

## ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

أ.م.د/ أحمد جلال سليم أسماعيل

### المقدمة ومشكلة البحث:

يشهد العالم وبشكل مستمر تطورات متلاحقة وسريعة أثرت في بيئة الأعمال ووضع المنظمات، حيث تطلب منها أن تتواكب في أدائها مع ما تقرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء في السوق للمنظمات الأصلح فقط، بل للمنظمات المحققة للتميز والتي تتسم بالمقدرة التنافسية.

وتتميز الإدارة الحديثة بلامح أساسية تمثل في توجيه جهود الإدارة وأنشطتها على تحقيق رضا العملاء واستثمار الطاقات الخلاقة والقوى البشرية وذلك لأن البشر هم الدعامة الأساسية للنجاح، لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى اكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بإحكام، كما يتم إتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الإستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها. (٢٥):

(٣٤)

لقد حدث في السنوات الأخيرة العديد من التغييرات على ساحة الاقتصاد العالمي، من أبرزها تزايد تداعيات التنافسية الدولية، الأمر الذي أصبحت معه مناهج وطرق إدارة الجودة الشاملة- التي أدت إلى نجاح وتفوق معظم المؤسسات التي تبنتها- غير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين والنجاح في موقع السوق، ولقد ظهرت حاجة ماسة لبحث المؤسسات عن منهج فكري وأسلوب إداري يلبي طموحاتها في تحقيق التميز في الأداء، من هنا سعت العديد من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في أمريكا وأوروبا إلى صياغة

\*أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

وتوظيف مناهج متطورة الإحراز التميز في أداء الأعمال، وانبثقت عن المحاولات عن ولادة ما يعرف بأنموذج جائزة بالدريج والأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة اللذان أحدثا ثورة في مفهوم التحسين المستمر في الأداء. (٣: ٢٢)

ويعتبر التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يألو جهدا في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي المجالات كافة، ولولا ذلك لما رأينا تلك الإنجازات والاكتشافات والاختراعات العظيمة التي تعمل على توفير سبل الراحة لنا، ويعتبر البحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق، لذلك لا بد أن تلجا الشركات الحديثة إلى الطرق الجديدة وتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل وتحبها جانبية وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء. (١٨: ٢)

إن التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي قد أتاحت فرصة وتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل بقاء المؤسسة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح هو حيازتها إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستثمارها والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وهذا ما يبرر حتمية إدارة التميز التي أضحت الخيار الوحيد المتاح. (٢٣: ٦)

وإدارة التميز تعبر عن القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. (٢٠: ٢١)

ويعد الأنموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم هذا المنتج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات

الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشئ في العام (١٩٨٨) (The European Foundation For Quality Management (EFQM) ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته. وتتبلور فلسفة الأنموذج الأوروبي في أن التميز في الآداب، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتنير العمليات المختلفة بالمؤسسة. (٢٠: ٣٠)

وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية أنموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي. إن هذا الأنموذج عبارة عن أداء عملية لمساعدة المؤسسات الإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته. ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها، وقطاعها (٩: ٧)

وقد أثبت الأنموذج الأوروبي التميز EFQM بشكل خاص، ومن خلال استثماره الجوانب الإيجابية في تصاع التميز السابقة له، بأنه الأنموذج الأكثر شمولية وقبولاً في منع الأعمال والقائمين على تحسين الأداء المؤسسي، وتلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية لعناصره النفسية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، مما عزز من استخدامه كإطار عام للإدارة الأداء، وهو يقتض أن النتائج المتميزة والمتفرقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات المنظومة متكاملة من أفضل الممارسات، وإن تحقيق المزيد من القفزات في نمو هذه النتائج لا يتأتى إلا من خلال مواصلة الابتكار والابداع في تحسين هذه الممارسات. (٧: ٣٣)

كما يعد ممارسة التميز أنها الفلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق الموارد المؤسسة وكفاءتها واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تثمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المؤسسة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها" (١٤ : ٥)

شهد القرن الحالي ولم يزل يشهد تنافسه وصراعا كبيرين بين المؤسسات على مختلف أنواعها ، وأدى هذا الصراع إلى وجود حاجة ملحة لدى المؤسسات للسعي وراء التميز وتعزيز قدراتها التنافسية والتفرد في أداء العمل والتقاء، مما أدى إلى ظهور عدد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة التميز، التي وجدت المؤسسات فيها السبيل إلى تحقيق ذلك. فإدارة التميز نسعى إلى إيجاد مؤسسة متميزة رائدة ثومة بإدارة قوية واعدة تعمل على استثمار الفرص، والحد من التهديدات التي قد تهدد المؤسسة، كما تسعى لتحقيق تفاعل هادف وبناء بين جميع عناصر المؤسسة، وذلك للوصول إلى تفرد وتميز في الأداء يحقق أو يفوق توقعات المستفيدين منها، وبذلك تحقق ميزة تنافسية دائمة تضمن لها ديمومة البقاء وعليه لم يعد تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي يقف عندها الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية ومقبولة من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه، والأمل الذي يطمحون إلى تحقيقه (١٠ : ٥١)

وأضحى البقاء والنمو كهدف للمؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التميز (Excellence)، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار، لأن التميز ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عنصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا يفاء إلا للمؤسسات المتميزة (١١ : ١٩)

ويعد المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشرى وإعداد المواطن الصالح. (٢٥:١٦)

وأصبح تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الرياضية بوجه عام وبأندية السلاح المصرية بوجه الخصوص ضرورة ملحة للحاضر والمستقبل، وهذه الضرورة فرضتها التغيرات المتسارعة والعولمة، ولذلك أصبح التوجه نحو الجودة والتميز أمراً حتمياً؛ حتى يمكن تقريب الفجوة مع العالم المتقدم، والسعي بخطى ثابتة وسريعة نحو التقدم والريادة، فلم يعد التميز خياراً، وإنما أصبح ضرورة حتمية فرضيتها التحولات العالمية ولأن أصبحت الاتحادات الرياضية منوط بها إعداد فئة مؤثرة في المجتمع الرياضي، فإن عليها العبء الأكبر في مواجهة التحديات في ظل تضخم المعرفة، وتقدم العلم والتكنولوجيا، ولقد فرضت المتغيرات الحديثة ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية.

وأن تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز يمكن الاندية من دقة التقييم الذاتي، وزيادة قدرتها على التنفيذ الفعال، ونشر ثقافة التميز، وزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف ومساعدة المنظمة في إدارة عملية التحسين، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في السوق العالمية، وأنه يقدم نظرة شاملة للمؤسسة، ويمكنها من أن تكون قادرة على تشخيص أولوياتها وتخصيص الموارد وتوليد خطط عمل واقعية.

بناء على ما سبق، كان التحرك نحو المستقبل يتطلب تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

(EFQM) وذلك عن طريق وضع تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للسلاح في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM).

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM) من خلال التعرف على.

١- معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM).

٢- المعوقات التي تواجه تطبيق أندية السلاح المصرية للتميز المؤسسي.

#### تساؤلات البحث:

١- ما واقع تطبيق أندية السلاح المصرية لمعايير التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟

٢- ما المعوقات التي تواجه تطبيق أندية السلاح المصرية للتميز المؤسسي؟

٣- ما التصور المقترح لإدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟

#### مصطلحات البحث:

#### - إدارة التميز: Excellence management

هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا وتمتيزة بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الفئة المستفيدة من المؤسسة سواء داخلية أو خارجية، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والمؤسسية (٢: ٣١٧)

#### - النموذج الأوربي للتميز: EFQM

يعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة. وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة (٢٠ : ٣٢)

**الدراسات السابقة:**

١- دراسة "عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد" (٢٠١٨) (١٩) بعنوان "واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين"، استهدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغ عددها (٢١٧) فرداً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة التميز تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة التميز تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وأن الفروق كانت بين رتبة أستاذ ورتبة أستاذ مشارك، ولصالح رتبة أستاذ مشارك. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: الحاجة إلى زيادة الوعي بتطبيق إدارة التميز في الجامعات الأردنية.

