى الأندية الرياضية لتحقيقها؟

ثالثا: عرض الدلالات الإحصائية لآراء عينة  
البحث حول التساؤل الثالث للبحث: ما القيمة المستدامة  
التي تقدمها الأندية الرياضية عينه البحث؟

بنسبة مئوية (٤٠.٩٤) والعبارة رقم (١٣)، بنسبة  
مئوية (٤٠.٩٤) والعبارة رقم (١٤) بنسبة مئوية  
(٤١.٢٨)، والعبارة رقم (١٥) بنسبة مئوية (٣٧.٢٥)  
والعبارة رقم (١٦) بنسبة مئوية (٣٢.٥٥) والعبارة  
رقم (١٧) بنسبة مئوية (٣٥.٥٧) والعبارة رقم (١٨)  
بنسبة مئوية (٣٦.٩١)، والعبارة رقم (١٩) بنسبة  
مئوية (٣٩.٢٦) والعبارة رقم (٢٠) بنسبة مئوية  
(٣٦.٥٨)، والعبارة رقم (٢١) بنسبة مئوية  
(٤٢.٦٢)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من  
الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتعزو الباحثة حرص ادارة النادي علي اعطاء  
الحرية للعاملين على ممارسة كافة أنشطة الإبداع  
ووعيا بمدى تأثير ثقافة المؤسسة بشكل ايجابي علي  
تقوية وتعزيز الأنشطة الإبداعية بها، كما لدي النادي  
قاعدة من المعلومات والبيانات للاستفادة منها عند  
وضع أنشطة النادي، كما تعين ادارة النادي لحل  
المشكلات التي تواجهها موظفين يمتلكون مهارات في  
التفاوض والاتصال يعملون علي ابتكار طرق جديدة.

ويرجع ذلك الي ضرورة الاسهام الكبير في  
ترسيخ ذلك بين العاملين وتشجيعهم علي الابتكار  
والمرونة خاصة في حل المشكلات التي تواجههم  
واهتمام النادي بتحليل نتائج اداء العاملين والعمل علي

## جدول (٧)

الدلالات الإحصائية لأراء عينة البحث حول التساؤل الثالث للبحث: ما القيمة المستدامة التي تقدمها الأندية الرياضية عينه البحث؟

(ن- ٢٩٨)

رقم	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة		م
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٢٢	١١٩	٣٩.٩٣	١٠٦	٣٥.٥٧	٥٥	١٨.٤٦	١٧	٥.٧٠	١	٠.٣٤	١٨٣.٧٤
٢٣	٧٤	٢٤.٨٣	١٢٧	٤٢.٦٢	٧٨	٢٦.١٧	١٥	٥.٠٣	٤	١.٣٤	١٧٠.٦٢
٢٤	٩٣	٣١.٢١	٩٧	٣٢.٥٥	٩٠	٣٠.٢٠	١٥	٥.٠٣	٣	١.٠١	١٤٤.٨٢
٢٥	٨٨	٢٩.٥٣	١١٢	٣٧.٥٨	٧٠	٢٣.٤٩	٢٦	٨.٧٢	٢	٠.٦٧	١٣٦.٠٣
٢٦	٩٠	٣٠.٢٠	١١٢	٣٧.٥٨	٨٠	٢٦.٨٥	١٤	٤.٧٠	٢	٠.٦٧	١٥٩.١١
٢٧	٩٠	٣٠.٢٠	١١٧	٣٩.٢٦	٧٦	٢٥.٥٠	١٣	٤.٣٦	٢	٠.٦٧	١٦٧.٤٠
٢٨	١٠١	٣٣.٨٩	١١٨	٣٩.٦٠	٦٤	٢١.٤٨	١٢	٤.٠٣	٣	١.٠١	١٧٨.٠٧
٢٩	٨٦	٢٨.٨٦	١٠٥	٣٥.٢٣	٩٢	٣٠.٨٧	١٠	٣.٣٦	٥	١.٦٨	١٥٥.١٩
٣٠	٨٩	٢٩.٨٧	١٠٢	٣٤.٢٣	٩٠	٣٠.٢٠	١٤	٤.٧٠	٣	١.٠١	١٤٨.٨١
٣١	١٠١	٣٣.٨٩	١١٦	٣٨.٩٣	٧١	٢٣.٨٣	١٠	٣.٣٦	٠	-	١٨٥.١٩

