

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

معتز محمد محمد العشماوي

أ.م.د/ عبد الرحمن محمد مجاهد

باحث بقسم الادارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنصورة استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنصورة

أ.د/ كريم محمد الحكيم

أستاذ الادارة الرياضية بقسم الادارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة المنصورة

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى معرفة متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وبلغت (٤٥٤) من معاوني الوزير ورؤساء الإدارات المركزية ومديرين العموم ومديرين الإدارات ومدراء الأندية ورؤساء الأقسام الإدارية والفنية وإداريين بالهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وإستخدم الباحثين الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

وكانت أهم نتائج البحث كالتالي:

١. هناك رؤية واضحة لبعض الهيئات الرياضية توضح ماستكون عليا الهيئة في السنوات القادمة.
٢. تحرص إدارة بعض الهيئات الرياضية على نشر ثقافة التميز بين جميع العاملين.
٣. تمكن بعض الهيئات الرياضية العاملين من المشاركة في صنع القرارات.
٤. تطبق إدارة بعض الهيئات الرياضية معايير إدارة الجودة والتميز إلى حد ما.
٥. وجود برامج تدريبية لتطوير العاملين إدارياً ببعض الهيئات الرياضية.

مقدمة البحث:

يقصد بالهيئات الرياضية انها الهيئات التي تؤسس من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين لمدة غير معينة بهدف توفير الخدمات الرياضية وما يتصل بهما من خدمات ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتروحية وذلك دون الحصول على كسب مادي للأعضاء، ويندمج تحت هذه التسمية الأندية الرياضية واتحادات اللعاب الرياضية واللجنة الأولمبية.

تعتبر الهيئات الرياضية المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس، من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد الهيئات الرياضية مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس. (غازي، على، ٢٠١٣، ص ٨)

تسعى الهيئات الرياضية إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتتجلى أهمية التميز المؤسسي في تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة مما يساهم في تحقيق الاتصال الفعال في كافة الاتجاهات بين العاملين والهيئة من جهة، وبين الهيئة والمجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى، والاستغلال الأمثل لموارد الهيئة، وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتحقيق ولانهم، وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق ولانهم، مما يحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من جهود، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالهيئة، وبالتالي نجاح

الهيئة في تحقيق أهدافها. (الدغمي، هيفاء، ٢٠١٩، ص ٣٤-٣٥)

يعد التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتسويقية والمالية والتنفيذ للعمليات الإنتاجية وغيرها في الهيئات، بما ينعكس ايجابياً عن نتائج وإنجازات التفوق التي يحققه الموظفون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصالح كافة في المنظمة من خلال موارد بشرية تتمتع بكفاءة وفاعلية وهيكل تنظيمي.

ويعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها الهيئات من أجل تحقيق التغيرات الإدارية والتنظيمية المنشودة والتأثير على العمليات الداخلية بصورة فعالة، واستغلال كافة الطاقات المؤسسية والبشرية التي تمتلكها المنظمة أفضل استغلال، كما أن التميز المؤسسي عملية مؤسسية متكاملة الأبعاد تشتمل على تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وتطوير مخرجاتها وفق أحد المعايير التنافسية التي تركز على تحقيق وفورات في كلفة الأداء وأساليب تحقيق مخرجات الأداء المؤسسي. (Jean, 2018)

ويعد نموذج التميز Excellence Model الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM واحدة من أشهر النماذج وأكثرها إنتشاراً حول العالم خاصة في المؤسسات المختلفة والذي يتم الإسترشاد به في الطريق نحو التميز ومعرفة الثغرات والحلول، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة. (السلمي، علي، ٢٠٠٢، ص ٢٠)

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) "من خلال التعرف على:

١. الغاية والرؤية والإستراتيجية التي تحقق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية.
٢. الثقافة المؤسسية والقيادة التي تحقق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية.
٣. إشراك المعنيين لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية.
٤. بناء قيمة مستدامة لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية.
٥. قيادة الأداء والتحول لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية.
٦. انطباعات المعنيين بالهيئات الرياضية.
٧. الأداء الإستراتيجي والتشغيلي بالهيئات الرياضية.

تساؤلات البحث :

١. ما الغاية والرؤية والإستراتيجية التي تحقق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟
٢. ما ملامح الثقافة المؤسسية والقيادة لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟
٣. ما دور إشراك المعنيين لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟
٤. ما اجراءات بناء قيمة مستدامة لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟

ويمكن تحديد أهم العناصر التي يتحدد التميز المؤسسي من خلالها وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والمتمثلة في (الغاية والرؤية والإستراتيجية- الثقافة المؤسسية والقيادة - إشراك المعنيين - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء والتحول - انطباعات المعنيين - الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) (EFQM 2020 Model)

وتكمن مشكلة البحث في عدم الوعي الكامل والتطبيق الصحيح لمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي بغالبية الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية ، لذلك يجب معرفة متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية التي تسعى إلى التميز من خلال التعرف على هذه المتطلبات وفقاً لنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)

ومن خلال إطلاع الباحثين على توصيات الدراسات السابقة في مجال التميز المؤسسي، فقد أوصت دراسة كلا من حسين، طارق(٢٠٢١م)(٤)، سنوسي، لبنى(٢٠٢١م)(٧)، إسماعيل، أحمد (٢٠١٩م)(٢)، (Malden & Maja 2014) (1٦) إلى (تطبيق إدارة التميز يحقق العديد من الفوائد للمؤسسات، منها: أنه يساهم في بناء التميز وتمكينه، وتحقيق تفوق المؤسسة، وتمكين العاملين - وضع حلول للمعوقات التي تواجه الهيئات الرياضية سواء كانت قانونية أو الإدارية أو الفنية للوصول إلى التميز المؤسسي - العمل على زيادة توعية القيادات وجميع العاملين بفوائد تطبيق نموذج التميز الأوروبي - دعم القيادة العليا بالأندية الرياضية لتطبيق التميز المؤسسي).

٥. ما مظاهر قيادة الأداء والتحول لتحقيق التميز

المؤسسي بالهيئات الرياضية؟

٦. ما انطباعات المعنيين بالهيئات الرياضية؟

٧. ما خطوات تطبيق الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

بالهيئات الرياضية؟

الدراسات السابقة :

١. دراسة (Dimopoulou,Stefania, 2023)،

وهدفت الدراسة الي تقييم ما إذا كان موظفو المنظمات الرياضية الضخمة قد طبقو عمليات نموذج التميز (EFQM) وما إذا كان هناك اختلافات بين الجنسين، استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت عينة الدراسة (١٤٦) موظف في المركز الأولمبي الرياضي بأثينا (سبيروس لويس). واستخدم الباحث الإستبيان – تحليل الوثائق والسجلات. وكانت أهم النتائج أن يتم تطبيق نموذج التميز في المنظمات الرياضية الضخمة ولكن ليس بالشكل المطلوب، حسب تقديرات العاملين (رجال ونساء) في مركز أثينا الأولمبي الرياضي (سبيروس لويس) هناك محاولة لتطبيق بعض مبادئ نموذج التميز (EFQM)، تقييم النساء أكثر ايجابية من الرجال.