٢- دراسة "أحمد محمد عبدالسلام" (٢٠١٧) (٥) بعنوان "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM"، استهدفت الدراسة التعرف إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات الأندية الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها المنهج الوصفي، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (١٧٢ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، أظهرته الدراسة نتائج، توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة،



وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر، وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبنى أسلوب القياس والمقارن بأفضل الممارسات بالجامعات المناظرة لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع إمكانات كليات جامعة الأزهر، وتكليف مركز التميز بعقد اجتماعات مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالكليات الحاصلة علي الاعتماد في إطار التعاون لتحضير دليل لمعايير التميز بالكليات والأقسام الأكاديمية.

٣- دراسة "هانئ رزق عبدالجواد" (٢٠١٦) (٣٠) بعنوان "الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معايير جامعة حائل"، استهدفت الدراسة التعرف إلى تحديد درجة توافر معايير الأنموذج الأوربي للتميز بجامعة حائل، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة استيفاء جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمعايير الأنموذج الأوربي للتميز جاءت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة استيفاء معايير الأنموذج الأوربي كما أوصت بضرورة نشر ثقافة معايير التميز بين جميع الكوادر البشرية في جامعة حائل لتحقيق القناعة بها والعمل في ظلها.

٤- دراسة "شريفة بنت عوض الكسر" (٢٠١٦) (١٥) بعنوان "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة"، استهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من فئتين فئة

أعضاء هيئة التدريس وفئة رؤساء الأقسام وبلغت عينة الدراسة (٢٨٣) فرداً وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري، لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي (EFQM) لإدارة الجودة كان متوسطاً وبنسبة مئوية (٦٧.٦%)، بينما أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ النموذج الأوربي (EFQM) أثناء أداء عملهم الإداري بلغت نسبتها المئوية (٥٧.٥%)، وتبدأ بمعوقات تحديد النتائج، ثم معوقات السياسة والاستراتيجية في المرتبة الثانية.

٥- دراسة "سعادة" Saada (٢٠١٦) (٤٠) بعنوان "تطبيق معايير القيادة لنموذج التميز EFQM في معهد التعليم العالي UCAS AS دراسة حالة" استهدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوربي للتميز، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بلغت عينة الدراسة (٤٥) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقاً للنموذج الأوربي متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (٥) سنوات فأكثر.

٦- دراسة "دينو، جورج Dina&George" (٢٠١٥) (٣٤) بعنوان "التعليم العالي الروماني: حجة لتطبيق نموذج التميز Efqm" استهدفت الدراسة التعرف إلى تحليل إمكانية تقييم مؤسسات التعليم العالي الروماني باستخدام أنموذج التميز الأوربي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنموذج الأوربي للتميز يمكن استخدامه لتقييم جودة مؤسسات التعليم العالي

الروماني، تدريب الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسات التعليم العالي على كيفية تطبيق الأنموذج يزيد من فرص نجاح عملية التطبيق، وقد أوصت بتطبيق الأنموذج بجميع مؤسسات التعليم العالي الرومانية.

٧- دراسة ماجد محمد عبدالسلام، إيهاب عبدرية (٢٠١٥) (٢٤) بعنوان "واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، واستهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة (١١٦) مفردة وكانت اهم النتائج أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والمواد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن ٦٠%، ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للنادي ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

٨- دراسة "كروم Crum- Allen, Patr (٢٠١٤) (٣٣) بعنوان "تصور مقترح لكيفية استيفاء بعض المراكز التربوية بولاية ميتشيغان لعناصر الجودة في ضوء نموذج بالدريدج" استهدفت الدراسة التعرف إلى تقديم تصور مقترح لكيفية استيفاء بعض المراكز التربوية بولاية ميتشيغان لعناصر الجودة في ضوء نموذج بالدريدج، وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور يقترح لاستيفاء متطلبات معايير نموذج بالدريدج يتضمن

القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيد، إدارة المعرفة، التركيز على القوة العاملة، إدارة العمليات، التركيز على النتائج.

**إجراءات البحث:**

**المنهج المستخدم:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته وطبيعة البحث.

**مجتمع البحث:**

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء مجالس الإدارات للأندية السلاح المصرية يمثلون (٢٤) نادى رياضي بواقع (١٣٢) فرد، ومديري (تنفيذي) - النشاط الرياضي - الفني - الإداري - المالي) بالأندية الرياضية (العامة، المنتسبة، الخارجية)، بواقع (١٢٠) مدير بالأندية الرياضية.

**عينة البحث :**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عدد الأندية (١٥) نادى رياضي يمثلهم (٩٠) عضو مجلس إدارة، و(٧٥) مديراً (مدير تنفيذي) - مدير نشاط رياضي - مدير فني - مدير إداري - مدير مالي) يعملون بالأندية الرياضية بإجمالي (١٦٥) فرد، وجدول (١) يوضح توصيف عينة ومجتمع البحث.

**جدول (١)**

**توصيف عينة ومجتمع البحث**

الحالة	عدد الأندية			أعضاء مجلس الإدارة			مدير بالأندية الرياضية			مجموع العينة الأساسية	
	المجتمع	العينة	النسبة	المجتمع	العينة	النسبة	المجتمع	العينة	النسبة	العدد	النسبة
العدد	٢٤	١٥	٦٢.٥	١٣٢	٩٠	٦٨.١٨	١٢٠	٧٥	٦٢.٥	١٦٥	٦٥.٤٧

**أدوات جمع البيانات:**

قام الباحث بتصميم عدد اثنين استمارة استبيان موزعين كالتالي:  
**الاستبيان الأول:** بهدف التعرف على معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح  
 المصرية في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM).  
**الاستبيان الثاني:** يهدف التعرف علي المعوقات التي تواجه تطبيق الاتحاد  
 المصري للسلاح للتميز المؤسسي.  
**خطوات إجراء البحث:**

فيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في إعداد وتصميم الاستبيانات  
 وتقنيها وصولاً إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق:  
**الاستبيان الأول:** ما واقع تطبيق أندية السلاح المصرية لمعايير التميز  
 المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟  
**١- تحديد محاور الاستبيان الأول:**

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات  
 المرتبطة بالتميز الإداري والنموذج الأوربي وقد توصلنا إلى مجموعة من  
 المحاور (المعايير) وعددهم (٧) محاور، وتم عرض الإستمارة على السادة  
 الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مرفق  
 (١)، من أجل التعرف على مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، تعديل أو  
 حذف أو إضافة أيّاً من المحاور الرئيسية.  
 ويوضح جدول (٢) النسبة المئوية لإستطلاع رأي الخبراء حول محاور  
 الاستبيان.

#### جدول رقم (٢)

محاور التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوربي  
 للتميز (EFQM) (ن = ١٠)

م	المحاور المقترحة	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	معايير القيادة	٨	٢	٨٠%
٢	معايير السياسات والاستراتيجيات	٩	١	٩٠%

٣	معايير إدارة الموارد البشرية	٨	٢	٨٠%
٤	معايير الشركات والموارد	١٠	٠	١٠٠%
٥	معايير العمليات والخدمات	٨	٢	٨٠%
٦	معايير الإنتاج الخارجي للمجتمع	٤	٦	٤٠%
٧	معايير النتائج	١٠	٠	١٠٠%

يوضح جدول (٢) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% إلى ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحث نسبة (٧٠%) لإتفاق آراء الخبراء لقبول المحور، ويتضح من جدول (٢) الإتفاق علي قبول ستة محاور مع التعديل عليها وهي ( القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشركات والموارد المتاحة، العمليات، النتائج) وتم استبعاد محور (الإنتاج الخارجي للمجتمع).

## ٢- صياغة عبارات الاستبيان

وفي ضوء نتائج جدول (٢) قام الباحث بتصميم استمارة استبيان التعرف معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) مرفق (٣) في صورتها الأولية، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، و اشتملت على (٤٥) عبارة للعرض على السادة الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور، تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى. ويوضح جدول (٣) التالي النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان:

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) (ن = ١٠)

القيادة	العبارات											
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
%	٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	٤٠
السياسات والاستراتيجيات	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١			
	%	١٠٠	٨٠	٤٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٥٠			
إدارة الموارد	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦							

		١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٩٠	%	البشرية
	العبرة	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	الشركات
	العبرة	٨٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	الموارد المتاحة
	العبرة	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	العمليات
	العبرة	٩٠	١٠٠	٤٠	٨٠	١٠٠	٩٠	النتائج
	العبرة	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	
	العبرة	١٠٠	٨٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	٨٠	

يوضح جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء، وبذلك توصل الباحث إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) واشتملت على (٤٠) عبارة.

