

تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي بالاتحاد المصري لكرة القدم.

د/ محمد عبد العظيم محمود (١)

د/ هيسم صالح عبد الجواد عيد

المقدمة ومشكلة البحث:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ومع الاحتدام الشديد للمنافسة أدركت المنظمات أن فرصتها في التنافس وتحسين مستوى الأداء مرهون بمدى قدرتها على التعلم والتطور وتبنى مبادئ واستراتيجيات حديثة تساعدها على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتحسين المستمر في الأداء والحفاظ على الوقت والمجهود وهذا ما وجدته المنظمات في المفاضلة المعيارية. (٢١:٥)

وحيث أن المفاضلة المعيارية تعد عملية تجديد واستيعاب وتبنى التطبيقات الرائدة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد المتاحة وتحقيق التفوق التنافسي. (١٤٠:٨)

وتؤكد "نادية جمال الدين وآخرون" (٢٠١٦) بأن المفاضلة المعيارية أداء تستخدمها المنظمة للوقوف على الجوانب الإيجابية وتنميتها والتعرف على الجوانب السلبية ومعالجتها من خلال تحديد تباين المستوى في الأداء بينها وبين المنظمات الرائدة لتحسين وتطوير أدائها. (١٤٠:٢٠)

ومن هنا تظهر أهمية المفاضلة المعيارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تزويد المنظمات بأساليب حديثة تمكنها من اكتشاف المشكلات فور حدوثها ورفع قدرات الموظفين في المستويات الإدارية وتنمية مهارات صناع القرار داخل المنظمات مع بناء فعال قائم على المبادرة وروح الفريق. (٢٦٤:٩)

ب- المفاضلة المعيارية:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ومع الاحتدام الشديد للمنافسة أدركت المنظمات أن فرصها في البقاء والاستمرار في الأسواق المختلفة الداخلية والخارجية مرهونة بمدى قدرتها على التعلم والتطور وتبنى مبادئ واستراتيجيات حديثة تساعدها على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتحسين المستمر في الأداء والحفاظ على الوقت والمجهود وكذلك كسب ولاء العملاء وتحقيق منافع لهم من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وبتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين، وهذا ما وجدته المنظمات في المفاضلة المعيارية لذلك لجأت إليها كونه عملية مرنة وتتطور باستمرار وقادرة على مساعدتها في تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق التميز. (٣٢:١)

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

١- مفهوم المفاضلة المعيارية:

يتسم مفهوم المفاضلة المعيارية بالحدثة على الرغم من أصوله التاريخية ولذلك كان محط اهتمام الباحثين ونال قدر كبير من تفكيرهم واهتمامهم، وتعددت الكتابات التي تناولت مفهوم المفاضلة المعيارية بسبب تباين وجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين فكل باحث يصيغ تعريف يعبر عن وجهه نظره وقناعاته، وبالتالي لا يوجد تعريف موحد يمكن الجزم إنه الأفضل. لذا سوف نتناول في هذه النقطة وجهات النظر المختلفة في تعريف المفاضلة المعيارية وسوف يتم عرضها في شكل جدول حسب ترتيبها الزمني. (٤٣:١٠)

- المرحلة الأولى:

اختلف الكتاب فيما بينهم في توقيت ظهور المفاضلة المعيارية فهناك من يرى أن طبيعة ظهورها تعود لمئات السنين عن طريق مقدري مساحات الأرض (Land Surveyors) والذين استخدموه لتحديد نقطة معينة للقياس دون كافة المقاييس الأخرى لتقدير مساحة الأرض، في حين يرى آخرون أن الظهور الأول للمفاضلة المعيارية كان في الشئون العسكرية من خلال المقارنة بين قوة جيشك وقوة الجيش المنافس لاتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية، ويرجع تاريخ ظهورها لأكثر من ٢٥٠٠ عام، ففي عام ٥٠٠ قبل الميلاد ذكر القائد الصيني (TUZ) "إذا عرفت عدوك وعرفت نفسك فإنك لن تخاف من نتائج مائة معركة تدخلها". (٥٢:١٥)

- المرحلة الثانية:

بينما يرى آخرون أن البداية الحقيقية لظهور المفاضلة المعيارية كانت في أوائل القرن التاسع عشر وبالتحديد في عام ١٨١٠م عندما سافر مجموعة من الصناعيين وعلى رأسهم (Francis Lowell) الى بريطانيا لدراسة أفضل الطرق والأساليب المستخدمة في معامل الطحين الانجليزية لأنها كانت الأفضل والأكثر تعقيداً في ذلك الوقت ليصل لأكثر التقنيات تميزاً في هذا المجال. (٢٥٤:٣٠)

- المرحلة الثالثة:

ثم كانت بداية ظهور المفاضلة المعيارية بشكل مؤسسي في منتصف القرن الماضي عن طريق اليابان التي نجحت في تطبيق المفاضلة المعيارية من خلال القيام بزيارات متعددة للشركات الأمريكية لمعرفة سر تفوقها ومحاولها محاكمتها ونجحت في ذلك معتمدة على قدرتها الكبيرة على جمع المعلومات واستخدام أفكار جديدة وتكييفها لتناسب مع طبيعتهم وخصوصيتهم ويرتكزوا عليها لتكون نقطة انطلاق لهم في خلق وابتكار منتجات جديدة. (٤٦٢-٤٤٤:٢٧)

- المرحلة الرابعة:

وفي عام ١٩٧٥م كانت بداية ممارسة المفاضلة المعيارية بشكل منهجي كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي الى تطوير الأداء وتقوية المركز التنافسي وتحقيق التميز، وذلك من خلال احدى الشركات الرائدة في مجال ماكينات التصوير وهي شركة (Xerox) والتي لجأت لهذا الأسلوب وقامت بنقله لأوروبا بعدما كانت قد فقدت جزء كبير من حصتها في السوق لصالح الشركات اليابانية المنافسة. (٣٢:٢٩-٤٥)

١- أهداف المفاضلة المعيارية:

- وضع معايير إداء واقعية:

المقارنة بين المنظمة والمنظمات الرائدة يساعدها على تحديد نقاط التقدم ووضع أهداف موضوعية وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع بدليل نجاح تطبيقها لدى المنظمات الرائدة. (١٧:٣١)

- اكتساب أفكار جديدة محسنة للأداء:

تطبيق المفاضلة المعيارية يساهم في زيادة قدرة المنظمة على اقتباس أفكار وأساليب وتقنيات حديثة تمكن المنظمة من تحسين مستوى أدائها. (٢٤:٤٣٥-٤٥١)

- تعلم كيف يمكن ارضاء العملاء:

ارضاء العملاء فن يمكن أن تكتسبه المنظمة من خلال مقارنتها مع المنظمات الرائدة لتدعيم العلاقة مع العملاء وكسب ولائهم الدائم للمنظمة. (٢٢:٣١)

- تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات:

يساهم تطبيق المفاضلة المعيارية في المنظمة في تعزيز وتقوية الإمكانيات التنافسية للمنظمة من خلال الربط بين العمليات الداخلية واحتياجات الأسواق الخارجية. (٢٦:١٠١-١٢٥)

٢- أهمية المفاضلة المعيارية:

- على مستوى العمليات الانتاجية:

تطبيق المفاضلة المعيارية يمكن المنظمة من اتباع أحدث الطرق والأساليب الانتاجية التي توصلت اليها المنظمات الرائدة نظراً لكون هذه الأساليب تم تجربتها وأثبتت نجاحها، كذلك يساعد المنظمة على البدء من حيث انتهى الآخرون وعدم البدء من النقطة صفر، كما يساهم في زيادة حالة الرضا بين الموظفين من خلال وضع أهداف مرنة قابلة للتحقيق، ويشجع المنظمة على الإبداع والابتكار.

- على المستوى المالي:

استخدام المفاضلة المعيارية يساعد المنظمة على التوفير في الوقت والتخفيض في التكاليف اللازمة للقيام بعملية التطوير والتحسين، كذلك يساعد في تدعيم الامكانيات المالية

للمنظمة ويثبت صحة ذلك الدراسة التي قام بها مركز الجودة والانتاجية الأمريكي والتي تقول بأن زيادة عن ثلاثين شركة تمكنت أن تحقق معدل استرداد سريع للأموال التي تكلفتها للقيام بالمشاريع من السنة الأولى.

- على مستوى الثقافة:

تساهم المفاضلة المعيارية في تغيير طريقة تفكير المنظمة في التعامل مع عملائها حيث تجعل المنظمة توجه قدر كبير من اهتمامها نحو المستهلكين من خلال التركيز على تحسين العمليات والممارسات لخلق قيمة إضافية لعملاء المنظمة لكسب ولائهم، كذلك تحفز المنظمة على نشر ثقافة التعلم باستمرار.

- على المستوى الاستراتيجي:

تطبيق المفاضلة المعيارية يحقق للمنظمة العديد من المنافع على المستوى الاستراتيجي فهو أدها تستخدمها المنظمة لجمع المعلومات عن المنافسين ويتم الاستفادة من هذه المعلومات في وضع أهداف موضوعية قابلة للتحقيق، كذلك يحفز المنظمة على الإبداع والابتكار من خلال استغلال المعلومات التي حصلت عليها من المحاكاة مع المنظمات الرائدة في تحسين الإداء وتطوير المنتجات، كذلك يساعد المنظمة في اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها ومواطن القوة وتعزيزها. (٧١:١٠)

٣- أنواع المفاضلة المعيارية

- المفاضلة المعيارية الداخلية (Internal Benchmarking)

تتم داخل إطار المنظمات وخصوصاً المنظمات ذات المهام المتعددة عن طريق المقارنة بين (الوحدات، أو الأقسام، أو الإدارات، أو الفروع) التابعة للمنظمة، واكتشاف أحسن الممارسات داخل كل منها ودراسة مدى قدرة المنظمة على تطبيقها على مستوى المنظمة ككل، وأيضاً اكتشاف أسوء الممارسات ودراسة كيفية تحسينها، وتتميز المفاضلة المعيارية الداخلية بسهولة وبساطة التطبيق، توفير الوقت، سلاسة الحصول على المعلومات، بينما يعاب عليها الاقتصار على الحدود الداخلية للمنظمة فقط.