٢. دراسة (فرج، مصطفى، ٢٠٢٢م)، وهدفت

الدراسة الي تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM). واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت عينة الدراسة (٣٠٠) فرد من العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط، واستخدم الباحث استمارة الإستبيان، وكانت أهم النتائج أن مستوى ممارسة معايير الاداء المؤسسي التابع للنموذج الأوربي (EFQM) داخل مراكز

الشباب جاءت متوسطة ، ماعدا معيار السياسات والإستراتيجيات، ومعيار رضا العاملين "الأفراد" جاءت ممارستها قليلة، ضعف مستوى الدعم المقدم للعاملين وقلة الدورات التدريبية المتخصصة، قلة الكوادر المؤهلة لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي.

٣. دراسة (سنوسي، لبنى، ٢٠٢١م)، وهدفت

الدراسة الي التعرف على مدى ممارسة إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية بمحافظة شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت عينة الدراسة (٢٦٧) أخصائي رياضي بمديريات الشباب والرياضة في محافظات الصعيد، واستخدم الباحث استمارة الإستبيان، وكانت أهم النتائج حرص القادة على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه والنابع من إيمانهم بقيمة العمل وأهميته.

٤. دراسة (Gargalianos D, Matsaggidis, 2017, A)،

هدفت الدراسة الي محاولة استكشافية للتحقق من مستوى نضج إدارة الجودة الشاملة في الاتحادات الرياضية الوطنية اليونانية (HNSF) باستخدام نموذج EFQM واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (٧٨) فرداً، واستخدم الباحث اسامارة الإستبيان، وكانت أهم النتائج أن الاتحادات الرياضية الوطنية اليونانية (HNSF) تنفذ بعض ممارسات الإدارة المقترحة من قبل EFQM.

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم: استخدم الباحثين المنهج

الوصفي المسحي - بخطواته وإجراءاته.

مجتمع البحث: يتحدد مجتمع البحث من العاملين
بـ (وزارة الشباب والرياضة - مديريات الشباب
والرياضة - الأندية الرياضية) بجمهورية مصر
العربية.

عينة البحث:

- أولاً: الحدود البشرية: اختار الباحثين عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين في وزارة الشباب والرياضة (معاوني الوزير - رؤساء الإدارات المركزية - مديري العموم - مديري الإدارات - إداريين)، والعاملين في مديريات الشباب والرياضة (وكلاء الوزارة - معاوني وكيل الوزارة - رؤساء الأقسام - إداريين)، والعاملين في الأندية الرياضية

(مجالس الإدارة - المدراء - رؤساء الأقسام الإدارية والفنية - إداريين) بجمهورية مصر العربية مرفق (١) وبلغ عددهم (٤٥٤) فرد بواقع (٥١) فرد للدراسة الاستطلاعية ، و (٤٠٣) فرد للدراسة الأساسية ويوضح الجدول رقم (١) توصيف عينة البحث.

- ثانياً الحدود المكانية: (وزارة الشباب والرياضة - مديريات الشباب والرياضة - الأندية الرياضية) بجمهورية مصر العربية.
- ثالثاً: الحدود الزمانية: ٢٠٢٣ م.

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	العينة	العدد	النسبة
١	الاستطلاعية	٥١	١١.٢٣%
٢	الأساسية	٤٠٣	٨٨.٧٧%
	المجموع	٤٥٤	١٠٠%

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثين استمارة استبيان من إعدادهم للتعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية وقد اتبعوا الخطوات التالية:

١. تحديد محاور البحث من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق المقابلة الشخصية والدراسات والمراجع المتخصصة وهي (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة،

قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) مرفق (٣) وتم عرضها على (١٠) خبراء مرفق (٢) وقد راعي الباحثين أن يكون استاذاً للادارة الرياضية أو استاذاً مساعداً ، لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة محاور الاستبيان جدول (٢) ، آراء السادة الخبراء نحو محاور الاستبيان، كما هو في الجدول التالي:

جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو محاور الاستبيان (ن-١٠)

م	محاور الاستبيان	موافق	%	م	محاور الاستبيان	موافق	%
١	الغاية والرؤية والاستراتيجية	١٠	١٠٠	٤	بناء قيمة مستدامة	١٠	١٠٠
٢	الثقافة المؤسسية والقيادة	١٠	١٠٠	٥	قيادة الأداء والتحول	١٠	١٠٠
٣	إشراك المعنيين	١٠	١٠٠	٦	انطباعات المعنيين	١٠	١٠٠
٧	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	١٠	١٠٠				

٢. بناء على آراء الخبراء تم قبول المحاور الحاصلة على نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر وبذلك تمت الموافقة على جميع محاور الاستبيان.
٣. تم وضع العبارات الخاصة بكل محور مرفق (٤) ، وتم عرضها على (١٠) خبراء مرفق (٢) لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة العبارات وملاءمتها للمحاور جدول (٣) ، آراء السادة الخبراء نحو الصورة الأولية لعبارات الاستبيان.

جدول (٣) استمارة استطلاع آراء الخبراء حول الصورة الأولية لعبارات الاستبيان (ن=١٠)

م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%	م	نعم	%
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس			المحور السادس			المحور السابع		
١	١٠٠	١٠	٨	١٠٠	١٠	١٣	١٠٠	١٠	٢٠	١٠٠	١٠	٢٦	١٠٠	١٠	٣٥	١٠٠	١٠	٤٢	١٠٠	١٠
٢	١٠٠	١٠	٩	١٠٠	١٠	١٤	١٠٠	١٠	٢١	١٠٠	١٠	٢٧	١٠٠	١٠	٣٦	١٠٠	١٠	٤٣	١٠٠	١٠
٣	١٠٠	١٠	١٠	٩٠	٩	١٥	٩٠	٩	٢٢	١٠٠	١٠	٢٨	١٠٠	١٠	٣٧	١٠٠	١٠	٤٤	١٠٠	١٠
٤	١٠٠	١٠	١١	١٠٠	١٠	١٦	١٠٠	١٠	٢٣	٩٠	٩	٢٩	١٠٠	١٠	٣٨	١٠٠	١٠	٤٥	٩٠	٩
٥	١٠٠	١٠	١٢	١٠٠	١٠	١٧	٩٠	٩	٢٤	١٠٠	١٠	٣٠	١٠٠	١٠	٣٩	١٠٠	١٠	٤٦	١٠٠	١٠
٦	١٠٠	١٠				١٨	١٠٠	١٠	٢٥	١٠٠	١٠	٣١	٩٠	٩	٤٠	١٠٠	١٠	٤٧	١٠٠	١٠
٧	١٠٠	١٠				١٩	١٠٠	١٠				٣٢	١٠٠	١٠	٤١	٩٠	٩	٤٨	١٠٠	١٠
												٣٣	١٠٠	١٠						
												٣٤	١٠٠	١٠						

الدراسة الاستطلاعية: قام الباحثين بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٥١) من العاملين في (وزارة الشباب والرياضة – مديريات الشباب والرياضة – الأندية الرياضية) بجمهورية مصر العربية ، من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية عنه البحث ، في الفترة من (٢٠٢٣/٢/٢٣) إلى (٢٠٢٣/٢/٢٣).

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:

٤. بناء على آراء الخبراء تم قبول العبارات الحاصلة على نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر وبذلك تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان.
٥. استخدم الباحثين مقياس خماسي لتقدير استجابات العينة على عبارات المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة وتقدر ب (٥) درجات، موافق وتقدر ب (٤) درجات ، إلى حد ما ب (٣) درجة ، غير موافق وتقدر ب (٢) درجة ، غير موافق بشدة وتقدر ب (١) درجة.