### ٣- المعاملات العلمية للاستمارة:

#### أولاً: صدق الاستمارة:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي للتعرف على صدق الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٣٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، ويوضح جدول (٤) معاملات الارتباط بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور المنتمى إليه.

#### جدول (٤)

معامل الاتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمى إليه لاستبيان معايير التميز المؤسسى (ن=٣٥)

النتائج		العمليات		الشركات والموارد		الموارد البشرية		السياسات الاستراتيجية		والقيادة	
العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
٠.٧٣٦	٣٥	٠.٦٠٣	٢٩	٠.٥٤٧	٢٣	٠.٦٦٨	١٨	٠.٦٩٤	١١	٠.٧٠٣	١
٠.٦٨١	٣٦	٠.٥٠٩	٣٠	٠.٦١٥	٢٤	٠.٧٦١	١٩	٠.٧٩٥	١٢	٠.٨٥٣	٢
٠.٧٦٣	٣٧	٠.٧٧٩	٣١	٠.٥٨٦	٢٥	٠.٥١٢	٢٠	٠.٦٢٠	١٣	٠.٦٩٦	٣
٠.٦٧٤	٣٨	٠.٥٥١	٣٢	٠.٦٧٥	٢٦	٠.٧٢٠	٢١	٠.٦٣٨	١٤	٠.٨٦٨	٤
٠.٥٦٥	٣٩	٠.٥٥٠	٣٣	٠.٥٧٩	٢٧	٠.٥٢٨	٢٢	٠.٧٥٢	١٥	٠.٨٣٣	٥
٠.٦١٣	٤٠	٠.٦٩٧	٣٤	٠.٥١٦	٢٨			٠.٥٩٧	١٦	٠.٨٢٥	٦

							٠.٦٣٣	١٧	٠.٧٣٩	٧
									٠.٨١١	٨
									٠.٨٢٥	٩
									٠.٦٨٨	١٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥  
يوضح جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه قد تراوحت ما بين (٠.٥٠٩ : ٠.٨٦٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق عبارات الاستبيان.

#### جدول (٥) معاملات الارتباط بين مجموع محاور استبيان معايير التميز المؤسسي والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان (ن=٣٥)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	القيادة	١.٥٩	٠.٦٩٠	٠.٧٨٤
٢	السياسات والاستراتيجيات	١.٧٢	٠.٧٦٦	٠.٦٧٦
٣	إدارة الموارد البشرية	١.٨٧	٠.٧٣٦	٠.٦٣٨
٤	الشركات والموارد	١.٩٨	٠.٦٦١	٠.٥٨٦
٥	العمليات والخدمات	١.٩٩	٠.٦٦٨	٠.٦١٥
٦	النتائج	٢.١١	٠.٦٨٦	٠.٦٧٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥  
يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٥٨٦ : ٠.٧٨٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاستمارة ككل.  
٢- ثبات استمارة استبيان:

استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات، وتم التطبيق على عدد (٣٥) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، بفارق زمني قدره (١٣) يوماً و جدول (٦) يوضح ذلك.

#### جدول (٦)



معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور استبيان معايير التميز  
المؤسسي (ن=٣٥)

قيمة ر	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور	م
	ع	م	ع	م		
٠.٧٧٢	٠.٦٨٢	١.٦٢	٠.٦٩٠	١.٥٩	معايير القيادة	١
٠.٦٧٤	٠.٧٦٠	١.٧٧	٠.٧٦٦	١.٧٢	معايير السياسات والاستراتيجيات	٢
٠.٦١٩	٠.٧١٧	١.٨٨	٠.٧٣٦	١.٨٧	معايير إدارة الموارد البشرية	٣
٠.٥٩٣	٠.٦٦٣	١.٩٣	٠.٦٦١	١.٩٨	معايير الشركات والموارد	٤
٠.٥٩٦	٠.٦٦٤	١.٩٧	٠.٦٦٨	١.٩٩	معايير العمليات والخدمات	٥
٠.٦٧٣	٠.٦٩٣	٢.١٠	٠.٦٨٦	٢.١١	معايير النتائج	٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠.٥٩٣ : ٠.٧٧٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

تطبيق استبيان التعرف على واقع تطبيق أندية السلاح المصرية لمعايير التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) في صورته النهائية:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الأساسية في صورتها النهائية مرفق (٤)، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٨/٨/١م - ٢٠١٨/٨/١٥م، وفقاً لمقياس ليكرات الخماسي (Likert Scale) والذي يتكون من (٥) موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتين، غير موافق على الإطلاق (١) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

ثانياً: استبيان التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق أندية السلاح المصرية للتميز المؤسسي.

١- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بالتميز الإداري ومعوقاته، وقد توصل إلى مجموعة من المحاور تم وضعهم في إستمارة إستطلاع رأي مرفق (٥)، وتم عرض الإستمارة على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مرفق (١)، من أجل التعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.
  - تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية.
- ويوضح جدول (٧) النسبة المئوية لإستطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستبيان.

#### جدول (٧)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان المعوقات تطبيق التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية (ن=١٠)

م	المحاور المقترحة	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	المعوقات المؤسسية والإدارية.	٩	١	٩٠%
٢	المعوقات البشرية.	١٠	-	١٠٠%
٣	المعوقات التكنولوجية والمالية.	٨	٢	٨٠%
٤	المعوقات الإنتاجية والمعرفية.	٣	٧	٣٠%

يتضح من جدول (٧) أن نسبة موافقة السادة الخبراء حول محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، وارتضى الباحث قبول (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء على المحاور المقترحة، وبذلك توصل الباحث إلى المحاور الأساسية للاستبيان وعددها ثلاثة محاور وهي (المعوقات المؤسسية والإدارية)، (المعوقات البشرية)، (المعوقات التكنولوجية والمالية)، وتم استبعاد محور (المعوقات الإنتاجية والمعرفية).

#### ٢- صياغة عبارات الاستبيان:

وفى ضوء نتائج جدول (٧) السابق قام الباحث بصياغة العبارات التي تقيس تلك المحاور، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون سهلة وبسيطة

ومفهومه وتم وضعها في مرفق (٦) في صورتها الأولية، ثم العرض على السادة الخبراء مرفق (١) للتعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وكفايتها للمحاور المستخدمة، ويوضح جدول (٨) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان.

#### جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية (ن = ١٠)

المعوقات التكنولوجية والمالية		المعوقات البشرية		المعوقات المؤسسية والإدارية	
النسبة	العبارة	النسبة	العبارة	النسبة	العبارة
٤٠	٢٥	١٠٠	١٣	٩٠	١
١٠٠	٢٦	١٠٠	١٤	١٠٠	٢
١٠٠	٢٧	٩٠	١٥	١٠٠	٣

#### تابع جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية (ن = ١٠)

المعوقات التكنولوجية والمالية		المعوقات البشرية		المعوقات المؤسسية والإدارية	
النسبة	العبارة	النسبة	العبارة	النسبة	العبارة
١٠٠	٢٨	٨٠	١٦	٩٠	٤
١٠٠	٢٩	٨٠	١٧	٨٠	٥
٣٠	٣٠	١٠٠	١٨	٩٠	٦
٩٠	٣١	١٠٠	١٩	١٠٠	٧
٩٠	٣٢	٨٠	٢٠	١٠٠	٨
١٠٠	٣٣	٨٠	٢١	١٠٠	٩
		٩٠	٢٢	٩٠	١٠
		٥٠	٢٣	٩٠	١١
		٨٠	٢٤	١٠٠	١٢

يوضح جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٣٠%:١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبذلك

توصل الباحث إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٧) وإشتملت علي (٣٠) عبارة.

### ٣- المعاملات العلمية للاستمارة أولاً: صدق الاستمارة

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية.