\* قيمة (٢٤) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

ويتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق بشدة) بالنسبة للعبارة رقم (٢٢) حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية، بنسبة مئوية (٣٩.٩٣).

كما يتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارة رقم (٢٣)-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١ حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية، العبارة رقم (٢٣) بنسبة مئوية (٤٢.٦٢) والعبارة رقم (٢٤) بنسبة مئوية (٣٢.٥٥) والعبارة رقم (٢٥) بنسبة مئوية (٣٧.٥٨)، والعبارة رقم (٢٦) بنسبة مئوية (٣٧.٥٨) والعبارة رقم (٢٧) بنسبة مئوية (٣٩.٢٦) والعبارة رقم (٢٨) بنسبة مئوية (٣٩.٦٠) والعبارة رقم (٢٩) بنسبة مئوية (٣٥.٢٣)، والعبارة رقم (٣٠) بنسبة مئوية (٣٤.٢٣) والعبارة رقم (٣١) بنسبة مئوية

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور (بناء قيمة مستدامة) من (٣.٨٥) لعبارة رقم (٢٣) والتي تنص على " تحدد رسالة النادي الفئات التي ينبغي تطويرها وبناء قيمة مستدامة لها." الي (٤.٠٩)، لعبارة رقم (٢٢) والتي تنص على " تدرك إدارة النادي أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى البعيد."

كما يتضح ان قيمة (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالأندية الرياضية، حيث تراوحت قيمة (كأ) المحسوبة ما بين (١٣٦.٠٣: \*١٨٥.١٩)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارة رقم (٣١) حيث بلغت (١٨٥.١٩)، حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرجع ذلك الي ضرورة دقة إدارة النادي في اختيار العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء لمستويات أعلى، كما يسعى الي بناء قاعدة من البيانات والمعلومات للاستفادة منها وتحقيق أفضل النتائج، كما تتلافى إدارة النادي حدوث الأخطاء اثناء تنفيذ إجراءاتها المختلفة وتطوير عملياتها من خلال الاعتماد علي التغذية الراجعة ويسعى النادي الي تشجيع العاملين علي تطوير امكانياتهم في استخدام التكنولوجيا بهدف قيادة الابداع، كما تقوم إدارة النادي بعمل تقييم للعاملين لديها من اجل الوقوف علي مستوي العاملين لديها وتقوية نقاط الضعف لديهم للوصول الي افضل مستوي لتحقيق القيمة المستدامة.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث، وهو:

ما القيمة المستدامة التي تقدمها الأندية الرياضية عينه البحث؟

رابعاً: عرض الدلالات الإحصائية لآراء عينة البحث حول التساؤل الرابع للبحث: ما أساليب قيادة الأداء والتحول بالأندية الرياضية؟