أولاً: الصدق : استخدم الباحثين صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليه لحساب صدق استبيان التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية بجمهورية مصر العربية، كما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٤) معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان ومحاورها (ن-٥١)

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	المحور السابع	المحور الثامن	المحور التاسع	المحور العاشر	المحور الحادي عشر	المحور الثاني عشر	المحور الثالث عشر	المحور الرابع عشر
١	*.٥٩٢	٨	*.٨٦٦	١٣	*.٩٤٣	٢٠	*.٨٠٠	٢٦	*.٦٧٤	٣٥	*.٨٤٣	٤٢	*.٨٠٤
٢	*.٦٧٨	٩	*.٨٤١	١٤	*.٧٣٥	٢١	*.٧٥١	٢٧	*.٧١٢	٣٦	*.٧٢٢	٤٣	*.٩٣٣
٣	*.٧٨٣	١٠	*.٨٨٦	١٥	*.٧٠٣	٢٢	*.٨٦٠	٢٨	*.٧٠٤	٣٧	*.٨٦٨	٤٤	*.٨٦٩
٤	*.٨١٢	١١	*.٧٢٣	١٦	*.٨٧٦	٢٣	*.٧٦٩	٢٩	*.٨٥٤	٣٨	*.٧٨٨	٤٥	*.٨٨٤
٥	*.٧٣٣	١٢	*.٨٤١	١٧	*.٨٤١	٢٤	*.٥٥٨	٣٠	*.٨١٠	٣٩	*.٩١٧	٤٦	*.٩١٧
٦	*.٨٣٢			١٨	*.٨٢٧	٢٥	*.٧٢٤	٣١	*.٨٧٢	٤٠	*.٧٢٩	٤٧	*.٨٧٣
٧	*.٦٢٧			١٩	*.٦٦٣			٣٢	*.٧٨٨	٤١	*.٨٧٧	٤٨	*.٨٥٣
								٣٣	*.٨٦٧				
								٣٤	*.٧٩٧				

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٣٥

من الجدول (٤)، يتضح وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المحاور والعبارات الخاصة بهما، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

جدول (٥) معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان قيد البحث (ن-٥١)

م	محاور الاستبيان	الثبات	م	محاور الاستبيان	الثبات
١	الغاية والرؤية والاستراتيجية	*.٨٤٩	٤	بناء قيمة مستدامة	*.٩٠٢
٢	الثقافة المؤسسية والقيادة	*.٧٨٧	٥	قيادة الأداء والتحول	*.٩٣٦
٣	إشراك المعنيين	*.٩٠٥	٦	انطباعات المعنيين	*.٨٧٤
٧	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	*.٨٨٨			

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٣٥

من الجدول (٥)، يتضح وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين المحاور واستبيان التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية عينة البحث. ثانياً: الثبات: استخدم الباحثين معامل ألفا كرونباخ ودلالة الاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وذلك بتطبيقه على مجموعة الدراسة الاستطلاعية وعددهم (٥١) من من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما هو موضح بجدول (٦).

جدول (٦) ثبات محاور الاستبيان قيد البحث (ن-٥١)

م	محاور الاستبيان	الثبات	م	محاور الاستبيان	الثبات
١	الغاية والرؤية والاستراتيجية	*٠.٨٤٢	٤	بناء قيمة مستدامة	*٠.٨٣١
٢	الثقافة المؤسسية والقيادة	*٠.٨٧٧	٥	قيادة الأداء والتحول	*٠.٩٢٢
٣	إشراك المعنيين	*٠.٩٠١	٦	انطباعات المعنيين	*٠.٩٢٠
٧	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	*٠.٩٤٨		الاستبيان ككل	*٠.٩٥٨

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٢٣٥

المعالجات الإحصائية : تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) وقد استخدم الباحثين المعالجات التالية (المتوسط الحسابي – معامل الارتباط – معامل ارتباط الفاكرونباخ – كا^٢).

عرض ومناقشة وتفسير نتائج تساؤل البحث:

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول: ما الغاية والرؤية والإستراتيجية التي تحقق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟

من الجدول (٦)، يتضح حيث أن معامل الاتساق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان قيد البحث.

الدراسة الأساسية : قام الباحثين بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) على عينة البحث والبالغ عددهم (٤٠٣) فرد من في (وزارة الشباب والرياضة – مديريات الشباب والرياضة – الأندية الرياضية) بجمهورية مصر العربية ، ، وذلك في الفترة من (٢٠٢٣/٤/٢) إلى (٢٠٢٣/٥/٢).

جدول (٧) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للتساؤل الأول (ن-٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	٢١٤
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	٩٣	٢٣.٠٨	٢٠٢	٥٠.١٢	٩٤	٢٣.٣٣	٩	٢.٢٣	٣.٩٢٨	٠.٧٧٣	*٣٢١.٥٠
٢	٢٢	٥.٤٦	٢٣١	٥٧.٣٢	١٢٦	٣١.٢٧	٩	٢.٢٣	٣.٦٠٠	٠.٧٤٧	*٤٦٥.٨٢
٣	٥٦	١٣.٩٠	٢١٢	٥٢.٦١	١٣٢	٣٢.٧٥	٢	٠.٢٥	٣.٧٩٢	٠.٦٩١	*٤٠٩.٧٧
٤	٥٨	١٤.٣٩	١٧٧	٤٣.٩٢	١٤٦	٣٦.٢٣	٩	٢.٢٣	٣.٦٥٠	٠.٨٤٥	*٢٥٩.٠٠
٥	٨٩	٢٢.٠٨	١٥٣	٣٧.٩٧	١٣٨	٣٤.٢٤	٥	٤.٤٧	٣.٧٦٤	٠.٨٥٨	*٢٢٦.٣٢
٦	٨٩	٢٢.٠٨	١٥٦	٣٨.٧١	١٤٤	٣٥.٧٣	٥	١.٢٤	٣.٧٧٢	٠.٨٨١	*٢٥٥.٨٠
٧	٧٩	١٩.٦٠	١٥٥	٣٨.٤٦	١٣٥	٣٣.٥٠	٧	٦.٧٠	٣.٦٧٥	٠.٩٢٢	*٢٠٨.٢٨

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

والتي تنص على " توضح رؤية الهيئة الرياضية ماستكون عليه الهيئة في السنوات القادمة".

كما يتضح ان قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالغاية والرؤية والاستراتيجية ، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (٢٠٨.٢٨ : ٤٦٥.٨٢)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ويتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور الغاية والرؤية والاستراتيجية من (٣.٩٢٨) لعبارة رقم (١) والتي تنص على " تعلن الهيئة الرياضية عن الرؤية والرسالة لجميع المعنيين (من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الهيئة، مثل : العاملين، المستفيدين، المجتمع الخارجي)" الي (٣.٦٠٠)، لعبارة رقم (٢)

وعملها، ويجب أن تمتلك الهيئة الرياضية إستراتيجية واقعية مبنية على تحليل الواقع الحالي، وأن تراجع بصفة دورية إستراتيجيتها لتحسين وتطوير الهيئة، وأن تساعد الإستراتيجية في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، ويجب وضع معايير لقياس وتقييم الأداء للعاملين .