#### جدول (٩)

معامل الاتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لاستبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي (ن=٣٥)

المعوقات	العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
المعوقات المؤسسية والإدارية	الارتباط	٠.٦٩٥	٠.٨٢١	٠.٧١٤	٠.٨٣٧	٠.٨٢١	٠.٨٠١	٠.٧٣٧	٠.٧٧٨	٠.٨٠١	٠.٥٣٠	٠.٥٤١	٠.٥١٠
المعوقات البشرية	العبارة الارتباط	١٣ ٠.٧٠٠	١٤ ٠.٧٧٧	١٥ ٠.٥٥٧	١٦ ٠.٥٩٠	١٧ ٠.٧٤٣	١٨ ٠.٥٢٦	١٩ ٠.٦٧٨	٢٠ ٠.٥٠٢	٢١ ٠.٦٢٨	٢٢ ٠.٤٦٣	٢٣ ٠.٥٧٧	
المعوقات التكنولوجية والمالية	العبارة الارتباط	٢٤ ٠.٥٨٢	٢٥ ٠.٦٨٥	٢٦ ٠.٥٣١	٢٧ ٠.٥٣١	٢٨ ٠.٤٨٨	٢٩ ٠.٥٠١	٣٠ ٠.٤٢٠					

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور المنتمية اليه قد تراوحت ما بين ( ٠.٤٢٠ : ٠.٨٣٧ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق عبارات محاور الاستبيان ككل.

#### جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين مجموع محاور استبيان معوقات تطبيق التميز  
المؤسسي والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان (ن=٣٥)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	المعوقات المؤسسية والإدارية	١.٦٦	٠.٦٩٤	٠.٧١٦
٢	المعوقات البشرية	١.٨٥	٠.٧٢٩	٠.٦١٣
٣	المعوقات التكنولوجية والمالية	١.٨٧	٠.٧٤٢	٠.٥٣٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور المجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٥٣٤ : ٠.٧١٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاستمارة ككل.  
٢- ثبات استمارة استبيان:

استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات، وتم التطبيق على عدد (٣٥) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، بفارق زمني قدره (١٣) يوماً و جدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور استبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي (ن=٣٥)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	المعوقات المؤسسية والإدارية	١.٦٦	٠.٦٩٤	١.٦٩	٠.٧٢٤	٠.٦٨١
٢	المعوقات البشرية	١.٨٥	٠.٧٢٩	١.٩٠	٠.٧٤٠	٠.٦١٤
٣	المعوقات التكنولوجية والمالية	١.٨٧	٠.٧٤٢	١.٩٢	٠.٧٤٦	٠.٥٤٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يوضح جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠.٥٤٣ : ٠.٦٨١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستبيان.  
تطبيق استبيان التعرف علي المعوقات التي تواجه تطبيق أندية السلاح المصرية للتميز المؤسسي في صورته النهائية:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الأساسية في صورتها النهائية مرفق (٧)، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٨/٨/١٥ - ٢٠١٨/٨/٣٠، وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) والذي يتكون من (٥) موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتين، غير موافق على الإطلاق (١) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات في هذا البحث تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS 25، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، إعادة التطبيق، النسبة المئوية، الوزن النسبي، متوسط الاستجابة. عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث:

يتناول الباحث- في هذا الجزء - عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وفقاً لطبيعة كل سؤال على حدة من أسئلة الدراسة. الإجابة على التساؤل الأول:

١- ما واقع تطبيق أندية السلاح المصرية لمعايير التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟

### جدول (١٢)

الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور الأول: القيادة) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
١	تطوير رؤية الأندية، ورسالته لمواجهة المتغيرات المحيطة.	٤٤٤	٠.٥٤	٥
٢	صياغة أهداف الأندية، وغاياته.	٤٠٤	٠.٤٩	٨ م
٣	ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية الأندية، ورسالته.	٤١٩	٠.٥١	٦
٤	الاعتماد على مبدأ المشاركة عند صنع القرارات.	٤٠٥	٠.٤٩	٨ م
٥	توزيع المهام والمسئوليات على العاملين بالأندية وفقاً لقدراتهم، ومهاراتهم.	٧١٥	٠.٨٧	٢
٦	الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه.	٧٢٥	٠.٨٨	١

٤	٠.٧٤	٦٠٨	٧	تحقيق الترابط والتناسق بين جميع عناصر العمل الإداري بالأندية.
٧	٠.٥٠	٤١٠	٨	تشجيع العاملين بالأندية على الإبداع، والابتكار.
٨ م	٠.٤٩	٤٠٥	٩	دعم ثقافة التميز بين جميع العاملين بالأندية.
٣	٠.٨٥	٧٠٥	١٠	الاستماع إلى مقترحات عملاء الأندية الخارجين، وشكاواهم.
	٠.٦٤	٥٢٤٠		المجموع

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٢) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الأول القيادة) تراوحت ما بين (٠.٤٩ : ٠.٨٨) بينما حصل المحور ككل على (٠.٦٤).

حيث كانت أكثر العبارات توافر العبارة رقم (٦) التي تشير إلى الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه، يليها العبارة رقم (٥) والتي تشير إلى توزيع المهام والمسئوليات على العاملين بالأندية وفقا لقدراتهم، ومهاراتهم، وتبعثها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٠) والتي تشير إلى الاستماع إلى مقترحات عملاء الأندية الخارجين، وشكاواهم، مما يدل على حرص قيادة أندية السلاح المصرية على الالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه، والنابع من إيمانهم العميق بقيمة ذلك العمل، مع ضرورة وجود مجموعة من الأخلاقيات، كما أظهرت النتائج أن قيادة الأندية تسعى توزيع المهام والمسئوليات على العاملين بالأندية، بالإضافة إلى قيامها بالاستماع إلى مقترحات العملاء الخارجين للأندية، حيث يعتبر ذلك من أساسيات الدور الحقيقي لتحقيق التميز المؤسسي، حيث سعى القيادة إلى تحقيق العمل المؤسسي في إطار الالتزام الوظيفي من قبل العاملين يساهم بشكل كبير في توزيع المسئوليات والمهام وبالتالي يتحقق قدرة بشكل جيد بالتواصل مع العملاء الخارجين المستفيدين من خدمات الاتحاد، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "أسماء سالم" (٢٠١٠) (٦) والتي تشير أن من ضمن تحقيق التميز المؤسسي الجيد يجب أن يتوفر لدى القيادة الجامعية القدرة على تحقيق الالتزام الأخلاقي بما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع المسئوليات والاختصاصات الوظيفية حتى يتحقق العائد الجيد في القدرة على الحوار مع جميع المستفيدين من البحث العلمي.

كما يتضح - كذلك - من خلال عرض النتائج بجدول (١٢) السابق أن أقل الاستجابات في ذلك المحور جاءت العبارة رقم (٢) والتي تشير إلى صياغة أهداف الأندية، وغاياته، والعبارة رقم (٤) التي تشير أن الاعتماد على مبدأ المشاركة عند صنع القرارات، والعبارة رقم (٩) والتي توضح دعم ثقافة التميز بين جميع العاملين بالأندية، حيث جاءت الاستجابات ضعيفة وغير محدد؛ لتدل على انه على الرغم من اجتهاد القيادة لتحقيق التطور إلا أن هناك العديد من الأمور التي يشوبها القصور، وكانت بدرجة منخفضة، وهذا يؤكد عدم وجود منهجية واضحة ومحددة في التخطيط لأهداف تلك الأندية القريبة والبعيدة، وهذا ما يعنى ضعف معرفتهم لأهداف وخطط الحقيقية للعمل مع عدم مشاركتهم للعاملين في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي ليس له ما يبرره؛ حيث أن المشاركة من شأنها دعم العاملين وتمكينهم، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة "محمد خميس حرب" (٢٠١٢) (٢٧) التي تشير إلى ضرورة وجود العلاقات الإنسانية في العمل مع العاملين والعمل على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار بالأقسام العلمية حيث يساهم ذلك في تحقيق القيادة الفعالة مع تحقيق التميز الجيد بالأقسام العلمية.

لذلك يتفق الباحث مع نتائج دراسة "إيهاب عبدربه" (٢٠١٣) (٧) والتي تشير إلى ضرورة تحقيق القيادة بفاعلية بمختلف متغيراتها داخل جامعة الأقصى حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التميز المؤسسي في العمل بالأندية بما ينعكس ذلك في القدرة على توافر المنهجية السليمة في العمل الجامعي.