- المفاضلة المعيارية الخارجية (External Benchmarking)

تقوم على أساس المقارنة بين المنظمة والمنظمات الرائدة سواء كانت تعمل معها في نفس النشاط أو نشاط آخر، وتم تقسيمها الى أربع أنواع (تنافسية، وظيفية، استراتيجية، عامة) (١٥٦:٤)

• المفاضلة المعيارية التنافسية (Competitive Benchmarking)

تتم على المستويات المختلفة سواء على مستوى الخدمات، أو المنتجات، و العمليات، أو الافراد، أو التكنولوجيا من خلال المقارنة بين المنظمة والمنظمات الرائدة المنافسة لها والتي تعمل معها في نفس النشاط، ويتميز هذا النوع من المفاضلة بإتاحة الفرصة للمنظمة للاستفادة من خبرات المنظمات المتميزة المنافسة والتعلم منها، تقليص حجم الفجوة في الإداء بين المنظمة والمنظمات الرائدة، بينما يعاب عليه إمكانية استخدام المعلومات بشكل سيء وسليبي من قبل الشركاء ولذا يتطلب هذا النوع من المفاضلة الحيطة والحرص تجنب المشاكل القانونية التي قد تحدث، لذلك يفضل أن تتم المقارنة عن طريق وحدات استشارية للجودة لضمان سرية المعلومات المتبادلة وهو ما تلجأ اليه غالبية الشركات فعلاً عند تطبيق هذا النوع.(١٦:١٢)

• المفاضلة المعيارية الوظيفية (Functional Benchmarking)

تعتمد على المقارنة بين وظائف المنشأة سواء كانت وظيفة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية) مع الوظائف المشابهة لها في المنظمات الرائدة بغض النظر إن كانت هذه المنظمات تعمل معها في نفس القطاع الصناعي أم لا، ويتميز هذا النوع بإمكانية اكتشاف تقنيات وأساليب حديثة غير متوفرة داخل المنظمة، تطوير أداء وظائف وعمليات المنشأة، بينما يعاب أن الوظائف التي يتم المقارنة معها قد تكون غير ملائمة.(٢٧:١٦)

• المفاضلة المعيارية الاستراتيجية (Strategic Benchmarking)

تعتمد عليها المنظمة لمساعدتها في اتخاذ قرارات طويلة الاجل والبحث عن الاستراتيجيات المتميزة التي تمهد لها الطريق للتميز وذلك من خلال فحص وتشخيص الهيكل التنظيمي للمنظمات المتميزة والمقارنة بين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والأداء الاستراتيجي للمنظمات المتميزة، وكذلك فهم أسباب تفضيل المنظمة لاستراتيجية بعينها دون استراتيجية أخرى ٣، ورغم ذلك لم يسلم.(١٨٩:٢١)

• المفاضلة المعيارية العامة (General Benchmarking)

تتضمن المقارنة بين المنظمة والمنظمات المتميزة التي لا تعمل معها في نفس النشاط، ويهدف هذا النوع من المفاضلة الى مساعدة المنظمة على فهم واستيعاب طريقة تنفيذ المهام وكيفية اتمامها، ويتناسب هذا النوع مع المنظمات التي يتعلق عملها بتنفيذ عمليات مشتركة كثيرة مثل تسليم الطلبات أو العمليات الحسابية.

٤- وصف المفاضلة المعيارية:

- تسعى جميعها نحو تحقيق هدف مشترك وهو مساعدة المنظمة على تحسين أدائها ومركزها التنافسي.
- تتطلب جميع أنواع المفاضلة المعيارية ضرورة توافر قدر كبير من المعلومات عند البدء في تطبيقها.
- لا يوجد نوع أمثل يمكن تطبيقه في كل المنظمات فكل نوع له مزايا وعيوب.
- المنظمة تختار نوع المفاضلة الذي يتناسب مع إمكانياتها "المادية، والفنية" ويتناسب أيضاً مع أهدافها.
- تتفاوت أنواع المفاضلة المعيارية في درجة صعوبتها حيث نجد أن المفاضلة المعيارية الداخلية أكثر سهولة، في حين أن المفاضلة المعيارية العامة هي الأكثر تعقيداً. (١٥:٣٢)
- ٥- مراحل وخطوات تطبيق المفاضلة المعيارية:

- المرحلة الأولى: التخطيط

- يعتبر التخطيط المرحلة الأولى في عملية تطبيق المفاضلة المعيارية ويعتمد على عدة خطوات أساسية: وضوح الهدف حيث يتحتم على المنظمة أن تحدد من البداية هدفها من تطبيق عملية المفاضلة.
- تأسيس مجموعة تكون مسئولة عن عملية المفاضلة المعيارية.
- تشكل المنظمة مجموعة وتسد لها مهمة تطبيق عملية المفاضلة ويمكن تقسيم المجموعة الى فريقين.

• **فريق ثابت:** هو الفريق الذي يمارس مهام عمله داخل حدود المنظمة من خلال إنشاء المنظمة إدارة مخصصة لهم، ويختص هذا الفريق بتطبيق عملية المفاضلة ويتعاون مع كافة الأقسام والإدارات الأخرى.

• **فريق عمل وظيفي:** هو فريق تؤسسه المنظمة بشكل مؤقت ولتحقيق غرض معين وهو تطبيق عملية المفاضلة المعيارية، وبعد النجاح في تطبيقها ينتهي دوره وتقوم المنظمة بتسريح الفريق وتخصيص الأنشطة أو الوظائف أو العمليات التي تستلزم إجراء عملية المفاضلة، وكذلك تحديد نوع المفاضلة الذي سيتم الاعتماد عليه مع اختيار الشركاء في عملية المفاضلة، ويرجع اختيارهم لعدة اعتبارات.

• **عدد الشركاء:** يمكن للمنظمة اختيار شريك واحد أو عدة شركاء للتعاون معها في تطبيق عملية المفاضلة ولكن يجب أن تدرك أن لكل منها مزاياه وعيوبه، حيث ان زيادة عدد الشركاء يساعد المنظمة في الحصول على معلومات أكثر واكتساب خبرة أكبر، بينما تتمثل العيوب في صعوبة التنسيق والتنظيم والوقت.

- **حجم الشركاء:** كلما كان حجم الشركاء الذين تتعامل معهم المنظمة مشابه أو مماثل لها كلما كان أفضل ويساعد المنظمة على تحقيق استفادة أكبر.
- **الثقة بين الشركاء:** تتمثل الثقة بين الشركاء في مدى أمانتهم في الحصول على المعلومات واستخدامها وكلما زادت الثقة بين الشركاء زادت معها المنافع المحققة.
- إيجاد أفضل طرق لجمع البيانات والمعلومات. (٢٩:٤٠-٥٦)

- المرحلة الثانية: التحليل

- وتهدف هذه المرحلة الى تحديد نقاط القوة والتميز داخل المنظمة وتدعيمها للحفاظ عليها، تحديد الفجوة السلبية في إداء المنظمة مقارنة بشركائها، معرفة أسبابها هذه الفجوة ومعالجتها.
- ويمكن توضيح الفجوة من خلال الشكل التالي.
- وفيها تبدأ المنظمة بإعداد برنامج تنفيذي وتتأكد من ترحيب وموافقة العمال عليه، ثم يتم تحديد مهام كل فرد، وتحديد الموارد والإمكانات والوسائل اللازمة لنجاح عملية المفاضلة المعيارية. (٣١:٢٧٦)

- المرحلة الرابعة: التنفيذ

هذه المرحلة تشبه البوتقة حيث يتجمع عندها جميع ما تم في المراحل السابقة ويتم تحويل تلك المراحل والخطوات الى اعمال وإجراءات فعلية، ويتم التطبيق بما يتلاءم مع طبيعة المنظمة والبيئة التي تعمل بها سواء سياسية، قانونية، اجتماعية وغيرها

على الرغم من تعدد مراحل وخطوات تطبيق المفاضلة المعيارية بين الباحثين، حيث تباينت الآراء ما بين ثلاث مراحل الى ست مراحل وكذلك الخطوات والتي وصلت الى اربعة عشر خطوة، فيرى الباحث ان هذا التباين لا يعني وجود اختلاف في الجوهر بل في التعبيرات والمفردات المستعملة، وكذلك في دمج بعض الخطوات التي يراها البعض أساسية في حين يرى آخرون أنها خطوات ثانوية، لذا فقد حرص الباحث على اختيار هذه المراحل والخطوات الأربعة (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) لأنها نالت إجماع وتوافق عدد كبير من الكتاب والباحثين، وكذلك لأنها معتمدة في العديد من الشركات الكبرى، ونظراً لكونها الأكثر ملاءمة وتماشياً مع طبيعة مجتمع الدراسة المستهدف وهو قطاع شركات الاتصالات في مصر. (٢٨:٢٥-٣٤)

وحيث أن التميز المؤسسي قادر على إحداث تغيير كبير للأفضل داخل المنظمات بعد تطبيقه حيث يساعد المنظمة على الاستثمار البشر من خلال تدريبهم وتطويرهم وتشجيع مبدأ

العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل وفهم متطلبات الأداء وتنفيذها وتوسيع رؤيتها لتخطى حدودها الداخلية وتفتح على العالم الخارجي مع الالتزام بالمسؤوليات المجتمعية كما يبرز الجوهر الحقيقي لأهمية التميز المؤسسي في قدرته على تغيير طريقة تفكير وثقافة المنظمة من خلال نشر ثقافة التميز وغرس مفاهيمها والتأكد على أن عملية التميز عملية مستدامة. (٧١:٢٥)

وفي التوقيت الحالي يعاني الاتحاد المصري لكرة القدم من كثرة التطورات المتلاحقة في بيئة العمل الإداري مما يؤثر على كمية المعلومات التي يحتاجها لقياس وتقييم أدائه لتحقيق أهدافه الاستراتيجية وبالتالي لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية تكفي لتقييم الأداء لذا من الضروري تطوير هذه الأساليب للوصول إلى أسلوب مناسب قادر على قياس وتقييم أداء الاتحاد. (٢٩:٢٣)

وأدركت جميع المنظمات أنه في ظل بيئة تتسم بالتطور المستمر أن بقائها واستمرارها لا يرتكز فقط على ما تملكه من مقومات وموارد تقليدية مادية وبشرية وفنية ولكن يتعدى إلى التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ وهو ما يعد المعايير الأساسية للمفاضلة المعيارية تحقيقاً إلى تميز السياسة والقيادة والاستراتيجيات والموارد البشرية والخدمة المقدمة. (٣٥:١)

ومن هنا يمكن توضيح مشكلة البحث في النقاط التالية

- ١- التنافس القوي بين الاتحادات داخل القارة الأفريقية لتحقيق البطولات القارية والعالمية.
- ٢- زيادة متطلبات الأندية وصعوبة تقديم الخدمات المناسبة وفقاً لاحتياجاتهم.
- ٣- ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة استقطابهم والمحافظة عليهم.
- ٤- التصور الخاطئ لدى البعض في مفاهيم التميز المؤسسي.
- ٥- تعاظم الحاجة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم أداء الاتحاد المصري لكرة القدم.