ويتفق هذا مع نتائج دراسة كلا من (معوض، ٢٠٢٢، إبراهيم، ٢٠٢٠) حيث أكدت على أن الاتحاد الرياضي يمتلك رؤية ورسالة وأهداف واضحة لجميع العاملين به، وأنه توجد معايير واضحة ومحددة عند تقييم واختبار العاملين للعمل بالاتحاد المصري للتنس.

وتختلف مع نتائج دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) حيث أكدت على أن هناك غياب رؤية واستراتيجية واضحة للأندية مع عدم وضوح أهداف الأندية واستراتيجيتها، وهناك عدم تقييم لأداء العاملين بمعرفة خبراء متخصصين في المجال الإداري بأندية السلاح المصرية.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني: ما ملامح الثقافة المؤسسية والقيادة لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟

(٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧)، والتي تنص على التوالي " تعلن الهيئة الرياضية عن الرؤية والرسالة لجميع المعنيين (من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الهيئة ، مثل : العاملين، المستفيدين، المجتمع الخارجي) " بنسبة (٥٠.١٢%)، و" توضح رؤية الهيئة الرياضية ماستكون عليه الهيئة في السنوات القادمة " بنسبة (٥٧.٣٢%)، و" توضح رسالة الهيئة الرياضية الغرض من إنشاء الهيئة، وعملها، والخدمات التي تقدمها " (٥٢.٦١%)، و" تمتلك الهيئة الرياضية إستراتيجية واقعية مبنية على تحليل الواقع الحالي " بنسبة مئوية (٤٣.٩٢%)، و " تراجع الهيئة الرياضية بصفة دورية إستراتيجيتها بهدف التحسين والتطوير ومواكبة تطورات العصر " بنسبة مئوية (٣٧.٩٧%)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تكون لها رؤية توضح ما تطمح الوصول اليه في المستقبل مع ان تكون حقيقية وواضحة وقابلة للتحقق ومعلنة لجميع العاملين بالهيئة الرياضية، وأن توضح رؤية الهيئة الرياضية ماستكون عليه الهيئة في السنوات القادمة، وتوضح الغرض من إنشاء الهيئة

جدول (٨) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للتساؤل الثاني (ن=٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	كا
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٨	٨٠	١٩.٨٥	٢٠٤	٥٠.٦٢	١١٠	٢٧.٣٠	٧	١.٧٤	٣.٨٨١	٠.٧٣٩	*٣٤٣.٥١
٩	٥١	١٢.٦٦	٢٥٠	٦٢.٠٣	٩٧	٢٤.٠٧	٣	٠.٧٤	٣.٨٦١	٠.٦٣١	*٥٢١.٦٠
١٠	٧٣	١٨.١١	٢٠٤	٥٠.٦٢	١٠٨	٢٦.٨٠	٢	٣.٩٧	٣.٨١٩	٠.٧٨٧	*٣٢٧.٣٨
١١	٦٩	١٧.١٢	٢٠٠	٤٩.٦٣	٩٠	٢٢.٣٣	١٢	٧.٩٤	٣.٧٣٠	٠.٨٧١	*٢٦٧.٣٣
١٢	٥١	١٢.٦٦	٢٠٩	٥١.٨٦	١٠٨	٢٦.٨٠	٢٥	٦.٢٠	٣.٦٨٥	٠.٨٠٢	*٣٢٤.٩٣

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

(٤٩.٦٣%)، حيث كانت (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تلتزم بأخلاقيات العمل، وأن تشجع العاملين على التطوير وتحسن المستوى، وأن تغرس الصفات القيادية لدى جميع العاملين، وأن تحرص على نشر ثقافة التميز بين العاملين، وأن تدعم وتحفز جهود العاملين والإعتراف بأنجازاتهم وتقديرها .

ويتفق هذا مع نتائج دراسة كلا من (عبد الله، ٢٠١٧، معوض، ٢٠٢٢) حيث أكدت على أن هناك اهتمام في مديرية الشباب والرياضة بالشرقية باختيار القيادات على أساس الكفاءة والتميز في الأداء ، وأنه يتم نشر لثقافة التميز المؤسسي والقناعة بأهميته وتقديم الدعم الإداري من قبل ادارة الاتحاد الرياضي.

وتختلف مع نتائج دراسة كلا من (فرج، ٢٠٢٢، سنوسي، ٢٠٢١) حيث أكدت على هناك ضعف لمستوى الدعم المقدم للعاملين بمراكز الشباب ، وهناك عدم دعم وتعزيز لثقافة التميز المؤسسي بين جميع العاملين للقيادات الرياضية بمحافظات شمال الصعيد .

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث: ما دور إشراك المعنيين لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور الثقافة المؤسسية والقيادة من (٣.٨٨١) لعبارة رقم (٨) والتي تنص على " تحرص إدارة الهيئة الرياضية على الإلتزام بأخلاقيات العمل وقيمه " الي (٣.٦٨٥)، لعبارة رقم (١٢) والتي تنص على " تحرص إدارة الهيئة الرياضية على دعم وتحفيز جهود العاملين، والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها ومكافأتها ".

كما يتضح ان قيمة (كأ) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالثقافة المؤسسية والقيادة ، حيث تراوحت قيمة (كأ) المحسوبة ما بين (٢٦٧.٣٣ : ٥٢١.٦٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ويتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢)، والتي تنص على التوالي " تحرص إدارة الهيئة الرياضية على الإلتزام بأخلاقيات العمل وقيمه " بنسبة (٥٠.٦٢%)، و " تشجع إدارة الهيئة الرياضية العاملين على التطوير والتميز " بنسبة (٦٢.٠٣%)، و " تغرس إدارة الهيئة الرياضية الصفات القيادية لدى جميع العاملين " (٥٠.٦٢%)، و " تحرص إدارة الهيئة الرياضية على نشر ثقافة التميز بين جميع العاملين " بنسبة مئوية

جدول (٩) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للتساؤل الثالث (ن-٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	كأ
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٣	٩٣	٢٣.٠٨	٢٠٢	٥٠.١٢	٩١	٢٢.٥٨	٨	١.٩٩	٩	٢.٢٣	٣.٨٩٨	٠.٨٥٢	٣١٥.١٠
١٤	٩١	٢٢.٥٨	١٩١	٤٧.٣٩	٩٧	٢٤.٠٧	١٤	٣.٤٧	١٠	٢.٤٨	٣.٨٤١	٠.٨٩٦	٢٧٢.٧٧
١٥	٤١	١٠.١٧	١٩٧	٤٨.٨٨	١١٨	٢٩.٢٨	٢٨	٦.٩٥	١٩	٤.٧١	٣.٥٢٩	٠.٩٣٥	٢٨٦.٣٢
١٦	٦٥	١٦.١٣	٢٢٥	٥٥.٨٣	٩٤	٢٣.٣٣	٩	٢.٢٣	١٠	٢.٤٨	٣.٨٠٩	٠.٨١٩	٣٨٩.٣٩
١٧	٧٣	١٨.١١	١٨٩	٤٦.٩٠	١٢٢	٣٠.٢٧	٩	٢.٢٣	١٠	٢.٤٨	٣.٧٥٩	٠.٨٥٩	٢٩٣.٢٢
١٨	٦٣	١٥.٦٣	٢٠٦	٥١.١٢	١١٢	٢٧.٧٩	٧	١.٧٤	١٥	٣.٧٢	٣.٧٣٢	٠.٨٧٦	٣٣١.٧٨
١٩	٨١	٢٠.١٠	١٩١	٤٧.٣٩	١١٦	٢٨.٧٨	٧	١.٤٧	٨	١.٩٩	٣.٨١٩	٠.٨٣٩	٢٩٩.٣٧

* قيمة (كا٢) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور إشراك المعنيين من (٣.٨٩٨) لعبارة رقم (١٣) والتي تنص على " تعمل إدارة الهيئة الرياضية على تفعيل العلاقات الانسانية بين العاملين " الي (٣.٥٢٩)، لعبارة رقم (١٥) والتي تنص على " تستفيد إدارة الهيئة الرياضية من التغذية الراجعة في تطوير برامجها الرياضية ".