(٣٨.٩٣) ، حيث كانت (٢٤) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتعزو الباحثة أن ادراك إدارة النادي بأهمية الحفاظ والبقاء علي النظم الحيوية بها تكون متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت مهما طرأ عليه من تغيرات وتحديات، كما تري توفير النادي جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها ويمكن تحويلها الي نقد مالي لسداد الديون او تغطية مصاريف الأنشطة الرياضية بما يحقق الانتفاع الأمثل منها، كما أن أهداف النادي ليست هي الأهداف الرياضية فقط وانما يكون له أهداف اجتماعية وبيئية يسعى من خلالها دائما الي نفع المجتمع وتطور البيئة، كما انه من أهم أهداف الأنظمة الحيوية بالنادي تنمية وتدعيم وبث المسؤولية الاجتماعية ومحاولة تأثير ما تقدمه من أنشطه رياضية متنوعة بشكل إيجابي على الأعضاء، كما أن النادي كثيرا ما يلقي الاهتمام على الأنشطة الرياضية ذات القيمة المضافة والتي تستدعي تحصيل مبالغ رمزية من المشتركين نتيجة اشتراكهم في النشاط وذلك من أجل تطوير وصيانة ما به من منشآت وأجهزة وملاعب وبالتالي تطوير وتحسين تلك الأنشطة حتى يتحقق مبدأ الرضا عند المشتركين.

#### جدول (٨)

### الدلالات الإحصائية لآراء عينة البحث حول التساؤل الرابع للبحث: ما أساليب قيادة الأداء والتحول بالأندية الرياضية؟ (ن = ٢٩٨)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	٢كا
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٣٢	١٢٥	٤١.٩٥	١٠٠	٣٣.٥٦	٥٢	١٧.٤٥	١٦	٥.٣٧	٥	١.٦٨	٠.٩٨	*١٨٢.٠٣
٣٣	٨٨	٢٩.٥٣	١٣٠	٤٣.٦٢	٦٤	٢١.٤٨	١٤	٤.٧٠	٢	٠.٦٧	٠.٨٧	*١٨٧.٥٧
٣٤	٨٦	٢٨.٨٦	١٠٢	٣٤.٢٣	٩٩	٣٣.٢٢	١٠	٣.٣٦	١	٠.٣٤	٠.٨٨	*١٦٦.٨٠
٣٥	٩٢	٣٠.٨٧	١٠١	٣٣.٨٩	٨٩	٢٩.٨٧	١٣	٤.٣٦	٣	١.٠١	٠.٩٣	*١٥١.٠٦
٣٦	٩٠	٣٠.٢٠	١١٤	٣٨.٢٦	٧٩	٢٦.٥١	١٠	٣.٣٦	٥	١.٦٨	٠.٩٢	*١٦٢.٧٧
٣٧	١٠٢	٣٤.٢٣	١٠٣	٣٤.٥٦	٧٥	٢٥.١٧	١٧	٥.٧٠	١	٠.٣٤	٠.٩٢	*١٥٣.٨١
٣٨	٨٦	٢٨.٨٦	١١٩	٣٩.٩٣	٦٩	٢٣.١٥	١٩	٦.٣٨	٥	١.٦٨	٠.٩٥	*١٥٠.٠٥
٣٩	١٠٢	٣٤.٢٣	١٠٩	٣٦.٥٨	٦٨	٢٢.٨٢	١٧	٥.٧٠	٢	٠.٦٧	٠.٩٣	*١٥٨.٤١
٤٠	٩٧	٣٢.٥٥	١١٦	٣٨.٩٣	٧٣	٢٤.٥٠	٨	٢.٦٨	٤	١.٣٤	٠.٨٩	*١٧٦.٤٠
٤١	٩٣	٣١.٢١	١١٦	٣٨.٩٣	٧٠	٢٣.٤٩	١٥	٥.٠٣	٤	١.٣٤	٠.٩٣	*١٥٩.١٥
٤٢	٩٤	٣١.٥٤	١١١	٣٧.٢٥	٧٦	٢٥.٥٠	١٥	٥.٠٣	٢	٠.٦٧	٠.٩١	*١٥٧.٧٤
٤٣	٩٧	٣٢.٥٥	١٢٨	٤٢.٩٥	٥٩	١٩.٨٠	١٢	٤.٠٣	٢	٠.٦٧	٠.٨٦	*١٩٥.٦٦

\* قيمة (٢٤) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من الجدول (٨) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور (قيادة الأداء والتحول) من (٣.٨٨) لعبارة رقم (٣٤) والتي تنص على " تهتم إدارة النادي باحتياجات الأعضاء عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للنادي " الي (٤.٠٩)، لعبارة رقم (٣٢) والتي تنص على " تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية والفنية بالنادي تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة)".