ثانياً: - هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي بالاتحاد المصري لكرة القدم

ثالثاً: تساؤلات البحث:

- أ- ما أبعاد المفاضلة المعيارية بالاتحاد المصري لكرة القدم؟
- ب- ما واقع أبعاد التميز المؤسسي بالاتحاد المصري لكرة القدم؟

ج- ما تأثير ابعاد المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي بالاتحاد المصري لكرة القدم؟

رابعاً: - بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

أ- الاتحاد المصري لكرة القدم: EFA

اتحاد رياضي خاص له شخصية اعتبارية مستقلة تخضع لأحكام القانون المصري وعنوانه ٥ شارع الجبلية - الجزيرة - القاهرة - مصر، وهو عضو في كل من الفيفا والكاف. (٢:٢)

ب- المفاضلة المعيارية:

أسلوب يساعد المنظمة على ضمان التحسن المستمر في أدائها من خلال المقارنة بمعايير أعلى وأفضل مع المنظمات الرائدة أو بين إدارات المنظمة الواحدة. (١٠:٥٧)

ج- التميز المؤسسي:

نهج فكري وأسلوب إداري يهدف لنشر ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المتواصل من خلال الاعتماد على نظام يربط بين ما تحققه المنظمة من إنجازات على أرض الواقع وبين متطلبات العملاء والموازنة بينهم. (٤:١٨).

خامساً: الدراسات المرجعية:

أ- دراسة " أسيل يسرى الجعبري: " (٢٠١١م) (١) بعنوان (دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي" واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين كلاً من الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية، مع بيان أثر المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي وأستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية (الاستبيان ودراسة الحالة) وعينة البحث تتمثل في التطبيق على سجلي وشركاه أرابتك جردانة للتصميم والاستشارات الهندسية وكانت أهم النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية، وأن المقارنة المرجعية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التفوق التنافسي.

ب- دراسة " مبارك مطلق المطيري: " (٢٠١١م) (١٦) بعنوان (إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية) واستهدفت الدراسة التعرف إلى أي مدى يدرك المديرين العاملون في البنوك التجارية الكويتية أهمية تطبيق المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية والوقوف

على مستوى إدراك المديرين لمراحل وخطوات تطبيق المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بالتطبيق على مديري ومسئولى الاعمال الالكترونية بالبنوك الكويتية وأستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية (الاستبيان ودراسة الحالة) وكانت أهم النتائج تشير إلى أن المديرين في البنوك الكويتية يدركون أهمية المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية أن أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد أهم الأساليب التي تؤدي الى التميز التنافسي في الأعمال الالكترونية.

ج- دراسة علاء على عبدالعزيز السرورى (٢٠١٤م) (١٣) بعنوان "تقويم العمليات الإدارية بمدارس كرة القدم الخاصة في محافظات وسط الدلتا" وتهدف الدراسة إلى تقويم العمليات الإدارية بمدارس كرة القدم الخاصة في محافظات وسط الدلتا من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختار الباحث عينة البحث بالطريقة العمدية وعددهم (٢٧٠) من المدربين والإداريين بمدارس كرة القدم بأندية محافظات وسط الدلتا واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات وكانت أهم النتائج تشير إلى وجود قصور فيما هو قائم حالياً في العمليات الإدارية بمدارس كرة القدم وضعف الرقابة على عمل تلك المدارس من خلال أفرع الاتحاد المصري لكرة القدم والاهتمام بالمكاسب المادية على حساب النواحي التعليمية.

د- دراسة "عبدالعزیز عبدالغفور الأنصاري" (٢٠١٨م) (١٢) بعنوان (سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية) واستهدفت الدراسة التعرف على طبيعة أثر سمات القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي ومعرفة أثر التميز المؤسسي على القدرات الريادية بالإضافة إلى قياس دور التميز المؤسسي في العلاقة بين كلاً من سمات القيادة والقدرات الريادية وأستخدم الباحث المنهج الوصفي على العاملين بالمشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الاسلامي للتنمية بجدة وأستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية (الاستبيان وتحليل النتائج) وكانت أهم النتائج تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية والقدرات الريادية وان سمات القيادة الإدارية ترتبط بعلاقة إيجابية مع التميز المؤسسي كما أن التميز المؤسسي يرتبط بعلاقة ايجابية مع القدرات الريادية.

هـ- دراسة " محمد فرج علي" (٢٠١٨م) (١٨) بعنوان (تأثير التميز المؤسسي على الفعالية التنظيمية المصرفية) واستهدفت الدراسة التعرف على فهم دور التميز المؤسسي والتعرف على العوامل المختلفة للتميز والتي يكون لها دور مباشر أو غير مباشر في التأثير على الفعالية التنظيمية مع التعرف على العقبات التي تواجه التميز المؤسسي

وكيفية مواجهتها والتغلب عليها وأستخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسة التحليلية وأستخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية (الاستبيان وتحليل النتائج) وكانت أهم النتائج تشير إلى أن معايير بناء التميز المؤسسي ترتبط بعلاقة طردية لها دلالة إحصائية مع الفعالية التنظيمية وأن معايير إدارة التميز المؤسسي ترتبط بعلاقة طردية لها دلالة إحصائية مع الفعالية التنظيمية.

و- دراسة "هيسم صالح عبدالجواد" (٢٠١٩م) (٢٣) بعنوان (القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم) واستهدفت الدراسة التعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين الاتحاد المصري لكرة القدم، استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتمل مجتمع على كلاً من مجلس إدارة الإتحاد المصري لكرة القدم واللجان الفنية والإدارات والموظفين والبالغ عددهم (٢٤٧)، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية بواقع (١٧٧) فرداً من العاملين واستعان الباحث بالاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج تشير إلى أن القيادة الإبداعية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم تمارس بشكل جيد ويرجع الباحث ذلك إلى كثرة المواقف والمتغيرات التي تحدث في إدارة النشاط والبطولات بالاتحاد المصري لكرة القدم بكل جوانبه الادارية والفنية والتسويقية والتدريبية.

سادساً: - إجراءات البحث:

- منهج البحث

يعتبر المنهج أسلوباً علمياً للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره، وتحليلها، وعرضها، ومن ثم الوصول إلى نتائج وحقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات.

- مجتمع البحث:

جدول (١)

توصيف مجتمع البحث (ن - ٢٤٧)

المجموع	الإدارة	المجموع	الإدارة	المجموع	الإدارة
---------	---------	---------	---------	---------	---------

١	الترجمة	١١	إدارة الحسابات	١١	مجلس الإدارة
٢	لجنة التسويق	٨	الإعلام والموقع	١	المدير التنفيذي
٦	لجنة شئون لاعبين	١	النظم والمعلومات	١	نائب المدير
٨	لجنة القطاعات	٧	العلاقات العامة	٤	الإدارة الفنية
٥	لجنة مدربين	٢٠	لجنة حكام	٣	إدارة المنتخبات
٥	لجنة الاستئناف	١	اللجنة الطبية	٩	المكتب الفني والسكرتارية
٢٨	لجنة أندية القسم الثانى	٩	لجنة المسابقات	٧	لجنة الشئون القانونية
٩	لجنة البث الفضائى	٢	شئون عاملين	٢	لجنة العلاقات الخارجية
١٢	لجنة مسابقات القسم الثانى	١٠	لجنة الكرة الخماسية والشاطئية	١٢	اللجنة الفنية
٥	لجنة كأس مصر	١٢	لجنة الفروع	١٧	لجنة مسابقات القسم الثالث
٦	لجنة اللوائح	١٢	لجنة أندية القسم الأول		
٢٤٧					الإجمالي

- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية بواقع (٨٥) من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين باللجان والإدارات (٦٥) كعينة أساسية (٢٠) كعينة عينة استطلاعية.

- أدوات جمع البيانات:

تحقيقاً لهدف البحث الحالي وللإجابة عن تساؤلاته فقد استعان الباحث بالاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

١- قام الباحث الباحث بتصميم استمارة استبيان تصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على أبعاد المفاضلة المعيارية بالاتحاد المصري لكرة القدم.

٢- قام الباحث بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على واقع أبعاد التميز المؤسسي بالاتحاد المصري لكرة القدم.

إجراءات البحث:

١- الاستبيان الأول: قام الباحث الباحث بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على أبعاد المفاضلة المعيارية بالاتحاد المصري لكرة القدم.

- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٤) محاور مرفق (٢)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وكرة القدم وعددهم (٨) خبراء لتحديد ما يلي. مرفق (١)

- مدى اتفاق المحاور التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.

- مدى مناسبة المحاور المقترحة لقياس ما وضعت لأجله.

- تعديل أو حذف أو إضافة أي محاور آخري حيث اشتملت الاستمارة على (٤) محاور .
- ٢- الاستبيان الأول: قام الباحث الباحث بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على محاور التميز التنافسي بالاتحاد المصري لكرة القدم.

- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٤) محاور مرفق (٣)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وكرة القدم وعددهم (٨) خبراء لتحديد ما يلي. مرفق (١)

- مدى اتفاق المحاور التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.
- مدى مناسبة المحاور المقترحة لقياس ما وضعت لأجله.
- تعديل أو حذف أو إضافة أي محاور آخري حيث اشتملت الاستمارة على (٤) محاور .

المعاملات العلمية لأدوات جمع البيانات:

أ- صدق الاستبيان

صدق قائمة الاستقصاء يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".

وتم التأكد من صدق قائمة الاستقصاء بطريقتين:

١- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري".