كما يتضح ان قيمة (كا٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بإشراك المعنيين ، حيث تراوحت قيمة (كا٢) المحسوبة ما بين (٢٧٢.٧٧ : ٣٨٩.٣٩)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩)، والتي تنص على التوالي " تعمل إدارة الهيئة الرياضية على تفعيل العلاقات الانسانية بين العاملين " بنسبة (٥٠.١٢%)، و " تتيح إدارة الهيئة الرياضية الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم " بنسبة (٤٧.٣٩%)، و " تستفيد إدارة الهيئة الرياضية من التغذية الراجعة في تطوير برامجها الرياضية " (٤٨.٨٨%)، و " تمكن إدارة الهيئة الرياضية العاملين من المشاركة في صنع القرارات " بنسبة مئوية (٥٥.٨٣)، حيث كانت

(كا٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تعمل على تفعيل العلاقات الانسانية بين العاملين، وأن تتيح الفرصة للعاملين في التعبير عن رأيهم بكل وضوح، وأن تعمل على تمكين العاملين بالهيئات الرياضية ومشاركتهم في صنع القرارات واحساسهم بالمسؤولية تجاه ذلك ، وأن تشارك المعنيين في وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية الهيئة، وان تشارك المعنيين في تقييم الأداء، وأن تقييم أداءها بصفة دورية بهدف تحسين المستوى والأداء .

ويتفق هذا مع نتائج دراسة كلا من (عبد الحليم، ٢٠٢١ ، معوض، ٢٠٢٢) حيث أكدت على أن ادارة النادي تفسح المجال امام العاملين لابداء ارانهم في مجال العمل وتوعية العاملين بمختلف مستوياتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات لضمان تقبلهم لها، وأنه تفسح الإدارة بالنادي المجال امام العاملين لابداء ارانهم في مجال العمل وطرح الافكار الجديدة، وأنه تعمل الاتحادات الرياضية على توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعال مع العاملين، وكذلك تعزيز العلاقات بالعاملين بشكل منظم.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الرابع :
ما اجراءات بناء قيمة مستدامة لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟

جدول (١٠) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للتساؤل الرابع (ن-٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	٢١٤
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٠	٨٢	٢٠.٣٥	٢١٦	٥٣.٦٠	٩٤	٢٣.٣٣	٣	٠.٧٤	٨	١.٩٩	٣.٨٨٨	٠.٨١٨	*٣٦٩.٨٢
٢١	٦٢	١٥.٣٨	١٩٣	٤٧.٨٩	١٠٤	٢٥.٨١	٣٣	٨.١٩	١١	٢.٣٧	٣.٦٥٠	٠.٩٢٩	*٢٥٦.٠٤
٢٢	٧٥	١٨.٦١	١٩٦	٤٨.٦٤	١١٨	٢٩.٢٨	٢	٠.٥٠	١٢	٢.٩٨	٣.٧٩٤	٠.٨٥١	*٣١٨.٠٠
٢٣	١١٩	٢٩.٥٣	١٤٩	٣٦.٣٧	١٢٢	٣٠.٢٧	٢	٠.٥٠	١١	٢.٧٣	٣.٩٠١	٠.٩٢٤	*٢٣٤.٣٦
٢٤	٤٤	١٠.٩٢	١٩٦	٤٨.٦٤	١٥٨	٣٩.٢١	٣	٠.٧٤	٢	٠.٥٠	٣.٦٩٢	٠.٦٧٥	*٤٠٧.٥٣
٢٥	١٢٠	٢٩.٧٨	١٠٦	٢٦.٣٠	١٣٢	٣٢.٧٥	٣٤	٨.٤٤	١١	٢.٧٣	٣.٧٢٠	١.٠٦٣	*١٤٧.٠٩

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور بناء قيمة مستدامة من (٣.٩٠١) لعبارة رقم (٢٣) والتي تنص على " هناك إقبال متزايد في أعداد المستفيدين الراغبين في الانضمام للهيئة والإستفادة من خدماتها " الي (٣.٦٥٠)، لعبارة رقم (٢١) والتي تنص على " تستخدم الهيئة الرياضية كافة قدراتها الأكاديمية لإعطاء قيمة لخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ".

ويتضح ان قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة ببناء قيمة مستدامة ، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (١٤٧.٠٩ : ٤٠٧.٥٣)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارة رقم (٢٥)، والتي تنص على " تطبق إدارة الهيئة الرياضية معايير إدارة الجودة والتميز " بنسبة مئوية (٣٢.٧٥%)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وكما يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤)، والتي تنص على التوالي " تهتم إدارة الهيئة الرياضية بتنمية علاقاتها مع جميع الجهات المعنية " بنسبة (٥٣.٦٠%)، و " تستخدم الهيئة الرياضية كافة قدراتها الأكاديمية لإعطاء قيمة لخدماتها التي تقدمها للمستفيدين " بنسبة (٤٧.٨٩%)، و " تستثمر الهيئة

الرياضية الفرص في المؤتمرات والإعلام، لتسويق قيمة خدماتها الثمينة، ليقبل عليها المستفيدون " (٤٨.٦٤%)، و " هناك إقبال متزايد في أعداد المستفيدين الراغبين في الانضمام للهيئة والإستفادة من خدماتها " بنسبة مئوية (٣٦.٩٧%)، و " تعتمد الهيئة الرياضية على آراء المعنيين في التطوير المستمر لخدماتها لتلبي حاجاتهم (٤٨.٦٤%)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تهتم بتنمية علاقتها مع جميع الجهات ، وأن تستخدم كافة قدراتها لتعطي قيمة لخدماتها التي تقدمها للمستفيدين ، وأن تستثمر الهيئة الفرص لتسويق خدماتها الثمينة في المؤتمرات والإعلام، وأن تقوم بالترويج لخدماتها لزيادة أعداد المستفيدين والمنضمين للهيئة، وان تعتمد على آراء المعنيين في التطوير المستمر لخدماتها.

وتختلف مع نتائج دراسة كلا من (عبد الله، ٢٠١٧، حسين، ٢٠٢١، منصور، ٢٠٢٢) حيث أكدت على أن هناك عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية بحاجات ورغبات العملاء ، وأن الإدارة العليا في الهيئات الرياضية لا تتيح نظام لتبنى مقترحات المجتمع الخارجي والعاملين نحو تطوير الخدمات المقدمة، وأن مستوى التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية المصرية مستوى تميز عالي .