### جدول (١٣)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور الثاني : السياسات والاستراتيجيات) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
١١	يتوافر منظومة متكاملة من المبادئ التي تحكم عمل الأندية، وتنظمه.	٥٤٥	٠.٦٦	٢
١٢	توجد استراتيجية واضحة، ومحددة للأندية والأنشطة التي تقدمها.	٥٥٥	٠.٦٧	١



٦	٠.٥٢	٤٢٥	تطور الأندية استراتيجيته، ويراجعها باستمرار.
٢م	٠.٦٦	٥٤٥	تضع الأندية خططاً مستقبلية لتحسين أدائه، وتطويره.
٥	٠.٥٨	٤٨٠	تهتم الأندية بتحليل عناصر البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص، والتهديدات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.
٣	٠.٦٤	٥٢٥	تهتم الأندية بتحليل عناصر البيئة الداخلية، والكشف عن نقاط القوة، والضعف)، ورضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها
٤	٠.٦٢	٥١٥	تضع الأندية برامجها، وأنشطته وفق الخطط الاستراتيجية المحددة.
	٠.٦٢	٣٥٩٠	المجموع

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٣) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الثاني السياسات والاستراتيجيات) تراوحت ما بين (٠.٥٢ : ٠.٦٧) بينما حصل المحور ككل على (٠.٦٤). حيث جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تشير توجد استراتيجية واضحة، ومحددة للأندية والأنشطة التي تقدمها، ثم يليها العبارة رقم (١) يتوافر منظومة متكاملة من المبادئ التي تحكم عمل الأندية، وتنظمه، ثم العبارة رقم (١٦) والتي تشير إلى تهتم الأندية بتحليل عناصر البيئة الداخلية، والكشف عن (نقاط القوة، والضعف)، ورضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، ويفسر الباحث تلك النتائج برغم حصولها على المرتبة الأولى أنها جاءت بدرجة متوسطة؛ لتشير رؤية العينة أن هناك حاجة ماسة لمشاركة جميع العاملين في وضع تلك الخطط والمشاركة فيها بصورة كبيرة، كما أن النظام العمل بالأندية غير واضح من حيث البيانات والمعلومات الكافية ويرجع ذلك بسبب عدم توافر التحليل الكافي لنقاط القوة والضعف بالأندية، وهذا يختلف قليلاً مع نتائج دراسة " Maladen & Maladen (2014) (٣٧)، ودراسة " Jesus (2014) " & Marat (٣٩) اللتان أكدتا على ضرورة أن تعتمد المؤسسة على الإدارة

الفعالة للمعلومات الدقيقة المرتبطة بمواردها البشرية؛ لاستشراف مستقبلها بشكل صحيح.

بينما جاءت العبارتان (١٥، ١٣) بدرجة منخفضة في المرتبة الأخيرة، مما يدل على رؤية العينة أن استراتيجية الأندية قد لا تسعى إلى تحليل عناصر البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص، والتهديدات، وبالتالي يحدث عدم تطوير الأندية للاستراتيجية، وعدم مراجعتها باستمرار، ويفسر الباحث تأخر ترتيب العبارتان برؤية العينة أنه لا توجد منهجية واضحة المعالم لتطوير الخطة الإستراتيجية، وعدم وجود آليات تنفيذ واضحة.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة "Marija et al.,(2014)" (٣٨)، ونتائج دراسة "يوسف السوسى" (٢٠١٥) (٣٢) اللتان أكدتا على ضرورة إجراء التحليلات المختلفة للاحتياجات البيئة الخارجية للمؤسسة مع مراعاة المنظمة لاحتياجات المجتمع، وان تعدل خططها لتلبية متطلبات واحتياجاته.

#### جدول (١٤)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
١٨	توجد معايير واضحة ومحددة عند اختبار العاملين للعمل بالأندية	٥٢٨	٠.٦٤	١
١٩	تهتم الأندية بالتنمية المهنية لجميع العاملين به.	٤٦٧	٠.٥٧	٣
٢٠	تتوافر حوافز (مالية، ومعنوية للعاملين بالأندية)	٣٦٥	٠.٤٤	٥
٢١	تتواصل الأندية بفعالية مع جميع العاملين به.	٤٦٣	٠.٥٦	٤
٢٢	تهتم الأندية بالعاملين، وتدعمهم، وترعاهم.	٤٨٤	٠.٥٩	٢
	المجموع	٢٤٠٧	٠.٥٦	

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٤) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الثالث إدارة الموارد البشرية) تراوحت ما بين (٠.٤٤ : ٠.٦٤) بينما حصل المحور ككل على (٠.٥٦). جاءت استجابات العينة تجاه محور إدارة الموارد البشرية ضعيفة، مما يعنى أن درجة ممارسة أندية السلاح المصرية لعبارات محور الموارد البشرية ضعيفة، وهو ما يعنى أن الأندية تسير بشكل ضعيف في مراعاة احتياجات العاملين، في الاهتمام بتطوير أدائهم، وتقديم الخدمات اللازمة لهم والتواصل معهم، وهذا يعطى رؤية للعينة أن استراتيجية الأندية برغم شمولها على رؤية لتحدي الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل، لكنها قد لا تتحقق؛ نظرا لارتباط تلك بتغيير مفاهيم الأندية تجاه العاملين بصورة أفضل وأكثر فاعلية من ذلك، فضلاً عن عدم وجود نظام مالي واضح ومحدد للأندية تجاه العاملين.

ويفسر ذلك الباحث أن هناك قصور من جانب مسئولى تلك الأندية على تحديد الرؤية الشاملة لتطوير الموارد البشرية وتحقيق احتياجاتهم المادية والمعنوية ووضوح آليات اختيارهم بصورة واضحة.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة "Dinu,George(2015)" (٣٤)، ودراسة "هناك شحته" (٢٠١٤) (٣١)، دراسة "شرف إبراهيم" (٢٠١٣) (١٣) والتي أشارت إلى ضرورة وضع رؤية شاملة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الاهتمام الشامل بالموارد البشرية من كافة المستويات حتى يتحقق التميز الحقيقي للمؤسسة وتحقيق العائد الجيد في العمل الجامعي.

#### جدول (١٥)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور الرابع : الشركات والموارد المتاحة) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
---	---------	--------------	-----------------	---------

١	٠.٨٨	٧٢٥	تهتم الأندية بتعزيز علاقاتها مع غيره من الأندية الأخرى.	٢٣
٢	٠.٨١	٦٧٠	تهتم الأندية بتنمية علاقاته مع جميع الجهات المعنية.	٢٤
٤	٠.٧٧	٦٣٦	تستثمر الأندية جميع موارده المتاحة.	٢٥
٥	٠.٧٠	٥٧٥	تدير الأندية موارده المالية بكفاءة، وفعالية لتحقيق أهدافه،	٢٦
٦	٠.٦٩	٥٦٧	تدير الأندية شئون بنوحي أكاديمية حديثة مبنية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	٢٧
٣	٠.٧٩	٦٤٩	تهتم الأندية بإدارة المعرفة، ورأس ماله الفكري.	٢٨
	٠.٧٧	٣٨٢٢	المجموع	

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٥) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الرابع الشركات والموارد المتاحة) تراوحت ما بين (٠.٦٩ : ٠.٨٨) بينما حصل المحور ككل على (٠.٧٧).