يقصد بصدق المحكمين هو "أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة)

فقد تم عرض قائمة الاستقصاء على (٨) من المحكمين من أعضاء الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وكرة القدم مرفق رقم (١) وذلك للاسترشاد بآرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، والتأكد من قدرة قائمة الاستقصاء على تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، ومدى وضوح وترابط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة وذلك للتحقيق من مناسبة الأداة للهدف الذي صممت من أجله.

١- سلامة صياغة المفردات ووضوحها.

٢- حذف أو إضافة ما يراه السادة المحكمون مناسباً من مفردات أو تعديليها،

وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها السادة المحكمون أجريت التعديلات اللازمة ليأخذ الاستبيان صورته النهائية

٢- صدق المقياس:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للعبارات وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان التي لها نفس المقياس "ليكرت ثلاثي" والدرجة للمحور.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المفاضلة المعيارية:

جدول (٢)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور وعبارات المفاضلة المعيارية (ن = ٢٠)

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	التخطيط
.000	.957	تخطيط الاتحاد بشكل سليم لإجراء عملية المفاضلة المعيارية.
.000	.960	يحدد الاتحاد الهدف بوضوح من إجراء عملية المفاضلة المعيارية.
.000	.813	يلتزم الاتحاد بتشكيل فريق يكون مسئول عن عملية المفاضلة.
.000	.960	يبحث الاتحاد عن أفضل الممارسات لإجراء المفاضلة.
.000	.853	يعتمد الاتحاد على أساليب متعددة لجمع المعلومات.
.000	.969	يلتزم الاتحاد بمراجعة الخطط وطرق العمل باستمرار لإنجاح عملية المفاضلة.
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	التكامل
.000	.913	تمتلك القيادة مهارات تمكنها من فهم العمليات التي تحدث في الاتحادات المنافسة
.000	.966	يتمكن الاتحاد من التعرف على مناطق القوة وتعزيزها.
.000	.895	يتمكن الاتحاد من التعرف على مناطق الضعف ومعالجتها.
.000	.960	يدرك الاتحاد الفجوة في التنافس مع الاتحادات الأخرى لسدها ومنع تكرارها.
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	التحليل
.000	.982	يلتزم الاتحاد بتبني برنامج تنفيذي واضح لإجراء التغيير المطلوب.
.000	.983	يحرص الاتحاد على ضمان قبول البرنامج من قبل العاملين.
.000	.899	يحدد الاتحاد الموارد المختلفة المادية والبشرية والفنية اللازمة لإنجاح عملية المفاضلة.

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	التنفيذ
.000	.890	يلتزم الاتحاد بإجراء التعديلات اللازمة عند وجود معوقات تعترض الخطة.
.000	.981	يلتزم الاتحاد باتخاذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير
.000	.969	يتوافر لدى الإدارة المهارة اللازمة لاختيار أفضل الطرق لتطبيقها لإحداث التغيير المطلوب.
.000	.910	يتبنى الاتحاد أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئته وطبيعته عمله.
.000	.968	يترجم الاتحاد خطوات إجراء عملية المفاضلة بشكل ممنهج.

والجدول السابق رقم (٢) يوضح معامل الارتباط بين كل محور وعبارة من عبارات المحاور ويتضح من نتائج الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات التميز المؤسسي

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور وعبارات التميز المؤسسي (ن = ٢٠)

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	تميز القيادة
.000	.890	يتوافر لدى القيادة قدرات إدارية وقيادية متميزة.
.000	.945	تعمل القيادة على نشر وتفسير رؤية الاتحاد التي تعكس قيمته.
.000	.901	تحرص القيادة على تشجيع العمل الجماعي على كافة المستويات.
.000	.902	توفر القيادة نظام للمكافآت لتحفيز الموظفين.
.000	.947	تسعى القيادة لنشر وتأصيل ثقافة التميز على المستويين الشخصي والمؤسسي.
.000	.937	تلتزم القيادة بتحقيق مركز تنافسي مميز.
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	تميز السياسات والاستراتيجيات
.000	.924	يملك الاتحاد خطة استراتيجية واضحة ومرنة وشاملة.
.000	.977	تتناسب الاستراتيجية مع متطلبات الواقع واحتياجات المستفيدين (الأندية - المدربين - الحكام - اللاعبين).
.000	.977	تواكب الاستراتيجية التغيرات البيئية المحيطة (الداخلية / الخارجية).
.000	.898	يوفر الاتحاد نظام متكامل للمعلومات لتسهيل مهمة متخذي القرار.
.000	.970	تحتوي الخطة على مؤشرات لمساعدة الاتحاد على تقييم النتائج

.000	.915	يجهز الاتحاد بدائل في حالة وجود خلل في الاستراتيجية المتبعة.
		تميز الموارد البشرية
.000	.750	يملك الاتحاد عدد من الموظفين يتناسب مع حجم الأعمال المطلوبة.
.000	.906	مؤهل الموظف يتلاءم مع طبيعة عمله.
.000	.942	يستقطب الاتحاد أصحاب الكفاءات للعمل به
.000	.851	يوفر الاتحاد برامج لتدريب وتطوير الموظفين.
.000	.840	يتيح الاتحاد للموظفين المشاركة في عملية صنع القرار.
.000	.864	يقيم الاتحاد أداء الموظفين وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية.
.000	.901	يوفر الاتحاد جميع وسائل الأمان والسلامة والراحة لكافة العاملين بالاتحاد (تأمين صحي- وقت استراحة).
		تميز الخدمة المقدمة
.000	.577	يجرى الاتحاد استطلاعات مستمرة لمعرفة احتياجات المستفيدين.
.000	.858	يقدم الاتحاد خدمات بأحدث الوسائل التكنولوجية.
.000	.882	تتصف إجراءات تقديم الخدمة من الاتحاد بالسرعة.
.000	.951	يطور الاتحاد خدماته المقدمة للمستفيدين باستمرار.
.000	.950	يلتزم الاتحاد بالتغذية المرتدة من المستفيدين للنهوض بالخدمة.
.000	.913	يحرص الاتحاد على متابعة نظم العمل وأحسن الخدمات المقدمة في الاتحادات الأخرى.

يتضح من جدول رقم (٣) وجود ارتباط احصائي طردي معنوي بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وبين والمحور التابع له وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي في اداة الدراسة وذلك بدرجة ثقة ٩٥%

٣- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الصدق الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات قائمة الاستقصاء كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (٤)

الصدق البنائي لمحاور المتغير المستقل (المفاضلة المعيارية) والمتغير التابع (التميز

المؤسسي) (ن=٢٠)

الصدق البنائي للمتغير المستقل (المفاضلة المعيارية)				
المفاضلة المعيارية	التخطيط	التحليل	التكامل	التنفيذ

قيمة معامل الارتباط	.990**	.990**	.971**	.975**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
الصدق البنائي للمتغير المستقل (التميز المؤسسي)				
التميز المؤسسي	تميز القيادة:	تميز السياسات والاستراتيجيات	تميز الموارد البشرية	تميز الخدمة المقدمة
قيمة معامل الارتباط	.993**	.992**	.985**	.990**
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000

يبين الجداول السابقة رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات قائمة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وكذلك قوية حيث كانت قيمتها اعلي من ٩٠% لكل المحاور وبذلك تعتبر جميع محاور وعبارات الاستبيان صادقه لما وضعت لقياسه.

ب- الثبات

١- حساب الثبات لمحاور الاستمارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

يقصد بثبات أداة الدراسة Reliability هو أن يعطى الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في اوقات مختلفة.

جدول (٥)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات عبارات إستمارة المفاضلة المعيارية والمتغير ككل بالترتيب

(ن=٢٠)

قيمة ألفا كرونباخ لمحاور التميز المؤسسي			قيمة ألفا كرونباخ لمحاور المفاضلة المعيارية		
قيمة	عدد	المحاور	قيمة	عدد	المحاور
الفالكرونباخ	العبارات		الفالكرونباخ	العبارات	
.964	٦	تميز القيادة	.963	٦	التخطيط
.975	٦	تميز السياسات	.916	٤	التحليل

		والاستراتيجيات			
.944	٧	تميز الموارد البشرية	.952	٤	التكامل
.931	٦	تميز الخدمة المقدمة	.969	٤	التنفيذ
.989	٢٥	المحاور ككل	.988	١٧	المحاور ككل

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (٥) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لعبارات محاور المفاضلة المعيارية حيث تتراوح بين (٠.٩١٦ إلى ٠.٩٦٩)، بينما بلغت عبارات محاور التميز المؤسسي (٠.٩٣١ إلى ٠.٩٧٥). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً.

وبذلك تكون الاستبيانات في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٣،٢) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات قائمة الاستقصاء الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة قائمة الاستقصاء وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة..

توصيف ابعاد المفاضلة المعيارية والتميز المؤسسي.

تم توصيف المحاور عن طريق حساب كل من الوسط الحسابي لمعرفة متوسط استجابات العينة على العبارات وكذلك معرفة مدي التشتت بين البيانات من خلال معرفة قيمة الانحراف المعياري لكل بعد وكذلك للمتغير ككل، كما هو موضح في الجدول التالي الاحصاء الوصفي لأبعاد المفاضلة المعيارية:

جدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمفاضلة المعيارية والتميز المؤسسي (ن=٦٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز المؤسسي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المفاضلة المعيارية
٤	.78046	1.9961	تميز القيادة	٢	.75287	2.3157	التخطيط
٢	.81329	2.0647	تميز السياسات والاستراتيجيات	٣	.79198	2.1294	التحليل
١	.69055	2.0958	تميز الموارد البشرية	١	.73939	2.3941	التكامل
٣	.65858	2.0216	تميز الخدمة المقدمة	٤	.83633	2.0765	التنفيذ
٤	.72853	2.0445	المحاور ككل		.76567	2.2289	المحاور ككل

يتضح من جدول (٦) ان متوسط استجابات افراد العينة كان الي حد ما جاء معظمهم متقارب وبالنظر الي قيم التشتت والذي تعبر عنه قيمة الانحراف المعياري كما هو موضح

جاءت قيم الانحراف المعياري قليلة نسبيا وهو ما يدل على وجود تجانس بين اراء العينة حول محاور المتغيرات.

التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis

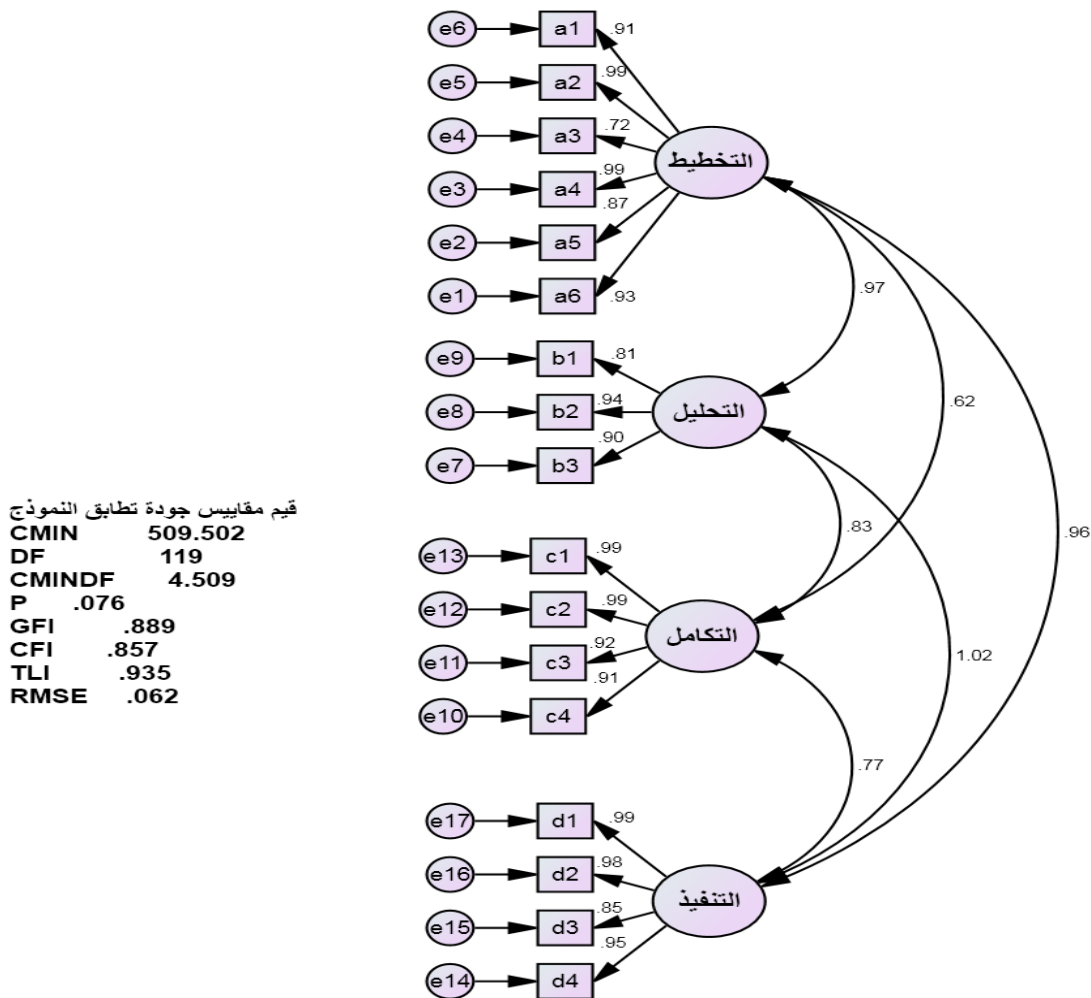
تم اجراء نموذجين للتحليل العاملي التوكيدي لكلا من المفاضلة المعيارية والتميز

المؤسسي باستخدام نماذج تجميعية

١- تحليل نموذج القياس لأبعاد المفاضلة المعيارية

تضم المفاضلة المعيارية أربع محاور وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار

توافق نموذج القياس كما هو موضح في الشكل التالي.



شكل (١)

كما هو موضح بالشكل (١) انه جاءت مؤشرات جودة تطابق النموذج مقبولة وجاءت

التحميلات المعيارية للعبارة أكبر من ٥٠% لكل العبارات مما يدل على معنوية العبارات

والمحاور ويوضح الشكل أن

محور التخطيط: -

- جاءت العبارة (٢) بنسبة مئوية قدرها ٩٩% مما يعنى أهمية دور تحديد الأهداف الواضحة في إجراء عملية المفاضلة المعيارية وحيث أن الهدف يحدد عليه النتيجة ويمكن من خلاله قياس أداءات الاتحاد.

- ويؤكد على ذلك "إيهاب عبد ربه سهمود (٢٠١٣)(٣) بأن وجود أهداف محددة للمؤسسة تعد نموذج بنائي يمكن من خلاله عملية إجراء المفاضلة المعيارية وذلك من خلال استخدام النتائج ومقارنتها بالأهداف فحين يمكن تطبيق المفاضلة المعيارية مع مؤسسات أخرى إذا كانت تستخدم نفس أسلوب العمل ولديها نفس الأهداف.

- بينما جاءت العبارة (٤) تحمل نفس النسبة المئوية قدرها ٩٩% وهذا ما يؤكد على سعى الاتحاد للبحث عن أفضل الممارسات لإجراء المفاضلة المعيارية وتشير "سمر عادل مصطفى (٢٠١٣م)(٧) إلى أنه من الواجب تطبيق المفاضلة المعيارية في ضوء إنجازات المؤسسة المطلوب تحقيقها ولكن يجب أن يكون واقع تطبيقي لا سعى افتراضي وهذه تعد مؤشرات التقييم المنطقي على حجم الإنجاز.

- ويرى الباحثان من خلال النتائج السابقة والتي جاءت بمعدلات مرتفعة أن الاتحاد يمتلك رؤية واضحة لتطبيق المفاضلة المعيارية في ظل وجود أهداف وحيث أن الأهداف في الاتحاد تكون واضحة وتقدر من حيث الجوانب الفنية والتي تتمثل في تحقيق الإنجازات والبطولات ويمكن قياسها بسهولة من خلال عدد البطولات التي تم تحقيقها مقارنة بالبطولات التي شارك فيها، أما الجانب الإداري فهو يتمثل في التخطيط السليم لنظم البطولات ومواعيدها مع التخطيط لتطبيق تكنولوجيا الرياضة وإنشاء هيكل جديد يتناسب مع متغيرات إدارة كرة القدم بينما جاءت العبارة (٣) بنسبة مئوية قدرها (٧٢%) وهي أقل نسبة مئوية والتي تشير إلى التزام الاتحاد بتشكيل فريق يكون مسئول عن عملية المفاضلة المعيارية.

ويرى "عبدالرحمن توفيق وآخرون" (٢٠١٦م)(١٠) أن تكوين إدارة للمفاضلة المعيارية أحد الجوانب الأساسية للحيادية في تقدير المفاضلة حيث أن المفاضلة توضح ما تم تحقيقه من عدمه في ضوء الأهداف المحددة سابقاً مع امتلاك الإدارة لصفات سلوكية وإدارية وفهم لكيفية التخطيط للمفاضلة المعيارية.

ويرى الباحثان أنه في الأصل لا يوجد تطبيق للمفاضلة المعيارية بالاتحاد المصري لكرة القدم ولم يتم تطبيقها سابقاً ولكن تؤكد نتائج البحث على دافعية الكثير من العاملين بالاتحاد على تشكيل فريق لتطبيق المفاضلة المعيارية وهي رؤية مستقبلية تعبر عن طموح المسؤولين في التخطيط لصالح كرة القدم.

محور التحليل: -

- جاءت العبارة (٢) بأعلى نسبة مئوية والتي تشير إلى معرفة العاملين بالاتحاد إلى نقاط القوة وتعزيزها وهذا دور التحليل في توضيح نقاط القوة ولكن يتضح من هذه النتيجة أن عناصر الاتحاد تهتم بإظهار نقاط القوة حيث بينت نتائج العبارة رقم (٣) والتي جاءت بنسبة مئوية قدرها (٩٠%) مما يعنى الاهتمام بنقاط الضعف ومعالجتها أقل من نقاط القوة. وتشير "نادية جمال الدين وآخرون" (٢٠١٦م) (٢٠) إلى عكس ذلك حيث يؤكد أن الكثير من المؤسسات في الفترة الأخيرة والتي تطورت فيها الأهداف وتنوعت فيها مقاييس تقدير حجم الإنجاز وأبرزها المفاضلة المعيارية يجب السعي نحو تعديل قيمة نقاط الضعف وتعزيزها ومنحها الأهمية بقدر يفوق نقاط القوة حتى يتم تحقيق الأهداف جميعها بنسبة متقاربة. ويرى الباحثان في ضوء نسبة العبارة رقم (١) قلة امتلاك القيادة بالاتحاد لمهارات تمكنها من فهم العمليات التي تحدث في الاتحادات المنافسة ويرجع ذلك إلى عدم إدراك الفجوة في التنافس مع الاتحادات الأخرى والاهتمام بنسبة تحقيق الأهداف. ويشير "صفاء محمد عبد الدايم" (٢٠١٠م) (٩) إلى أن التحليل يعد أحد الأساليب الأساسية المستخدمة في نجاح المفاضلة المعيارية كونها تتم وفق بيانات رقمية واقعية وليست بيانات تقديرية وفقاً لرؤية الإدارة أو الأشخاص القائمين بتنفيذ الأعمال.

محور التكامل: -

جاءت العبارتين رقم (١)، (٢) في محور التكامل بنسبة مئوية قدرها (٩٩%) مما يعنى التزام الاتحاد بتبني برنامج تنفيذي واضح لإجراء التغيير المطلوب وفقاً لرغبات العاملين ومدى قبولهم للبرنامج كما يحدد الاتحاد ذلك في ضوء الموارد المختلفة المادية والبشرية والفنية اللازمة لإنجاح عملية المفاضلة.

ويرى الباحثان أن الاتحاد المصري لكرة القدم لديه رؤية متكاملة في ضوء نتائج محور التكامل حيث جاءت النسب مرتفعة مما يعنى أن الاتحاد يهتم بالتغيير مما يحقق صالح كرة القدم من خلال البرامج التي تناسب ذلك بشرط قدرة العاملين بالاتحاد على تنفيذه لأن قبول البرنامج يرتبط بالقدرة على التنفيذ في ظل الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتنفيذ والفهم الجيد للتكامل بين البرنامج والأفراد والمتطلبات المالية واستراتيجية مجلس الإدارة.