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الخامس: ما مظاهر قيادة الأداء والتحول لتحقيق التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية؟

جدول (١١) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للسؤال الخامس (ن-٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		متوسط حسابي		انحراف معياري		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٦	١٠٤	٢٥.٨١	١٣٩	٣٤.٤٩	١٤٣	٣٥.٤٨	١١	٢.٧٣	٦	١.٤٩	٣.٨١٩	٠.٨٦٥	٢٢٦.٥٧
٢٧	٥٤	١٣.٤٠	١٥٥	٣٨.٤٦	١٤٤	٣٥.٧٣	٤٧	١١.٦٦	٣	٠.٧٤	٣.٥٢١	٠.٨٩٢	٢١٦.٠٤
٢٨	٣٠	٧.٤٤	١٦٠	٣٩.٧٠	١٥٨	٣٩.١٢	٣٣	٨.١٩	٢٢	٥.٤٦	٣.٣٥٥	٠.٩٣٢	٢٥٥.٠٣
٢٩	٦٨	١٦.٨٧	١٣٦	٣٣.٧٥	١٣٥	٣٣.٥٠	٥٢	١٢.٩٠	١٢	٢.٩٨	٣.٤٨٦	١.٠١٢	١٤٥.٣٠
٣٠	٤٠	٩.٩٣	١٦٣	٤٠.٤٥	١٣٨	٣٤.٢٤	٥٣	١٣.١٥	٩	٢.٢٣	٣.٤٢٧	٠.٩١٧	٢١٨.٦٣
٣١	٨١	٢٠.١٠	١٦٦	٤١.١٩	١٣١	٣٢.٥١	١٦	٣.٩٧	٩	٢.٢٣	٣.٧٣٠	٠.٩٠١	٢٣٧.٣٨
٣٢	٤٥	١١.١٧	٢٤٠	٥٩.٥٥	٩٧	٢٤.٠٧	١٠	٢.٤٨	١١	٢.٧٣	٣.٧٣٩	٠.٧٩٣	٤٥٦.٢٤
٣٣	٦١	١٥.١٤	١٩١	٤٧.٣٩	١٣٠	٣٢.٢٦	١١	٢.٧٣	١٠	٢.٤٨	٣.٧٠٠	٠.٨٤٦	٣٠٨.٢٠
٣٤	١٠٠	٢٤.٨١	١٦٩	٤١.٩٤	٩٧	٢٤.٠٧	٢٦	٦.٤٥	١١	٢.٧٣	٣.٧٩٧	٠.٩٧٥	٢٠٢.٠٥

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور قيادة الأداء والتحول من (٣.٨١٩) لعبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "تبنى الهيئة الرياضية هيكلها الإدارية على أساس مبدأ تقسيم العمل، وتحديد السلطات والصلاحيات والمسئوليات" الي (٣.٣٥٥)، لعبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "تواكب الهيئة الرياضية التطورات المتسارعة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج المتطورة".

ويتضح ان قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بقيادة الأداء والتحول ، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (١٤٥.٣٠ : ٤٥٦.٢٤)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ويتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارة رقم (٢٦)، تبني الهيئة الرياضية هيكلها الإدارية على أساس مبدأ تقسيم العمل، وتحديد السلطات والصلاحيات والمسئوليات " بنسبة مئوية (٣٥.٤٨%)، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وكما يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤)، والتي تنص على التوالي "تقبل الهيئة الرياضية التغيرات الداخلية في هيكلها الإدارية والتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة وتستوعبها " بنسبة (٣٨.٤٦%)، و "تواكب الهيئة الرياضية التطورات المتسارعة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج المتطورة " بنسبة (٣٩.٧٠%)، و "تمتلك الهيئة الرياضية وسائل الاتصال الحديثة (البريد الإلكتروني، الشبكة الداخلية..) بين كافة مبانيها ووحداتها وأقسامها " (٣٣.٧٥%)، و "توفر الهيئة الرياضية أدلة إرشادية لتعريف المعنيين بكيفية التعامل داخل الهيئة وإتمام الأعمال " بنسبة مئوية (٤٠.٤٥%)، و " يتوافر بالهيئة الرياضية خطة لإدارة المخاطر " بنسبة مئوية (٤١.١٩%)، و "تقدم الهيئة الرياضية برامج تدريبية لتطوير العاملين إدارياً " بنسبة مئوية (٥٩.٥٥%)، و "تدير الهيئة الرياضية مبانيها وأصولها وفقاً لنظام إداري محدد" بنسبة مئوية (٤٧.٣٩%)، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وفقاً لنظام إداري محدد، ويجب أن تتعامل بنظام الدفع الإلكتروني.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة كلا من (سنوسي، ٢٠٢١، معوض، ٢٠٢٢) حيث أكدت على أن هناك تطوير لمهارات وقدرات العاملين من القيادات الرياضية بمحافظات شمال الصعيد من خلال برامج تأهيل حديثة، وأنه يتوافر بالاتحاد بعض الوسائل التكنولوجية كالفاكس والمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل السادس : ما انطباعات المعنيين بالهيئات الرياضية؟

جدول (١٢) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للتساؤل السادس (ن=٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	كا
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٥	٦٦	١٦.٣٨	١٩٨	٤٩.١٣	١٣٢	٣٢.٧٥	٥	١.٢٤	٢	٠.٥٠	٣.٧٩٧	٠.٧٣٨	٣٥٣.٩٩
٣٦	٥٤	١٣.٤٠	١٤٩	٣٦.٩٧	١٦٣	٤٠.٤٥	٢٦	٦.٤٥	١١	٢.٧٣	٣.٥٤٦	٠.٨٣٦	٢٤٨.١٥
٣٧	٧٧	١٩.١١	١٣٩	٣٤.٤٩	١٥٣	٣٧.٩٧	٣١	٧.٦٩	٣	٠.٧٤	٣.٦٣٥	٠.٩٠١	٢١٢.٧٤
٣٨	١٠٦	٢٦.٣٠	١٤٧	٣٦.٤٨	١١٤	٢٨.٢٩	٢٨	٦.٩٥	٨	١.٩٩	٣.٨٠١	٠.٩٢٩	١٧٦.٢٧
٣٩	٩٢	٢٢.٨٣	١٧٨	٤٤.١٧	٨٢	٢٠.٣٥	٣٩	٩.٦٨	١٢	٢.٩٨	٣.٧٧٢	٠.٩٤١	١٩٩.٢٠
٤٠	٧٤	١٨.٣٦	١٧٢	٤٢.٦٨	١٣٨	٣٤.٢٤	١٤	٣.٤٧	٥	١.٢٤	٣.٧٤٧	٠.٨٠٧	٢٧١.٠١
٤١	٥٦	١٣.٩٠	١٨٦	٤٦.١٥	١٢٨	٣١.٧٦	٢٣	٥.٧١	١٠	٢.٤٨	٣.٦٣٣	٠.٨٧٩	٢٧٦.٢٢

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

(١٧٦.٢٧ : ٣٥٣.٩٩)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ويتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارة رقم (٣٦)، تستطلع الهيئة الرياضية بصفة دورية آراء العاملين وانطباعاتهم عن أداء الهيئة " بنسبة مئوية (٤٠.٤٥%)، وبالنسبة للعبارة رقم (٣٧)، تنظم الهيئة الرياضية فاعليات للمستفيدين من خدمات الهيئة لقياس انطباعاتهم عن أداء الهيئة " بنسبة مئوية (٣٧.٩٧%)، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تبني هيكلها الإداري على أساس مبدأ تقسيم العمل وتحديد السلطات ، وأن تتقبل التغيرات الداخلية في هيكلها الإداري والتغيرات الخارجية المحيطة، وان تواكب الهيئة التطورات المتسارعة باستخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج المتطورة، وأنه يجب امتلاك الهيئة الرياضية وسائل اتصال حديثة بين كافة مبانيتها وأقسامها، و يجب توفر أدلة إرشادية لتعريف المعنيين بكيفية التعامل داخل الهيئة، ويجب توافر خطة لإدارة المخاطر، ويجب توافر برامج تدريبية تدريبية لتطوير العاملين، وأن تدير الهيئة مبانيتها وأصولها

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور انطباعات المعنيين من (٣.٨٠١) لعبارة رقم رقم (٣٨) والتي تنص على " تهتم الهيئة الرياضية بقياس رأي المعنيين، لتحسين خدماتها " الي (٣.٥٤٦)، لعبارة رقم (٣٦) والتي تنص على " تستطلع الهيئة الرياضية بصفة دورية آراء العاملين وانطباعاتهم عن أداء الهيئة ".