كما يتضح ان قيمة (٢٤) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالأندية الرياضية، حيث تراوحت قيمة (٢٤) المحسوبة ما بين (١٥٠.٠٥: \*١٩٥.٦٦\*)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (أوافق) بالنسبة للعبارة رقم (٤٣) حيث بلغت (١٩٥.٦٦) حيث كانت (٢٤) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق بشدة) بالنسبة للعبارة رقم (٣٢) حيث كانت (٢٤) المحسوبة أكبر من الجدولية، بنسبة مئوية (٤١.٩٥).

كما يتضح من نتائج المحور أن هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٣٣)-٣٥-٣٦-٣٧-٣٨-٣٩-٤٠-٤١-٤٢-٤٣)، حيث كانت (٢٤) المحسوبة أكبر من الجدولية، العبارة رقم (٣٣) بنسبة مئوية (٤٣.٦٢) والعبارة رقم (٣٤)، بنسبة مئوية (٣٤.٢٣) والعبارة رقم (٣٥) بنسبة مئوية

(٣٣.٨٩)، والعبارة رقم (٣٦) " بنسبة مئوية (٣٨.٢٦) والعبارة رقم (٣٧) بنسبة مئوية (٣٤.٥٦) والعبارة رقم (٣٨) بنسبة مئوية (٣٩.٩٣) والعبارة رقم (٣٩) بنسبة مئوية (٣٦.٥٨) ، والعبارة رقم (٤٠) تنص على " ساعدت الإدارة على تحسين ظروف العمل في النادي " بنسبة مئوية (٣٨.٩٣) والعبارة رقم (٤١) " بنسبة مئوية (٣٨.٩٣) ، والعبارة رقم (٤٢) بنسبة مئوية (٣٧.٢٥) ، والعبارة رقم (٤٣) بنسبة مئوية (٤٢.٩٥) حيث كانت (٢٤) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتعزو الباحثة أن النادي من أهم المعايير الأساسية والمهمة به ان تكون هناك أسس واضحة وملموسة لاختيار وانتقاء القيادات الإدارية ذات الكفاءة والخبرة وكذلك القيادات الفنية لتطوير النواحي الفنية للنشاط معتمدا في اختياره لهم علي الكفاءة والأقدمية والمؤهل والخبرة تتيح حسن التعامل واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الضرورية، كما تعمل إدارة النادي علي تشجيع العاملين بالنادي علي العمل المكلفين به من خلال اتباع أساليب التميز في الأداء، كما تقوم إدارة النادي علي تحسين أجواء العمل بداخله حتي يكون هناك تناغم في العمل لدي العاملين به مما يتيح عنه إنجازات متميزة، كما تعمل إدارة النادي علي إتاحة الفرصة للعاملين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم والعمل علي تنفيذها للوصول الي جودة عالية في الأداء، كما تقوم إدارة النادي بدورها الفعال في تشجيع العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم واكتساب ما هو جديد في بيئة العمل خاصة في ظل التطور الهائل وتحفظ إدارة النادي من يمتلك من القوي البشرية لديها والتي تعد من اهم مصادر قوتها وهم العاملين بها علي التفكير الإبداعي في أداء الاعمال،

### ثانياً: توصيات البحث:

تعزيز الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والاستراتيجية). وذلك من خلال:

- حرص إدارة النادي على تطوير رؤية النادي، ورسالتها لمواجهة المتغيرات المحيطة.
- يعمل النادي على صياغة استراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بها.
- العمل على نشر الثقافة المؤسسية. وذلك من خلال:
- اسهام النادي في ترسيخ ثقافة التميز بين الموظفين.
- تشجيع النادي منهجيات تولد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها.
- اهتمام النادي بتحليل التغذية الراجعة من قبل العاملين نحو تحسين الأداء.
- ضرورة بناء قيمة مستدامة. وذلك من خلال:
- تركيز النادي على اختيار العاملين في قطاع الأعمال لتحقيق قيمة مستدامة.
- اعتماد النادي على الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاهتمام بقيادة الأداء والتحول. وذلك من خلال:
- امتلاك إدارة النادي المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات المحيطة.
- قيام النادي بإدارة التغيرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية النجاح (قيادة التحول).
- اهتمام ادارة النادي باحتياجات الاعضاء عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للنادي.

ويرجع ذلك الي ضرورة وجود سياسة مفعلة ومعروفة تشجع وتحافظ علي العاملين ذوي المهارات والامكانيات العالية وتدعيمهم علي الاستمرارية نحو الأفضل والالتسام بالمرونة في اتخاذ القرارات والاستعداد لاي تغيرات محيطة بالنادي من اجل البقاء واستمرارية النجاح

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الإجابة عن التساؤل الرابع للبحث، وهو:

ما أساليب قيادة الأداء والتحول بالأندية الرياضية؟

### استخلاصات وتوصيات البحث:

انطلاقاً من نتائج هذا البحث وفي ضوء المنهج المستخدم وفي حدود العينة وأداة جمع البيانات؛ تستخلص الباحثة ما يلي:

### أولاً: استخلاصات البحث:

- تبين استراتيجية النادي الخطط التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية والاستراتيجية
- تسعى إدارة النادي لتمكين ممارسات الإبداع لدى العاملين.
- ثقافة المؤسسة تعزز الإبداع.
- يشجع المدير العمل على تحقيق التميز في أدايتهم أعمالهم المنوطة بهم.
- ساعدت الإدارة على تحسين ظروف العمل في النادي.
- يوجد اهتمام من قبل الإدارة للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون الخاصة بجودة الأداء.
- يحث المدراء العاملين على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم على التعلم.



- مديرية الشباب والرياضة. الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.
- أعضاء مجالس الإدارات بالأندية الرياضية. المديرين التنفيذيين بالأندية الرياضية.

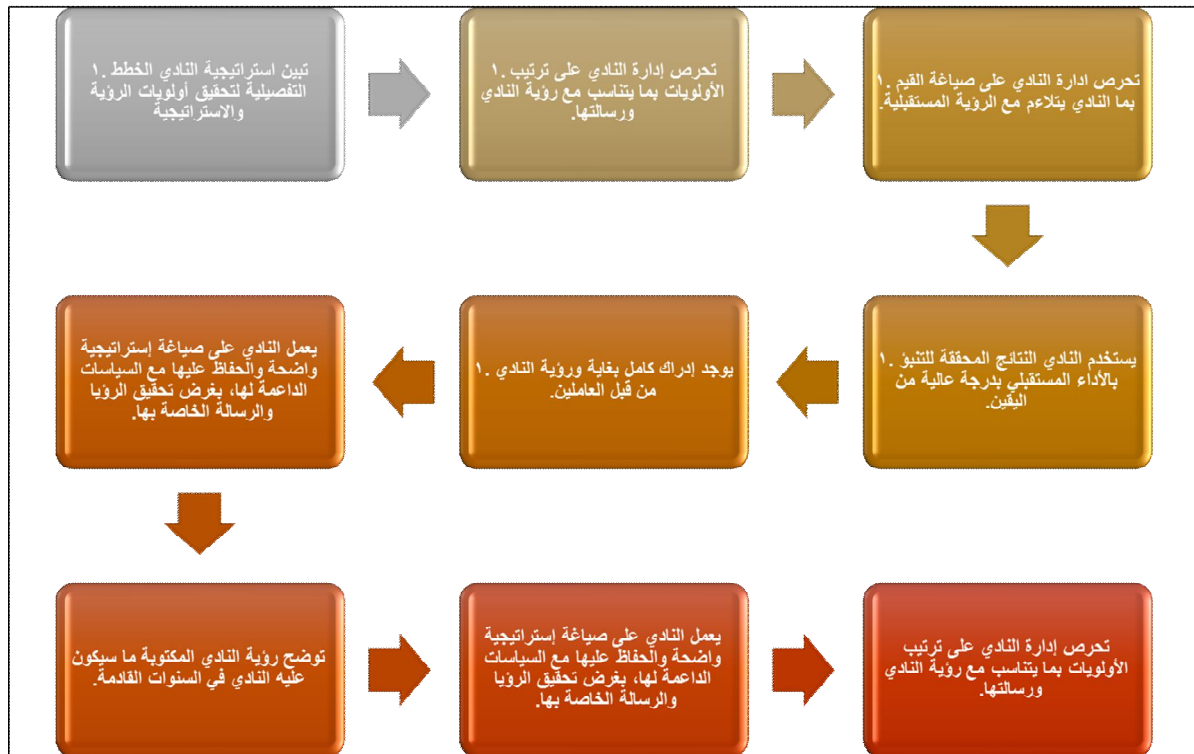
وذلك في محاولة لتطبيق المخطط مقترح للنموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. ومن خلال ما سبق تتقدم الباحثة بالمخطط التالي:

ثانيا: ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان على النحو التالي:

ثالثا: المخطط المقترح للنموذج الأوروبي للتميز EFQM في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية:

في ضوء المنهج المستخدم وهدف البحث وفي إطار العينة التي تم إجراء الدراسة عليها، تتقدم الباحثة بالمخطط المقترح لتطبيق نموذج تميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية وفق نموذج EFQM والنابع من الاستخلاصات التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتفسير ومناقشة النتائج.

أولا: تقوم الباحثة بتقديم المخطط المقترح للمسؤولين عن المؤسسات الرياضية بمحافظة الدقهلية وهم:



شكل (٢)

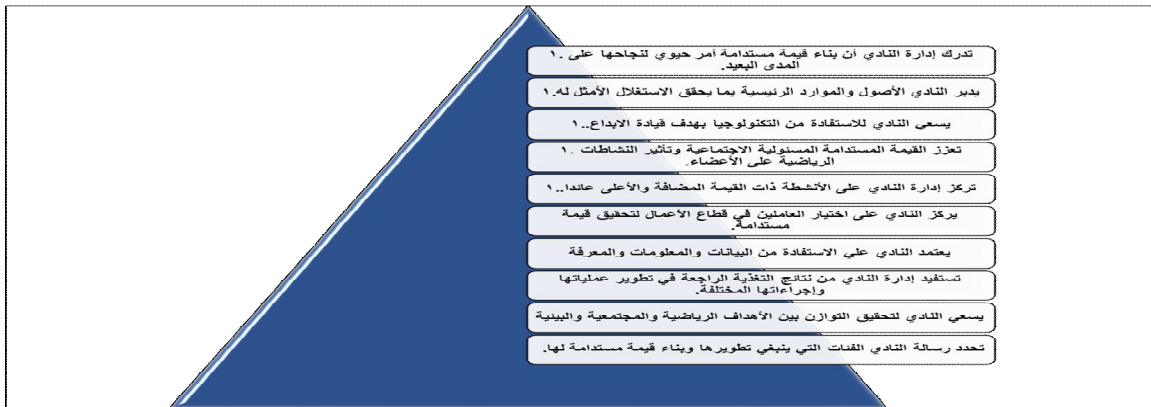
نموذج تميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية وفق نموذج EFQM

## مخطط مقترح لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز ..



شكل (٣)

### الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية



شكل (٤)

### الثقافة المؤسسية بالأندية الرياضية



شكل (٥)