محور التنفيذ: -

تؤكد "رندة نبيل مصطفى" (٢٠١٤م) (٥) إلى أن التنفيذ في مجال الإدارة من الجوانب الأساسية التي تظهر قدرة المؤسسة على النجاح فجميع جوانب العملية الإدارية لا يمكن تقدير

قيمة أدائها إلا من خلال التنفيذ، حيث يعتبر المؤشر على نجاح جوانب التخطيط الجيد والتحليل المنطقي للعمل والتكامل في طريقة عرضه وتصميمه وصولاً للتنفيذ.

وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم (١) والتي جاءت بنسبة مئوية قدرها (٩٩%) مما يعنى وجود رؤية مبنية على خطوات وإجراءات داخل الاتحاد تهدف إلى إحداث التغيير وذلك بالتوافق مع العبارة رقم (٤) والتي جاءت بنسبة مئوية قدرها (٩٥%) مما يعنى ترجمة التخطيط والتكامل والتحليل في شكل ممنهج لإجراء المفاضلة المعيارية.

وقد أكد "محمد جلال ريان" (٢٠١٧م) (١٩) على أن تنفيذ المفاضلة المعيارية يحتاج إلى اختيار افضل الطرق وأنجح الأساليب التي تكون نتاج دراسة الواقع ومعرفة المأمول تنفيذه لإحداث التغيير الذى يتناسب مع حجم المتطلبات وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم (٢) في محور التنفيذ. ويوضح الجدول التالي حجم التحميل المعياري لكل عبارة على المحور.

جدول (٧)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحاور المفاضلة المعيارية (ن=٦٥)

مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	التحميل المعياري	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحاور المفاضلة المعيارية	
***	17.520	.986	١ع	التخطيط
***	28.726	.719	٢ع	
***	9.092	.985	٣ع	
***	28.611	.874	٤ع	
***	14.779	.932	٥ع	
***	١٥.٦٥٠	.913	٦ع	
***	13.376	.936	١ع	التحليل
***	25.706	.903	٢ع	
***	14.779	.932	٣ع	
***	13.376	.936	٤ع	
***	22.167	.995	١ع	التكامل
***	22.500	.920	٢ع	
***	15.766	.907	٣ع	
***	١٧.١٢١	.814	٤ع	

***	35.235	.978	١٤	التنفيذ
***	30.882	.848	٢٤	
***	13.874	.954	٣٤	
***	٣٥.٧٦٠	.987	٤٤	

يتضح من جدول (٧) أن التحميل المعياري للتحليل العامل التوكيدي لعبارة المفاضلة المعيارية للعبارة على المحاور جاء بنسبة أعلى من (٥٠%) مما يعنى معنوية العبارة على المحاور.

وفى المحور الأول التخطيط جاءت العبارة رقم (١) بنسبة تحميل قدره (٩٨٦). مما يعنى أهمية التخطيط السليم لإجراء المفاضلة المعيارية وهو ما يتوافق مع دراسة "عبدالعزیز عبدالغفور الأنصاري" (٢٠١٨) (١٢) والتي تشير إلى أن التخطيط السليم أحد المؤشرات على نجاح عملية المفاضلة المعيارية.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) بنسبة تحميل معياري على محور التخطيط قدره (٩٨٥). ضرورة تشكيل فريق للمفاضلة المعيارية حتى يمكن تطبيقها.

وبذلك يرى الباحثان أن التحميل المعياري يحقق منطقية جوانب التخطيط في أن الأولوية في إجراء أو تنفيذ أي عمل بالمؤسسة لابد أن يكون من خلال التخطيط الجيد مع تشكيل فريق عمل مناسب لديه الكفاءة والقدرة على تنفيذ ما تم التخطيط له بشكل جيد.

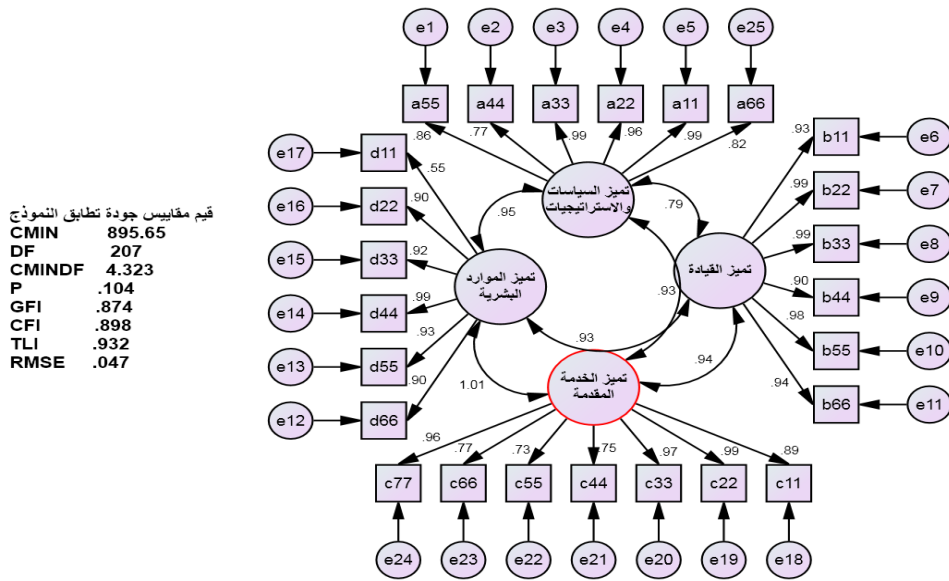
وقد أشار التحميل المعياري في محور التحليل على أن أهم عبارتين هما (٤،١) والتي قدرة نسبة التحميل المعياري لهما (٩٣٦). مما يعنى ضرورة فهم الإدارة إلى العمليات التي تحدث داخل الاتحاد والاتحادات الأخرى مع وصول الاتحاد للفجوة التي تمنعه من التنافس مع الاتحادات الأخرى.

ويرى الباحثان أن هذا التحميل جاء بشكل مناسب لقيمة العبارتين في المحور حيث أنه من خلالهما يمكن إدراك نقاط القوة والعمل على تعزيزها لتكون بمثابة قدرة مختلفة لإظهار مميزات الاتحاد مع الوقوف على نقاط الضعف ومن ثم إصلاحها في محاولة لتعديل الوضع وصولاً إلى التنافس مع باقي الاتحادات.

وفى محور التكامل جاء التحميل المعياري للعبارة الأولى بأعلى نسبة تقدر بقيمة (٩٩٥). والتي جاءت بإلزام الاتحاد على تبني برنامج تنفيذي واضح لإجراء التغيير المطلوب وفى ذلك إشارة إلى أن البرنامج أساس في تحقيق التعديلات الأساسية وفقاً لنتائج المفاضلة المعيارية.

وفي محور التنفيذ جاءت العبارة رقم (٤) بأعلى تحميل معياري على المحور وذلك بنسبة (٠.٩٨٧). مما يعنى الأهمية الكبرى في ترجمة خطوات إجراء المفاضلة المعيارية واقعياً ودورها البارز في هذا المحور.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع العبارات بتحميلها المعيارى ضمن متطلبات تنفيذ المفاضلة المعيارية على الأربعة محاور أي ما يعنى أن الاستمارة كانت منطقية والعبارات واضحة وتناسب كل محور في متغير المفاضلة المعيارية



شكل (٢)

كما هو موضح بالشكل (٢) انه جاءت مؤشرات جودة تطابق النموذج مقبولة وجاءت التحميلات المعيارية للعبارات أكبر من ٥٠% لكل العبارات مما يدل على معنوية العبارات والمحاور لمتغير التميز المؤسسي ويوضح الشكل أن محور تميز القيادة: -

جاءت العبارة (٢،٣،٥) بنسبة مئوية قدرها ٩٩% مما يعنى أن تميز القيادة يبنى في ضوء استراتيجية نشر وتفسير رؤية الاتحاد من خلال الحرص على تشجيع العمل الجماعي على كافة المستويات مما يحقق التميز على المستويين مستوى الأشخاص ومستوى المؤسسة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "إيهاب عبدربه سهمود" (٢٠١٣م) (٣) والذي يشير إلى أن التميز القيادي يأتي من إدراك الإدارة لكفاءتها في العمل مما يجعلها تهتم بعرض وتفسير رؤيتها في إدارة المنظومة مع بناء العمل من خلال الجماعات فهو يحقق سرعة العمل وكفاءة إنجازه مع تقدير قيمة الوقت في إنجازه لتحقيق التميز في ظل تسارع إداء المنظمات والمؤسسات لتحقيق الإنجازات.

ويرى الباحثان على قدر إدراك الاتحاد المصري لكرة القدم لهذه الرؤية وارتفاع نسبتها إلا أنها غير معمول بها داخل الاتحاد حيث من الاطلاع على الواقع ومتابعة موقع الاتحاد وقراراته يتبين عدم وضوح الرؤية والاعلان عنها في نظم البطولات مما يسبب مشاكل مع الأندية وعدم تحديد خريطة الكرة المصرية بالإضافة إلى تأخر المستحقات المالية كمستحقات الحكام دون الإعلان عن الأسباب، مع الاعتماد على كوادر أجنبية وعدم تطوير الكوادر المصرية فضلا عن اتخاذ قرارات تعيين البعض في مناصب إدارية واحياناً فنية لا تتناسب مع رؤية الاتحاد.

وقد أشار " عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري" (٢٠١٨م) (١٢) إلى أنه من الممكن للمؤسسة أن تتبنى رؤية وتعلن عنها وهو يحقق لها التميز الوهمي بينما تطبيقها واقعا لا يتم تحقيقه وهذا ينتج عن أسباب متعددة منها عدم اختيار رؤية تتناسب مع المتطلبات والكوادر البشرية أو عدم توفير الميزانية لتنفيذ هذه الرؤية وفي بعض الأحيان تكون القناعة الشخصية غير الرؤية المنطقية في إدارة المؤسسة.

محور تميز السياسات والاستراتيجيات: -

جاءت العبارة رقم (٢) بأعلى نسبة وقدرها (٧٧%) مما يعنى قلة المدى الكبير لأهمية تتناسب الاستراتيجية مع متطلبات الواقع واحتياجات المستفيدين (الأندية - المدربين - الحكام - اللاعبين) في رأي العاملين بالاتحاد علماً بأن هذه العبارة محور العمل في الاتحاد حيث أنها ترتبط بالعناصر البشرية داخل الاتحاد

ويشير " على الحاج محمد" (٢٠١٤م) (١٤) إلى أنه لابد أن تتناسب متطلبات الواقع واحتياجات المستفيدين مستوى تأهيل العاملين حيث يعد ذلك مؤشراً لمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية وذلك يسهل مهمة متخذ القرار من خلال النتائج المقيمة.