ويتضح ان قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بانطباعات المعنيين ، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين

وكما يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٣٥، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١)، والتي تنص على التوالي " تقيم الهيئة الرياضية أدائها بصفة دورية لتلبية احتياجات المعنيين " بنسبة (٤٩.١٣%)، و " تهتم الهيئة الرياضية بقياس رأي المعنيين، لتحسين خدماتها " بنسبة (٣٦.٤٨%)، و " تستفيد الهيئة الرياضية من نتائج استطلاعات رأي المعنيين في تطوير أداءها الإداري وخدماتها " (٤٤.١٧%)، و " تهتم الهيئة الرياضية بمقترحات المتعاملين وشكواهم " بنسبة مئوية (٤٢.٦٨%)، حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تقيم أدائها بصفة دورية لتلبية احتياجات المعنيين ، وأن تستطلع بصفة دورية آراء العاملين وانطباعتهم عن أداء الهيئة، وان تنظم فاعليات للمستفيدين من خدمات الهيئة لقياس انطباعتهم، وأنه اهتمام الهيئة بقياس

رأي المعنيين لتحسين خدماتها، و يجب أن تستفيد من نتائج استطلاعات رأي المعنيين في تطوير أدائها الإداري، ويجب أن تهتم بمقترحات المتعاملين وشكواهم، وأن تستخدم مقاييس علمية لمعرفة انطباعات المجتمع عن فاعلية برامجها المقدمة.

وتختلف مع نتائج دراسة كلا من (عبد الله، ٢٠١٧، حسين، ٢٠٢١) حيث أكدت على أن ليس هناك إهتمام من قبل الادارة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية بتقييم مقدمي الخدمة الرياضية ، وأن هناك عدم استخدام للوسائل التكنولوجية الحديثة في التعرف على احتياجات المستفيدين، وأنه لا تجري استطلاعات للرأي بالهيئات الرياضية بصفة مستمرة للتعرف على حاجات المستفيدين والمجتمع الخارجي من الخدمات والأنشطة.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل السابع :
ما خطوات تطبيق الأداء الإستراتيجي والتشغيلي بالهيئات الرياضية؟

جدول (١٣) توزيع نسبي لاستجابات عينة الدراسة الأساسية وفقاً للتساؤل السابع (ن-٤٠٣)

م	موافق بشدة		موافق		غير موافق بشدة		متوسط حسابي		انحراف معياري	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٤٢	٥٠	١٢.٤١	١٧٦	٤٣.٦٧	١٥٦	٣٨.٧١	٣.٦١٠	٠.٨٢٤	٣١٧.٠٦	*
٤٣	٢٥	٦.٢٠	٢١٢	٥٢.٦١	١٢١	٣٠.٠٢	٣.٤٩٩	٠.٨٧٠	٣٥٧.٦٣	*
٤٤	٥٦	١٣.٩٠	١٣٦	٣٣.٧٥	١٦٦	٤١.١٩	٣.٤٦٢	٠.٩٥٨	٢٢٠.٩٥	*
٤٥	٥٨	١٤.٣٩	٢٠٦	٥١.١٢	١٠٣	٢٥.٥٦	٣.٦٨٧	٠.٨٧٨	٣٠٦.٩١	*
٤٦	٧٢	١٧.٨٧	١٨٤	٤٥.٦٦	٨٢	٢٠.٣٥	٣.٦١٣	١.٠٣٧	١٩٧.٧٦	*
٤٧	٦١	١٥.١٤	١٤٥	٣٥.٩٨	١١٦	٢٨.٧٨	٣.٤٢٤	١.٠٤٨	١٢٧.٨١	*
٤٨	٤٧	١١.٦٦	١٨٢	٤٥.١٦	١٢٩	٣٢.٠١	٣.٥٢٩	٠.٩٤٠	٢٥٤.٩٠	*

* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٩.٤٩

الي (٣.٤٢٤)، لعبارة رقم (٤٧) والتي تنص على " توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة الخدمات الرياضية التي تقدمها الهيئة ".

ويتضح ان قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٩.٤٩)، لجميع العبارات الخاصة بالأداء

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه: تتراوح متوسط استجابات عينة الدراسة في محور الأداء الإستراتيجي والتشغيلي من (٣.٦٨٧) لعبارة رقم (٤٥) والتي تنص على " تحسن الهيئة الرياضية خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية " ،

ويجب أن تستخدم النتائج الحالية للتنبؤ بالأداء المستقبلي.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة (شليبي، ٢٠٢٠) حيث أكدت على أنه تمتلك المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية نموذج معتمد لتقييم أداء العاملين، وقد تساعد أجواءها على قيام العاملين بأفضل أداء وتمتلك المدرسة برامج للتدريب والتطوير وتمتلك المدرسة أدوات مناسبة للتعرف على احتياجات العاملين، وأنه توجد بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية خطة استراتيجية واضحة ومحددة وشاملة وتقوم الخطة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته، وتتضمن معايير ومؤشرات دقيقة تقيم من خلال النتائج.

وتختلف مع نتائج دراسة كلا من (فرج، ٢٠٢٢) ، الأشقر، الهنداوي ٢٠١٧ ، عبد الله، ٢٠١٧) حيث أكدت على أن هناك عدم إهتمام بقياس مؤشرات نجاح تحقيق الأهداف الموضوعية بمراكز الشباب، وضعف القدرة على مقارنة حجم الانجازات بمؤشرات الأداء في العمل، وأن تشير إلى ضرورة تحديد المؤشرات المعيارية التي تمكن من قياس أداء المؤسسات وأفضل الممارسات لذلك، وأيضاً أن من أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في الأداء المؤسسي هي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأنه ليس هناك رقابة مستمرة داخل مديرية الشباب والرياضة بالشرقية على عملية تقديم الخدمات الرياضية بهدف تحسينها.

استنتاجات البحث:

١. هناك رؤية واضحة لبعض الهيئات الرياضية توضح ماستكون عليه الهيئة في السنوات القادمة.
٢. تحرص إدارة بعض الهيئات الرياضية على نشر ثقافة التميز بين جميع العاملين.