جاءت استجابات العينة تجاه محور الشركات والموارد متوسطة حيث جاءت العبارة (٢٣) في المرتبة الأولى والتي تشير إلى تهتم الأندية بتعزيز علاقاتها مع غيره من الأندية الأخرى، يليها العبارة رقم (٢٤) والتي توضح تهتم الأندية بتنمية علاقاته مع جميع الجهات المعنية، وذلك لتؤكد على رؤية العينة أن الأندية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تعزيز علاقتها مع الأندية الأخرى، مع تدعيم العلاقات مع الجهات المعنية المتمثلة في الاتحاد والأفرع ووزراء الشباب والرياضة، من أجل الاستفادة وتحقيق المنفعة.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "غالية عبد السلام" (٢٠١٤) (٢٢)، دراسة "محمد بن فهاد" (٢٠١١) (٢٦) اللتان أكدتا أن توافر العلاقات وإبرام الاتفاقيات المختلفة للمؤسسة يساهم في تحقيق الرؤية والرسالة لها مع تحقيق المنفعة المتبادلة لجميع الأطراف مما يعود على المؤسسة بالتطوير الإداري والتميز الوظيفي.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تشير إلى تدير الأندية شئون بنوحي أكاديمية حديثة مبنية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة، حيث جاءت

الاستجابة منخفضة، لتعني أن عملية إدارة شؤون الأندية المصرية للسلاح لا تعتمد على التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة بشكل كبير وبالتالي يتضح ذلك غياب الدور الاستراتيجي لتلك الأندية، وتختلف تلك النتيجة مع نتيجة دراسة "احمد سعيدان" (٢٠٠٧) (٤) والتي تشير إلى ضرورة اعتمد المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات الحديثة المبينة على أسس علمية منهجية حتى يحدث نوع من توافر سبل العمل الإداري الجيد بها وبالتالي تتحقق الرؤية والرسالة الخاصة بها ومن هنا يحدث التميز الجيد لها.

### جدول (١٦)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور الخامس : العمليات والخدمات) (ن = ١٦٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
٢٩	تتسم جميع العمليات التي تتم داخل الأندية بالوضوح للجميع	٥٠٠	٠.٦١	٥
٣٠	تطبق الأندية معايير معتمدة في إدارة عملياتها؛ مثل: معايير إدارة الجودة، والتميز.	٥٨٥	٠.٧١	٤
٣١	تهتم الأندية بتصميم عملياته، وإجراءاته في ضوء احتياجات عملائه، وتوقعاتهم المختلفة.	٦٣٨	٠.٧٧	٣
٣٢	تستفيد الأندية من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياته، وإجراءاته المختلفة.	٤٣٩	٠.٥٣	٦
٣٣	تهتم الأندية بتطوير خدماته، وبرامجه المقدمة للعملاء.	٦٩٣	٠.٨٤	٢
٣٤	تستفيد الأندية من خبرات الأندية الأخرى في تطوير خدماته، وبرامجه، وأنشطته المختلفة.	٧٢٠	٠.٨٧	١
	المجموع	٣٥٧٥	٠.٧٢	

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٦) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الخامس العمليات والخدمات) تراوحت ما بين (٠.٥٣ : ٠.٨٧) بينما حصل المحور ككل على (٠.٧٢).

جاءت استجابات العينة بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن الأندية تسعى إلى تحسين إجراءات العمل، ومن ناحية أخرى تواجه بعض الصعوبات في تحقيق ذلك نتيجة كثرة المتغيرات المحيطة، وضعف الميزانية وغير ذلك، حيث جاءت العبارة رقم (٣٤) في المرتبة الأولى والتي تشير إلى تستفيد الأندية من خبرات الأندية الأخرى في تطوير خدماته، وبرامجه، وأنشطته المختلفة، تليها عبارة رقم (٣٣) والتي تشير تهتم الأندية بتطوير خدماته، وبرامجه المقدمة للعملاء، لتؤكد على رؤية العينة أن أندية السلاح المصرية تحاول تجودي خدماتها المقدمة للمستفيدين وتنويعها، لتعزيز العلاقات معهم، مع التنبؤ بالتحسينات اللازمة في الأعمال بما يتفق مع احتياجات العملاء وفق رؤية واضحة.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " جميلة شحادة" (٢٠١١) (٨) التي تشير على ضرورة الاهتمام بتجويد الخدمات المقدمة مع وضع رؤية وخطة زمنية لتحقيق الأهداف في كل الخطوات المختلفة خلال تقديم الخدمة للعملاء مما يتطلب ذلك إدارة جيدة تتبنى الفكر المؤسسي المعاصر.

بينما جاءت العبارة رقم (٣٢) التي تشير إلى تستفيد الأندية من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياته، وإجراءاته المختلفة، وهي درجة منخفضة لتؤكد على أن أندية السلاح المصرية مازالت تعتمد في تطوير عماليتها على الطرق التقليدية، وأنها تقتقد إلى الإبداعية في الإداء، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد تلك الأندية على أنظمة قديمة تقليدية لا تلبى احتياجات العمل الحالي وتطورات الرياضة الحالية.

وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Hussein et al., 2013) (٣٦) التي أشارت إلى ضرورة أن تسعى المنظمة إلى تحسين الإداء بطرق إبداعية، لأن ذلك يؤدي إلى نجاحها على المدى الطويل.

#### جدول (١٧)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي (المحور السادس: النتائج) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
٣٥	توجد مؤشرات واضحة لمراقبة مستوى رضا العملاء عن الأندية.	٤٨٠	٠.٥٨	٥
٣٦	تحظى الأندية بسمعة جيدة لدى عملائه على المستويات كافة	٧٦٥	٠.٩٣	١
٣٧	توجد علاقات جيدة بين الأندية، وبين عملائه الخارجيين.	٧٣٥	٠.٨٩	٢
٣٨	تستخدم الأندية مقاييس علمية لمعرفة انطباعات العاملين به.	٥٠١	٠.٦١	٤
٣٩	توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى رضا العاملين بالأندية عن فاعلية نظم الحوافز المقدمة إليهم.	٤١١	٠.٥٠	٦
٤٠	تتسم الإجراءات التي تتم داخل الأندية بالبساطة، والمرونة	٧٢٩	٠.٨٨	٣
المجموع		٣٦٢١	٠.٧٣	

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٧) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور السادس النتائج) تراوحت ما بين (٠.٥٠ : ٠.٩٣) بينما حصل المحور ككل على (٠.٧٣).

جاءت استجابات العينة تجاه محور النتائج بين متوسط ومنخفض، وقد يرجع ذلك إلى أن الأندية تسعى من ناحية إلى تطوير نتائج سوء في أداء العاملين أو العملاء وتحقيق رضاهم، ومن ناحية أخرى قد تواجه بالمشكلات الناجمة عن ضعف مهارات العاملين وقلة استجابتهم لجوانب التطوير، مع وجود ضعف في أساليب التمويل في بعض الأنشطة، حيث جاءت العبارة رقم (٣٦) في المرتبة الأولى والتي تشير إلى تحظى الأندية بسمعة جيدة لدى عملائه على المستويات كافة، وتلتها العبارة رقم (٣٧) توجد علاقات جيدة بين الأندية، وبين عملائه الخارجيين، مما يدل ذلك على حرص غدارة تلك الأندية على تدعيم القيم المختلفة من خلال توافر العلاقة وتدعيمهم مع عملائها الخارجيين، ومحاولة تلبية احتياجاتهم، ورغباتهم المختلفة، مما يعزز مانتهم التنافسية على المستوى المحلي، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "على محمد السناني" (٢٠١٠) (٢١) والتي أشارت إلى ضرورة تحقيق الأداء الجيد للنادي من خلال تحسين الصورة المشرفة للنادي مع مختلفه العملاء مع وضع الرؤية الشاملة لتطوير وتلبية احتياجات العملاء المستفيدين من الأندية على كافة الجوانب الإدارية والفنية حيث ذلك يعطى مؤشراً قوياً على تميز الأندية عن غيرها.

بينما جاء العبارة رقم (٣٩) والتي تشير إلى توجد مؤشرات واضحة لقياس مدى رضا العاملين بالأندية عن فاعلية نظم الحوافز المقدمة إليهم، حيث جاءت استجابة منخفضة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الجوانب القياس المعدة سلفاً، قد لا تواكب التغييرات في المجتمع أو في الأندية في الوقت الراهن وبالتالي لا تتوفر مقياس ذات فاعلية وإيجابية في التعرف على مدى رضا العاملين بالأندية والعملاء.