ويرى الباحثان أنه من الضروري في هذا الوقت أن تكون هناك استراتيجية لتطوير الأندية والمدربين والحكام واللاعبين في ظل التطور في جميع جوانب اللعبة الإداري والفني والتكنولوجي مما يعنى احتياج الاتحاد لمواكبة حركة التغير العالمية نظراً لتاريخ وحجم الاتحاد وإنجازاته القارية.

بينما جاءت العبارة رقم (٣)، (٥) بنسبة مرتفعة قدرها (٩٩%) مما يعنى إدراك العاملين بالاتحاد للدور الهام لتصميم استراتيجية التغيرات البيئية المحيطة (الداخلية / الخارجية) وتحتوي الخطة على مؤشرات لمساعدة الاتحاد على تقييم النتائج.

وتتفق نتائج البحث مع دراسة "مبارك مطلق المطيري" (٢٠١١م) (١٦) والذي يؤكد على ضرورة وضع استراتيجية تتناسب مع متطلبات العمل وهذا ما يحقق نتائج إيجابية وفي حالة التقييم وعدم تحقيق الأهداف يتم وضع استراتيجية كبديل لما تم وضعه ولم ينجح تنفيذه.

محور تميز الموارد البشرية: -

جاءت نتائج العبارة رقم (٤) بنسبة (٩٩%) أن الاتحاد يوفر برامج لتدريب وتطوير الموظفين ومن خلال المشهد الحالي لكرة القدم نرى أن الاتحاد يهتم بتنفيذ الرخصة التدريبية المقررة من قبل الاتحاد الأفريقي دون وضع استراتيجية تطوير لباقي عناصر الاتحاد كالعاملين والموظفين بالاتحاد.

وتختلف نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة "نازل عبدالعظيم زين العابدين" (٢٠١٦م) (٢١) والذي يؤكد على أن التطور الحقيقي للمؤسسة يكمن في تطوير جميع العناصر داخل المؤسسة دون التركيز على البعض وإهمال آخرين لأن تميز الموارد البشرية يتم في تكامل لأداء العمل بين جميع العاملين بالمؤسسة.

بينما جاءت العبارة رقم (١) بنسبة (٥٥%) قليلة والتي تشير إلى أن الاتحاد يمتلك عدد من الموظفين يتناسب مع حجم الاعمال المطلوبة.

ولكن يرى الباحثان أن الاتحاد يمتلك عدد كبير من الموظفين والعاملين في إدارات ولجان معينة بينما لا يشكل لجان ذات أهمية في جوانب أخرى مع الاعتماد على تعيينات كثيرة في بعض الإدارات ممن لا يتواجدون بالاتحاد أو لا يستطيعون أداء أدوارهم وهو ما أشارت إليه دراسة "علاء على عبدالعزيز" (٢٠١٢) (١٣)

وقد أشارت "رندة نبيل مصطفى" (٢٠٠٩م) (٢٢) إلى أنه من المهم في المؤسسات تحليل الاختصاصات الوظيفية وتقدير حجم المسؤوليات مع دراسة متطلبات العمل وفقاً للتغير والتطور الذي يحدث في المؤسسة فيقوم بعملية الإحلال والتجديد وفق أسس ومعايير شفافة وواضحة للجميع، ومن أبرزها أن يتلاءم مؤهل الأفراد مع ما يوكل إليهم من اختصاصات.

محور تميز الخدمة المقدمة: -

يتضح من نتائج محور تميز الخدمة المقدمة أن العبارة رقم (٤) جاءت بنسبة (٩٩%) والتي تعنى الاتحاد يطور من خدماته المقدمة مع المستفيدين وقد أكدت العبارة رقم (٦) والتي جاءت بنسبة (٩٠%) أن الاتحاد يحرص على متابعة نظم العمل وأحسن الخدمات المقدمة في الاتحادات الأخرى.

ويرى الباحثان أن هذه الآراء منطقية في اختيار العاملين بالاتحاد ولكن لا تعبر عن أداء الاتحاد في ظل المشكلات وعدم تطبيق أنظمة العمل بالاتحادات الأخرى حيث أن الاتحادات الأخرى تتطور إدارياً وتنظيماً والكترونياً مع تحقيق ميزانية عالية من خلال نظم بطولات واختيار رعاة مع اختيار الكفاءات لتنفيذ هذه الاعمال.

وأشار "زيد الجرجاوي" (٢٠١٠م) (٦) إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تهتم بجودة الخدمة في ضوء دراسة الاحتياجات مع تقدير قيمة الخدمة بدرجة تناسب الواقع مع سرعة توافرها، وإمكانية التعديل في الخدمات المقدمة وفقاً لرؤية المستفيدين وفهم احتياجاتهم تلبية لرغباتها.

بينما جاءت العبارة رقم (١) بنسبة قليلة مما يدل على عدم إجراء الاتحاد استطلاع الرأي لمعرفة احتياجات المستفيدين ويتفق الباحثان مع هذه النتيجة.

جدول (٨)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحاور التميز المؤسسي (ن=٦٥)

مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	التحميل المعياري	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحاور التميز المؤسسي	
***	١٣.١٧٩	.896	١٤	تميز القيادة
***	16.578	.973	٢٤	
***	17.223	.983	٣٤	
***	11.684	.856	٤٤	
***	16.709	.975	٥٤	
***	14.169	.925	٦٤	
***	10.684	.768	١٤	تميز السياسات والاستراتيجيات
***	15.031	.866	٢٤	
***	11.258	.785	٣٤	
***	23.346	.946	٤٤	
***	٢٦.١١٧	.983	٥٤	
***	30.776	.974	٦٤	
***		.807	١٤	تميز الموارد البشرية
***	12.305	.987	٢٤	
***	11.545	.952	٣٤	
***	6.718	.652	٤٤	
***	6.512	.636	٥٤	

***	7.006	.674	٦٤	تميز الخدمة المقدمة
***	11.470	.948	٧٤	
***	4.732	.467	١٤	
***	11.170	.850	٢٤	
***	11.332	.856	٣٤	
***	15.897	.985	٤٤	
***	12.696	.903	٥٤	
***	١١.٧٨٠	.875	٦٤	

نتائج اختبار النموذج:

إن اتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Tow-Step Sem يتم فيه تقدير نموذج القياس ثم يتبعه تقدير النموذج الهيكلية والذي يعد الخطوة الثانية من نماذج المعادلة الهيكلية فالنموذج الهيكلية يحدد العلاقة السببية بين المتغيرات الضمنية وذلك وفقاً لأسلوب تقدير تعظيم الاحتمال وذلك باستخدام ((Analysis moment of Amos Structure) ويختلف نموذج القياس فيما يحتوي عليه كالاتي.

المتغير المستقل والذي يتم إدخاله في النموذج الهيكلية بدون أخطاء والذي يتمثل في الدراسة الحالية في متغير المفاضلة المعيارية بمحاورها الأربعة، المتغير التابع والذي يتمثل في التميز المؤسسي بأبعاده الأربعة ويتم إدخال هذه المتغيرات بأخطاء القياس، كما يحتوي النموذج الهيكلية على المسارات والتي تتمثل في الأسهم ذي الرأس الواحدة والتي تمثل التأثيرات المباشرة للمفاضلة المعيارية على التميز المؤسسي وفقاً لهدف الدراسة.

جدول (٩)

تأثيرات المفاضلة المعيارية على أبعاد التميز المؤسسي (ن=٦٥)

مستوى الدلالة	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	التحميلات المعيارية		
.824	.223	.118	.231	تميز القيادة	التخطيط
.011	2.551	.087	.213	تميز السياسات	التخطيط
.199	1.283	.150	.320	تميز الموارد	التخطيط

					البشرية
.141	-1.472	.156	.26	تميز الخدمة	التخطيط المقدمة
***	5.242	.102	.543	تميز القيادة	التحليل
.115	1.576	.075	.116	تميز السياسات	التحليل
.043	2.020	.129	.300	تميز الموارد	التحليل البشرية
.120	1.557	.135	.253	تميز الخدمة	التحليل المقدمة
.032	-2.146	.090	.22	تميز القيادة	التكامل
.046	-1.999	.066	.34	تميز السياسات	التكامل
.199	1.285	.114	.157	تميز الموارد	التكامل البشرية
.270	1.103	.119	.147	تميز الخدمة	التكامل المقدمة
***	7.408	.075	.595	تميز القيادة	التنفيذ
***	13.927	.055	.795	تميز السياسات	التنفيذ
.005	2.836	.095	.327	تميز الموارد	التنفيذ البشرية
***	6.657	.099	.839	تميز الخدمة	التنفيذ المقدمة

جدول (١٠)

قيمة التغيرات لمحاور المفاضلة المعيارية (ن=٦٥)

مستوى الدلالة	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التحليلات المعيارية	
***	6.378	.090	.571	التحليل ← التخطيط
***	6.278	.087	.544	التكامل ← التحليل
***	6.131	.090	.550	التنفيذ ← التكامل

التحليل ←	التحليل	.538	.084	6.410	***
التحليل ←	التنفيذ	.587	.093	6.287	***
التحليل ←	التنفيذ	.639	.100	6.403	***

توضح نتائج الجدول السابق بأن قيمة التباين لمحاور المفاضلة المعيارية جاءت جميعها معنوية وأقل من ٧٠% عند درجة ثقة ٩٥%.