الإستراتيجي والتشغيلي ، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (١٢٧.٨١ : ٣٥٧.٦٣)، 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 (إلى حد ما) بالنسبة للعبارة رقم (٤٤)، تستخدم الهيئة الرياضية نتائج قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي لمعرفة مدى تأثيره على إنطباعات المعنيين " بنسبة مئوية (٤١.١٩%)، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وكما يتضح من نتائج المحور ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٤٢، ٤٣، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨)، والتي تنص على التوالي " تقيم الهيئة الرياضية إستراتيجيتها باستمرار ومدى نجاح هذه الإستراتيجية في تحقيق أهداف الهيئة " بنسبة (٤٣.٦٧%)، وتستخدم الهيئة الرياضية أدوات لقياس مدى نجاح خططها التشغيلية في تحقيق أهدافها " بنسبة (٥٢.٦١%)، وتحسن الهيئة الرياضية خدماتها وعملياتها التي تقدمها بطرق إبداعية " (٥١.١٢%)، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويرى الباحثين أن الهيئة الرياضية يجب أن تقيم إستراتيجيتها باستمرار ومدى نجاح هذه الإستراتيجية في تحقيق أهداف الهيئة ، وأن تستخدم أدوات لقياس مدى نجاح خططها التشغيلية، وان تستخدم نتائج قياس أدائها الإستراتيجي لمعرفة مدى تأثيره على انطباعات المعنيين، وأنه يجب امتلاك الهيئة الرياضية وسائل اتصال حديثة بين كافة مبانيتها وأقسامها، و يجب أن تحسن خدماتها وعملياتها التي تقدمها، ويجب توافر مؤشرات واضحة لمراقبة جودة الخدمات الرياضية،

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١- إبراهيم، محمد، (٢٠٢٠): "تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، عدد خاص.

٢- إسماعيل، أحمد، (٢٠١٩): "ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، مجلة أسبوط، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، العدد (٤٨)

٣- الأشقر، أحمد، والهنداوي، أحمد، (٢٠١٧): "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM"، مجلة التربية جامعة الأزهر، كلية التربية، ع ١٧٥، ج ٣

٤- حسين، طارق، (٢٠٢١): "دراسة تحليلية لواقع تطبيق آليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية كمدخل إداري معاصر لتحقيق الإبداع الإداري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مج ٤، ع ٤.

٥- الدغمي، هيفاء، (٢٠١٩): "التمكين الإداري في التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن.

٣. تمكن بعض الهيئات الرياضية العاملين من المشاركة في صنع القرارات.

٤. تطبق إدارة بعض الهيئات الرياضية معايير إدارة الجودة والتميز إلى حد ما.

٥. وجود برامج تدريبية لتطوير العاملين إدارياً ببعض الهيئات الرياضية.

٦. تقيم بعض الهيئات الرياضية أدائها بصفة دورية لتلبية احتياجات المعنيين.

٧. توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة الخدمات الرياضية التي تقدمها بعض الهيئات الرياضية.

توصيات البحث:

١. يجب الإهتمام من قبل القيادات العليا بالهيئات الرياضية بتطبيق معايير التميز المؤسسي .

٢. يجب تحديد المعوقات التي تواجه الهيئات الرياضية سواء كانت إدارية أو فنية أو قانونية والتغلب عليها لتحقيق التميز المؤسسي.

٣. يجب تقليل الاعتماد على نظام التدريب التقليدي تدريجياً وإستبدالها ببرامج تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وبما يتناسب مع تطبيق نظام التدريب الإلكتروني.

٤. يجب الإهتمام باختيار العناصر البشرية المؤهلة المتخصصة عند التعيين داخل الهيئات الرياضية.

٥. يجب أن يكون هناك معيار للترقية للعاملين خاص بتميز الموظف وعدم الاعتماد على سنوات الخبرة فقط.

- ٦- السلمي، علي، (٢٠٠٢): "إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)"، دار غريب ، القاهرة.
 - ٧- سنوسي، لبنى (٢٠٢١): "ممارسات إدارة التميز المؤسسي للقيادات الرياضية بمحافظات شمال الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز"، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ع ٣٤، ج ١١.
 - ٨- شلبي، رضا، عيسى، مصطفى، ومحمد، محمد (٢٠٢٠): "العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظه المنوفية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنوفية، مج ٢٥، ع ١.
 - ٩- عبد الحليم، عبد الناصر، (٢٠٢١): " دور الجينات التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لأندية دور القوات المسلحة"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع ٩١.
 - ١٠- عبد الله، أحمد (٢٠١٧): "التميز المؤسسي لمديرية الشباب والرياضة بالشرقية في ضوء رأس المال الفكري للأخصائيين الرياضيين"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع ٨١، ج ٥.
 - ١١- غازي، علي (٢٠١٣): " الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح سلسلة التميز، ع ٣.
 - ١٢- فرج، مصطفى، (٢٠٢٢): "تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان مج ٧٠.
 - ١٣- معوض، نادية، (٢٠٢٢): "متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ع ١٩.
 - ١٤- منصور، محمد، (٢٠٢٢): "الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية"، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ٤٤.
- ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:**
- 15- Gargalianos D, Matsaggidis A, (2017):" Evaluation of the Total Quality Management Maturity of the Hellenic National Sport Federations Using the EQFM Model". Journal of Physical Education and Sport, 17: 675 - 679. DOI:10.7752/jpes.2017.02101
 - 16- Malden, V. & Malden, R. & Maja, M. (2014): "EFQM Excellence Model As The TQM Model Of The Construction Industry Of Southeastern Europe",

- Excellence Model in Mega Sports Organizations", European Journal of Human Resource Management Studies, Vol. 6 (2).
- 19- EFQM, (2020): "EFQM 2020 Model—EFQM. 2020. Available online": <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-yourfree-short-copy-of-the-efqm-model/> (Downloaded 15/4/2023).
- Journal of Civil Engineering and Management, Vol 20, Issue 1.
- 17- Jean D. D., Diana B. M., Holly A. D., Karen L. W., Maria M. C (2018): "Nurse- Managed Health Centers: Measures of Excellence". The Journal for Nurse Practitioners, 14, 8, September, pp.: 614
- 18- Stefania, Dimopoulou (2023): "Evaluation of the EFQM

ABSTRACT

Requirements for Achieving Institutional Excellence in Sports Institutions in View of the Institutions Model European Quality Management (EFQM)

Moataz Mohammed Mohamed ALashmawy
Researcher, Department of Sports Administration-
Faculty of Physical Education - Mansoura University

Prof.Dr/ karem mohamad alhakem
Professor, Department of Sports Administration-
Faculty of Physical Education - Mansoura University

A.Prof Dr/ abd-arahman mhaad megahed
Assistant Professor, Department of Sports Administration - Faculty of Physical Education -
Mansoura University

The objective of the research was to find out the requirements for achieving institutional excellence in sports bodies in light of the European Foundation's Quality Management Model (EFQM), The descriptive approach was used to compel the survey method, The research sample was chosen deliberately by the (454) Associates of the Minister, heads of central departments, directors of general, directors of departments, directors of clubs, heads of administrative and technical departments and administrators of sports bodies in the Arab Republic of Egypt. Researchers used the questionnaire as an essential tool for data collection.

The main search results as follows:

- There is a clear vision for some sporting bodies to clarify what the authority will be up to in the coming years.
- The management of some sports bodies is keen to spread the culture of excellence among all workers.
- Some sports bodies have been able to participate in decision-making.
- The management of some sports bodies applies standards of quality management and excellence to some extent.
- The existence of training programmes for the administrative development of workers in some sports bodies.