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة "مرفت صالح ونهلة عبد القادر" (٢٠١٠) (٢٩) والتي أشارت إلى ضرورة وضع رؤية شاملة للقياس العاملين بالأندية المصرية مع وضوح التحليل الشامل للتعرف على جوانب القوة والضعف ومعرفة الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لطبيعة العمل حتى نستطيع القدرة على تحقيق التميز بصورة جيدة في عملية التعليم. ويتفق مع ذلك نتائج دراسة (٣٨) Marija rt al.,(2014)

وقام الباحث بحساب ترتيب معايير التميز المؤسسي ككل من حيث درجة توافرها بأندية السلاح المصرية ويتضح ذلك في جدول (١٨) التالي:

### جدول (١٨)

متوسط حساب المعايير ومدى توافرها وترتيبها في استبيان معايير التميز المؤسسي

م	البعد	متوسط الاستجابات	درجة التوفر	الترتيب
١	معايير القيادة	٠.٦٤	متوفر بدرجة متوسطة	الرابع
٢	معايير السياسات والاستراتيجيات	٠.٦٢	متوفر بدرجة متوسطة	الخامس
٣	معايير إدارة الموارد البشرية	٠.٥٦	متوفر بدرجة ضعيفة	السادس
٤	معايير الشركات والموارد	٠.٧٧	متوفر	الأول
٥	معايير العمليات والخدمات	٠.٧٢	متوفر بدرجة متوسطة	الثالث
٦	معايير النتائج	٠.٧٣	متوفر بدرجة متوسطة	الثاني
	الاستبيان ككل	٠.٦٧	متوفر بدرجة متوسطة	

يتضح من عرض نتائج جدول (١٨) أن أكثر معايير التميز المؤسسي توافراً في أندية السلاح المصرية؛ جاء المعيار الأول (الشركات



والموارد)، يليه معيار: (النتائج)، يليه معيار (العمليات والخدمات)، ثم معيار: (القيادة) ثم معيار (السياسات والاستراتيجيات) وأخيراً معيار: (إدارة الموارد البشرية) في المرتبة السادسة، والأخيرة، وهذا يشير إلى أن رؤية أفراد العينة تؤكد أن هناك ضعف في بعض جوانب التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية تتمثل في القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، أي أن هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهود للاستيفاء التام لجميع معايير التميز المؤسسي حتى يكون هناك قدرة مؤسسية جيدة داخل تلك الأندية، ويتفق الباحث مع نتائج دراسة "إيهاب عبدربه" (٢٠١٣) (٧) التي أشارت إلى أن توافر معايير التميز المؤسسي بالمؤسسات يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على كافة المستويات الداخلية والخارجية وخاصة الموارد البشرية ولكى يتحقق ذلك لابد من توافر قيادة إدارية ناجحة للعمل المؤسسي الجيد.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " ما واقع تطبيق أندية السلاح المصرية لمعايير التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟؟" وتحقق الهدف الأول للبحث. الإجابة على التساؤل الثاني:

٢- ما المعوقات التي تواجه تطبيق أندية السلاح المصرية للتميز المؤسسي ؟

### جدول (١٩)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي (المحور الأول: المعوقات المؤسسية، والإدارية) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
١	عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للأندية.	٧٢٩	٠.٨٨	٢
٢	عدم وضوح أهداف الأندية واستراتيجياتها.	٦٠٥	٠.٧٣	٧
٣	يوجد توازن بين الاختصاصات والسلطة	٤٥٩	٠.٥٦	١١

			والمسئولية داخل الأندية.
٤	٠.٧٥	٦٢٠	يعقد مجلس إدارة الأندية لقاءات دورية مع العاملين لتحديد المهام في الفترة القادمة
٥	٠.٦٠	٤٩١	يوجد نظام رقابي للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من المعوقات الإدارية
٦	٠.٨٧	٧١٦	غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة الإدارية وفق معايير واضحة، ومحددة.
٧	٠.٧٧	٦٣٦	توجد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.
٨	٠.٨٩	٧٣٥	البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل.

تابع جدول (١٩)  
الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان  
معوقات تطبيق التميز المؤسسي (المحور الأول: المعوقات المؤسسية،  
والإدارية) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
٩	تمتلك إدارة الأندية معلومات دقيقة تمكنها من تحديد المشكلات ومسبباتها بدقة عالية.	٤٨١	٠.٥٨	١٠
١٠	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الأندية.	٧١٥	٠.٨٧	٣م
١١	المركزية الشديدة عند وضع السياسات، واللوائح الإدارية الخاصة بالعمل الفني والإداري بالأندية.	٦٢٧	٠.٧٦	٥
١٢	غياب التنسيق والتكامل بين إدارات الأندية، والأنشطة المختلفة.	٥٤٨	٠.٦٦	٨
	المجموع	٧٣٦٢	٠.٧٤	

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (١٩) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الأول: المعوقات المؤسسية، والإدارية) تراوحت ما بين (٠.٥٦ : ٠.٨٩) بينما حصل المحور ككل على (٠.٧٤).  
حيث جاءت العبارة (٨) والتي تشير "البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل" في المرتبة الأولى من حيث المعوقات، ثم يليها العبارة (١) والتي توضح "عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للأندية"، ثم العبارة (٦) والتي

تشير "غياب التقويم الشامل لعناصر المنظومة الإدارية وفق معايير واضحة"، ومحددة، ويليها العبارة (٧) والتي تشير إلى "توجد سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية"؛ ويدل ذلك أن انفراد الأندية المصرية للسلاح برسم ووضع السياسات الإدارية بداخلها دون الاهتمام بمشاركة العاملين بها واخذ آرائهم، فضلاً عن غياب التقويم الشامل لمنظومة العمل الإداري داخل اندية السلاح المصرية؛ مما يتعارض مع تطبيق التميز المؤسسي، والتي تتطلب مرونة في الإدارة والعمليات، واللوائح والأنظمة المتبعة في العمل داخل المؤسسات.

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه "محمد كمال أبو عظمة" (٢٨) على ضرورة توافر نظام إداري يتسم بالمرونة الإدارية والوظيفية في طبيعة العمل داخل المنظمات حيث يساهم ذلك في تحقيق التميز مع وضوح رؤية وهدف تلك المنظمات حتى يتثنى لها تحقيق أهدافها المطلوبة منها تـجـه المجتمع.

كما يتضح - كذلك - من خلال عرض نتائج جدول (١٩) السابق أن أقل المعوقات تأثيراً في تطبيق التميز المؤسسي جاءت العبارة (١١) والتي تشير على "يوجد توازن بين الاختصاصات والسلطة والمسئولية داخل الأندية"، يليها العبارة (٩) والتي توضح "تمتلك إدارة الأندية معلومات دقيقة تمكنها من تحديد المشكلات ومسبباتها بدقة عالية"، ثم العبارة (٥) والتي تشير إلى "يوجد نظام رقابي للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من المعوقات الإدارية"، ويدل ذلك على حرص الأندية المصرية للسلاح على تحقيق التوازن في بين السلطة والمسئولية، مع توافر المعلومات التي تساهم في حل المشكلات ولكن ربما الأندية لا تحقق ذلك بشكل كبير بسبب التبعية في عملية العمل الإداري التابعة للوزارة الشباب والرياضية وبالتالي يصبح حل المشكلات يتوقف بشكل كبير على طبيعة وحجم المشكلة المطروحة؛ فضلاً عن وجود نظام رقابي للتأكد من حسن استخدام الموارد ويفسر ذلك الباحث أن ووجود قانون الرياضة الجديد

الخاص بالأندية والذي يساعد الأندية على الاستثمار واستغلال جميع الموارد المتاحة من أجل تحقيق الميزة والعمل على تلبية احتياجات العملاء وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي، لذلك يري الباحث يجب أن يتوافر لدى انديه السلاح المصرية القدرة على حل المشكلات التي تواجههم حتى يتحقق التميز المؤسسي بها بصورة جيدة.

ويشير "عادل محمد زايد" (٢٠٠٣) أن توافر مجموعة من الإجراءات والأنظمة الرقابية داخل المؤسسة مع وجود برامج تدريب للعاملين بها بصورة دورية يساعد ذلك في العمل على تطوير التميز لتلك المؤسسات نحو المستقبل (١٧: ٣٢). كما تتفق ذلك مع نتائج دراسة "أسماء سالم" (٢٠١٠) (٦).