### بناء قسمة مستدامة بالأندية الرياضية

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. توني، أحمد، ٢٠١٩م: استراتيجية مقترحة لإدارة النماذج الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي بمراكز الشباب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
٢. حسين، طارق، ٢٠٢١م: دراسة تحليلية لواقع تطبيق أليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية كمدخل اداري معاصر لتحقيق الابداع الإداري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مجلد (٣٤).
٣. حمدي، عماد، ٢٠١٥م: أثر عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع صناعة الادوية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
٤. خضر، نفين، وآخرون، ٢٠١٩م: واقع أساليب التسويق الرياضي وأثرها علي تحسين الأداء من وجهة نظر مدارس إدارات أندية المدارس الدرجتين الممتازة والدولي لكرة القدم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٥. الدوري، زكريا، ٢٠٠٥م: الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتوزيع والنشر، القاهرة.
٦. سنوسي، لبنى، ٢٠٢١م: اليات مقترحة لإدارة التميز كمدخل لتطوير مستوى الأداء الإداري بمراكز التنمية الرياضية، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بني سويف، مجلد (٥).
٧. عبد العزيز، فوزي اخرون، ٢٠١٨: إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مج ٣١، ع ٣١٤.
٨. عز العرب، وآخرون، ٢٠٢٠م: معايير إدارة التميز كمدخل لتطوير إدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة.
٩. فرج، مصطفى، ٢٠٢٢م: تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، مجلد (٠.٧٠)، عدد (٣).
١٠. قانون الرياضة الجديد (٧١) لسنة (٢٠١٧م).
١١. المولي، محمد وآخرون، ٢٠٢١م: التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، مجلد ١٧، العدد ٢، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل.
١٢. نوفل، صلاح الدين، وآخرون، ٢٠٢٠م: دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية لمسلية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
١٣. نوفل، صلاح الدين، وسالم، سيلم، ٢٠٢٠م: دور إدارة التميز في تطوير أداء المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب

Thesis submitted in partial fulfillment for the Degree of Doctor of philosophy in Human Resource management in the jomo Kenyatta university of Agriculture and technology.

16. Zaher،A، (2021)، Market orientation and its impact on the institutional performance excellence of sports services providers،Assiut Journal of Sports Science and Arts،Faculty of physical education ،Assiut university.

والرياضية بولاية المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

١٤. هنية، تامر، ٢٠١٩م: مدي تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على تميز الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الاسلامية (غزة)، فلسطين.

ثانيا: المراجع باللغات الاجنبية:

15. Naikumi،Danial (2017) " Contribution of Strategic Human Resource Management Practices in Achieving institutional performance" in kenya : narok county government perspective،A

**ABSTRACT****A Proposed Scheme for Applying the European Model of Excellence EFQM in Sports Clubs in the Governorate Dakahlia**

Nermeen Salama Elmohamady

Mohamed Abdelkhalek

Amr Mohamed Zaher

Abdelrahman Megahed

The research aims to build a proposed scheme for applying the European model of excellence EFQM in sports clubs in Dakahlia Governorate, the researcher used the descriptive survey method, and a questionnaire was prepared, and the application was done on a sample that was chosen randomly, stratified, survey number (49) individuals and a basic sample consisting of (298) An individual from the boards of directors, executive directors, marketing managers, administrative bodies, and workers in sports clubs (companies - private - civil in Dakahlia Governorate, which totaled 45 sports clubs). The most important results were finding an effective and announced policy in the club to attract and retain workers with high skills and capabilities. The club's management has sufficient flexibility to respond to surrounding changes. The club manages internal and external changes to ensure continued success (transformation leadership). The interest of the club's management in analyzing the elements of the external environment, detecting opportunities and threats, and developing appropriate strategies to deal with them. The club's management is concerned with the members' needs when formulating the club's strategic goals and objectives. Considering the implementation of the proposed scheme.