جدول (١١)

التأثير الكلي المعياري لمحاور المفاضلة المعيارية على محاور التميز المؤسسي

(ن=٦٥)

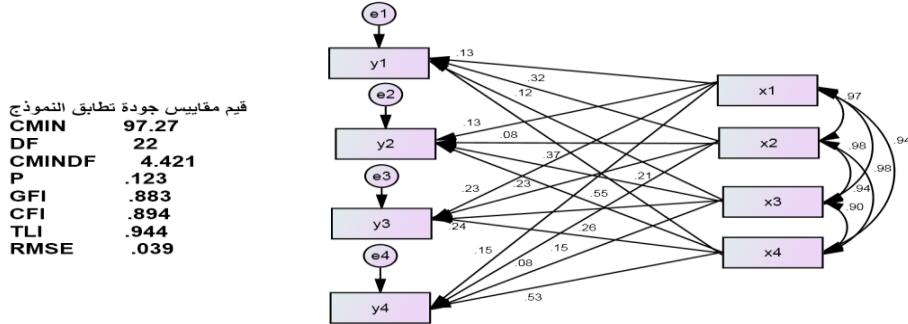
المحاور	التخطيط	التحليل	التكامل	التنفيذ
تميز القيادة	.025	.543	.183	.595
تميز السياسات والاستراتيجيات	.206	.116	-.121	.795
تميز الموارد البشرية	.210	.300	.157	.327
تميز الخدمة المقدمة	-.263	.253	.147	.839

يتضح من نتائج جدول (١١) أن التحميل المعياري للمحاور يختلف من محور لآخر وفقاً لدور كل محور مع المحاور الأخرى فيتضح أن محور التخطيط يتأثر بشكل كبير بمحوري تميز السياسات وتميز الخدمة المقدمة، بينما جاء محور التحليل بتحميل معياري عالي على محوري تميز القيادة وتميز الموارد البشرية، وقد جاء محور التكامل ذا تحميل معياري على محوري تميز القيادة وتميز الموارد البشرية بينما جاء محور التنفيذ ذات تحميل معياري على محور تميز القيادة وتميز السياسات والاستراتيجيات وتميز الخدمة المقدمة.

وفي ظل النتائج السابقة يرى الباحثان أن هناك تأثير بين محاور المفاضلة المعيارية على محاور التميز المؤسسي وهذا منطقي حيث أن التخطيط يحتاج إلى سياسات واستراتيجيات واضحة يبنى في ضوءها مما يؤثر على جودة الخدمة المقدمة، بينما التحليل لا يتم بشكله الواقعي ونتائجه المنطقية إلا بوجود قيادة تدرك قيمة التحليل وتستطيع تنفيذه في ظل موارد بشرية وعناصر تفهم طبيعة التحليل في ضوء تناسب الاختصاص مع احتياج المستفيد.

وقد وضحت النتائج مدى تأثر محور التكامل بمحوري تميز القيادة وتميز الموارد البشرية وتعد هذه النتيجة ذات مصداقية كون التكامل يأتي من خلال قيادة مدركة للموارد البشرية داخل المؤسسة وجاء التنفيذ ذات تحميل معياري كبير بمحاور تميز القيادة وتميز السياسات

والاستراتيجيات تميز الخدمة المقدمة وحيث أن التنفيذ هو المحدد الأساسي في المفاضلة المعيارية كونه من يحدد وجود عمل مؤسسي وفق الخطة الموضوعة وهو ما يوضحه شكل (٢).



شكل (٢)

الاستنتاجات: -

- ١- تحديد الأهداف الواضحة في إجراء عملية المفاضلة المعيارية يحدد عليه النتيجة ويمكن من خلاله قياس أداءات الاتحاد.
- ٢- لا يوجد بالاتحاد المصري لكرة القدم فريق يكون مسئول عن عملية المفاضلة المعيارية من خلال المقارنة الداخلية أو الخارجية.
- ٣- امتلاك القيادة بالاتحاد لمهارات تمكنها من فهم العمليات التي تحدث في الاتحادات المنافسة مع عدم إدراك الفجوة في التنافس مع الاتحادات الأخرى والاهتمام بنسبة تحقيق الأهداف.
- ٤- تميز القيادة يبني في ضوء استراتيجية نشر وتفسير رؤية الاتحاد من خلال الحرص على تشجيع العمل الجماعي على كافة المستويات.
- ٥- قلة المدى الكبير لأهمية تتناسب الاستراتيجية مع متطلبات الواقع واحتياجات المستفيدين (الأندية - المدربين - الحكام - اللاعبين) في رأي العاملين بالاتحاد علماً بأن هذه العبارة محور العمل في الاتحاد حيث أنها ترتبط بالعناصر البشرية داخل الاتحاد.
- ٦- الاتحاد لا يمتلك عدد من الموظفين يتناسب مع حجم الأعمال المطلوبة وبالتالي يصعب تطبيق المفاضلة المعيارية لمعرفة مدى تحقيق التميز للمؤسسة.

٧- التحميل المعياري للمحاور يختلف من محور لآخر وفقاً لدور كل محور مع المحاور الأخرى فيتضح أن محور كل محور يتأثر بالمحاور الأخرى بدرجة معينة علماً بأن جميع المحاور ذات أهمية للمحاور الأخرى.

التوصيات: -

- ١- ضرورة تشكيل لجنة محددة الصلاحيات لتطبيق المفاضلة المعيارية وتحليل أداء العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم.
- ٢- تصميم خطة للمفاضلة المعيارية يمكن تطبيقها بشكل دوري يحدد من خلاله مستوى العاملين ومدى تنفيذ الاستراتيجيات حتى يمكن تطبيق التغيير في ضوء النتائج.
- ٣- استقطاب العاملين بالاتحاد ممن يمتلكوا القدرة في ضوء المهارات اللازمة للتعامل مع بيئة العمل المحيطة.
- ٤- ضرورة إجراء المفاضلة المعيارية سنوية ودورية حتى يمكن تحديد اللجان أو الإدارات المطلوب إنشائها أو الإدارات التي يتم.
- ٥- تقدير حجم التميز المؤسسي من حيث حجم البطولات وحصرها وتحقيق الإنجازات الأخرى كتطور العنصر والأفراد العاملين.
- ٦- ضرورة التنبيه على جميع العاملين بالاهتمام بدراسة المفاضلة المعيارية وتقدير حجم الإنجازات حتى يضمن البقاء في الاتحاد

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- آسيل يسرى الجعبري: "دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي"، دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه أربانتك جردانة للتصميم والاستشارات الهندسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ٢٠١٣م.
- ٢- الاتحاد المصري لكرة القدم: "لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري لكرة القدم، الجبلية"، الجزيرة، القاهرة، ٢٠١٧م.
- ٣- إيهاب عبدربه سهمود: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة، ٢٠١٣م.

- ٤- ثائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين: "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، بغداد، مجلية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٢٢)، ٢٠٠٩م.
- ٥- رندة نبيل مصطفى: "العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي" دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٤م.
- ٦- زياد الجرجاوي: "القواعد المنهجية لبناء الاستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ٢٠١٠م.
- ٧- سمر عادل مصطفى: "قياس أثر تدعيم إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية لتعزيز القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ص ٢٠-٢١، ٢٠١٣م.
- ٨- صالح إبراهيم الشعباني: "استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد (٨)، العدد (٣٢) ٢٠١٣م.
- ٩- صفاء محمد عبد الدايم: "دراسة تحليلية لمدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لغدارة التكاليف ودعم القدرة التنافسية للمنشأة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (٧٦)، السنة التاسعة والأربعون، ٢٠١٠م.
- ١٠- عبد الرحمن توفيق وآخرون، (خبراء بميك): "المفاضلة المعيارية"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، ٢٠١٦م.
- ١١- عبد الرحمن عدس، وآخرون: "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
- ١٢- عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري: "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية: دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الاسلامي للتنمية بجدة"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٨م.

- ١٣- علاء على عبد العزيز السروري: تقويم العمليات الإدارية لمدرربي كرة القدم الخاصة في محافظة وسط الدلتا، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠١٢م.
- ١٤- على الحاج محمد: "رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي" دراسة ميدانية على مؤسسة البصر الخيرية العالمية " كلية مكة التقنية لطب العيون، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٤م.
- ١٥- مايكل صموئيل الفونس باسيلي: "دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكتملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة"، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠٠٩.
- ١٦- مبارك مطلق المطيري: "إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية ودورة في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ٢٠١١م.
- ١٧- محمد جلال ريان: "تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على شركات الاتصال في مصر)"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٩م.
- ١٨- محمد فرج علي: "تأثير التميز المؤسسي على الفعالية التنظيمية المصرفية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، جامعة بنها، كلية التجارة، ٢٠١٨م.
- ١٩- موسى أحمد السعودي: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، (٤)، العدد (٣)، ٢٠٠٨م.
- ٢٠- نادية جمال الدين، زليخا المنوري، هيثم الطوخي: "المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء" مجلة العلوم التربوية، مصر، المجلد (٢٤) العدد (٤)، ٢٠١٦م.
- ٢١- نازل عبد العظيم زين العابدين "أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء" دراسة حالة شركة سك النقود السودانية المحدودة"

رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٦م.

٢٢- هشام العبادي، وليد الدعي: دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف ومعمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة دراسات الكوفة الجديد، العراق، العدد (١٦)، ٢٠١١م.

٢٣- هيسم صالح عبد الجواد: "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة القدم" بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٩/٦/٣م

24- **Adrian Presley & Laura Meade:** "Benchmarking For Sustainability: an application to the **sustainable** construction industry", *Benchmarking an international journal*, 17(3), 2010, P 435-451.

25- **Graham Mott,** "Accounting for Non-Accountants: A manual for managers and student", 6th **edition**, Kogan Page Limited, London, UK P. 113. 2005

26- **Gulcin Buyukozkan & Jean-Luc Maire:** "Benchmarking Process formalization and a **case** study", *Benchmarking for quality management & Technology*, 5(2, P 101-125.), 1998

27- **Paul Hong, Soon W. Hong, James Jungbae Roh, Kihyun Park:** "Evolving benchmarking Practices: a review for research Prespectives", *Benchmarking: An international journal*, 19 (4/5), P 444-462. 2012

28- **Per V, Freytag & Svend Hollensen:** "The Process of benchmarking, bench learning and bench action", the *TQM magazine*, 13 (1, P. 25-34.), 2001

29- - **David Menachof, & Otto Wassenberg:** "the application of benchmarking Techniques by **road** transport companies in the United Kingdom and the Netherlands", *transportation journal*, P. 40-56. 2000

30- Ray Wild: "Operations Management 6th ed Continumpress co, London, 2002.

31- **Robert Kreitner & Angelo Kiniki:** *Organizational Behavior* 5e. New York: the McGraw, P678. 2004

- 32- **Musa Pinar, Yulay Girard:** " Investigating the impact of Organizational Excellence and **leader** on achieving Business Performance: An Ex ploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal, Vol. (73), and No. (1, P (29-45), 2008