### جدول (٢٠)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي (المحور الثاني: المعوقات البشرية) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
١٣	غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين في الأندية	٦٧٩	٠.٨٢	٦
١٤	عدم توافر القيادات الإدارية الناجحة المؤهلة ذات الكفاءة المهنية	٣٣٠	٠.٤٠	١١
١٥	ضعف قدرات العاملين بالأندية ومهاراتهم	٤١٤	٠.٥٠	١٠
١٦	ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين بالأندية.	٧١٥	٠.٨٧	٤
١٧	عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل بعض العاملين بالأندية	٦٨٥	٠.٨٣	٥
١٨	يتم تقدير عنصر الوقت كعنصر حيوي من عناصر العمل الإداري بالأندية.	٤٦٠	٠.٥٦	٩
١٩	قلة الحوافز المادية، والمعنوية المقدمة إلى العاملين بالأندية	٧٦٥	٠.٩٣	١
٢٠	عدم تقييم أداء العاملين بمعرفة خبراء	٧٢٦	٠.٨٨	٣

			متخصصين في المجال الإداري.
٨	٠.٦٧	٥٥٠	٢١ ضعف التواصل بين إدارة الأندية والعاملين بها
٧	٠.٧٩	٦٥٠	٢٢ ضعف التواصل بين إدارة الأندية وعملائها الخارجيين.
٢	٠.٩١	٧٤٩	٢٣ عدم توافر إدارة لتنفيذ البرامج التدريبية لصقل وتأهيل العاملين بالأندية.
	٠.٧٤	٦٧٢٣	المجموع

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (٢٠) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الثاني المعوقات البشرية) تراوحت ما بين (٠.٤٠ : ٠.٩٣) بينما حصل المحور ككل على (٠.٧٤).

حيث أظهرت استجابات العينة عن أكثر المعوقات توافراً في بعد الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ جاءت العبارة (١٩) "قلة الحوافز المادية، والمعنوية المقدمة إلى العاملين بالأندية"، يليها في المرتبة الثانية العبارة (٢٣) الخاصة بـ "عدم توافر إدارة لتنفيذ البرامج التدريبية لصقل وتأهيل العاملين بالأندية"، ثم العبارة (٢٠) والتي تشير إلى "عدم تقييم أداء العاملين بمعرفة خبراء متخصصين في المجال الإداري"، ثم يليها العبارة (١٦) والتي توضح "ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين بالأندية"، ثم العبارة (١٧) التي توضح "عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل بعض العاملين بالأندية"، وهذا يوضح ضعف الحوافز المادية المقدمة للعاملين بأندية السلاح المصرية ويتفق ذلك مع النتائج التي توصل إليها الباحث في المتغير الأول الخاص بمعايير التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج قلة توافر برامج الصقل والتدريب للعاملين، ويفسر ذلك الباحث بسبب عدم توافر دليل واضح للخطط والبرامج التدريبية للعاملين بأندية السلاح المصرية، حيث أن ذلك يؤثر في تطبيق معايير التميز المؤسسي بالمؤسسات، وتختلف تلك النتائج مع النتائج التي توصل إليها دراسة "على عهد السناني" (٢٠١٠) (٢١) والتي تشير أن توافر

البرامج التدريبية ودورات الصقل للعاملين بالأندية سوف يؤدي ذلك إلى تطوير الإداء المؤسسي.

كما أظهر النتائج عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل بعض العاملين بالأندية، ويفسر الباحث ذلك خوف البعض من المساءلة أو زيادة المهام، لذلك يوضح الباحث بان تطبيق التميز المؤسسي يحمل في طياته الكثير من التغييرات، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، مما يستلزم تغييرات في القيادات والمراكز الوظيفية والتخصصات؛ لذا يكون هناك مقاومة للتغيير، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "راشد بن مسلط الشريف" (٢٠١٠) (١١) التي أشارت إلى هناك فئات تقاوم التطوير والتغيير تتمثل في عرقلة برامج التطوير والتحسين المستمر للعاملين في عمادة خدمة المجتمع والتعليم.

كما يتضح من خلال عرض نتائج الجدول السابق (٢٠) أن أقل المعوقات توافراً في هذا المعيار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ جاءت العبارة (١٤) والتي تشير إلى "عدم توافر القيادات الإدارية الناجحة المؤهلة ذات الكفاءة المهنية"، يليها العبارة (١٥) التي توضح "ضعف قدرات العاملين بالأندية ومهاراتهم"، ثم العبارة (١٨) والتي تشير إلى "يتم تقدير عنصر الوقت كعنصر حيوي من عناصر العمل الإداري بالأندية. ويدل أن هناك توافر بعض القيادات الإدارية الناجحة، ولكن ينقصها التدريب والتطوير بشكل كبير، كما أظهرت النتائج وجود الضعف في استخدام إدارة الوقت في تحقيق العمل الإداري.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "إيهاب عبد ربه" (٢٠١٣) (٧) التي تؤكد على أهمية توافر عنصر الوقت، مع توافر قيادة ناجحة تعمل على تنفيذ المهام

الوظيفية والإدارية للعمل الجامعي حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق العمل الإداري الجيد.

ويرى الباحث أنه يجب على أندية السلاح المصرية تنمية المعلومات والمفاهيم الإدارية للعاملين بصورة مستمر وذلك حتى يتحقق التميز الإداري والمؤسسي بها.

### جدول (٢١)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات استبيان معوقات تطبيق التميز المؤسسي (المحور الثالث: المعوقات التكنولوجية والمالية) (ن = ١٦٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط الاستجابة	الترتيب
٢٤	عدم توافر نظام متكامل للبيانات، والمعلومات بالأندية وخدمة العملاء الخارجيين.	٥٣٩	٠.٦٥	٦
٢٥	صعوبة تداول البيانات، والمعلومات بين الأقسام، والإدارات المختلفة بالأندية	٣٥٢	٠.٤٣	٧
٢٦	قلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المختلفة في تنفيذ الأنشطة المختلفة بالأندية.	٦٧٥	٠.٨٢	٢
٢٧	قصور البنية التحتية بالأندية من المباني، والأجهزة، والمرافق، وشبكات الاتصال، وأجهزة الحاسوب، الملاعب والصالات وغيرها.	٦١٠	٠.٧٤	٣
٢٨	يتم استغلال جميع إمكانيات الأندية لتحقيق التمويل الذاتي	٥٦٧	٠.٦٩	٤
٢٩	سوء توزيع الموارد المالية على جميع و جوانب الأنشطة المختلفة بالأندية	٧٦٠	٠.٩٢	١
٣٠	يوجد نظام رقابي للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من المعوقات التكنولوجية والمالية.	٥٥١	٠.٦٧	٥
المجموع		٤٠٥٤	٠.٧٠	

يتضح من خلال عرض نتائج جدول (٢١) أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات (المحور الثالث المعوقات التكنولوجية والمالية) تراوحت ما بين (٠.٤٣ : ٠.٩٢) بينما حصل المحور ككل على (٠.٧٠).

حيث أظهر النتائج أكثر المعلومات المرتبطة بالمعوقات التكنولوجية والمالية من وجهة نظر أفراد العينة؛ جاءت العبارة (٢٩) "سوء توزيع الموارد

المالية على جميع و جوانب الأنشطة المختلفة بالأندية" ثم يليها العبارة (٢٦) التي توضح" قلة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المختلفة في تنفيذ الأنشطة المختلفة بالأندية"، ثم العبارة(٢٧)" قصور البنية التحتية بالأندية من المباني، والأجهزة، والمرافق، وشبكات الاتصال، وأجهزة الحاسوب، الملاعب والصالات وغيرها. ويفسر الباحث ذلك أن عملية توزيع الموارد المالية على أوجه النشاط مرتبطة بمستندات صرف ومراجعته حسابية يصعب تغييرها وبالتالي فإن توزيع الموارد المالية على أنشطة يعد نقطة أساسية في إدارة شئون النادي خلال الموسم الرياضي، كما أن الاعتماد على التكنولوجيا أصبح الآن ضمن المتغيرات الأساسية لنجاح المؤسسات الرياضية وبالتالي أصبح تواجهها ضرورة في تحقيق التميز، ويتضح أيضا وجود البنية التحتية والمرافق من ضمن المكونات الأساسية لقدرة الأندية المصرية للسلاح على تقديم الخدمات في مختلف الأنشطة. لذلك تختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة كلاً من "عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد" (٢٠١٨) (١٩)، ودراسة " أحمد محمد عبد السلام" (٢٠١٧) (٥)، ودراسة (34) (2015) Dina & George واللاتي أشارت إلى أن توافر التكنولوجيا المعلوماتية، و الموارد المالية، و البنية التحتية للمؤسسات، يعد ذلك متطلب أساسي للتطبيق التميز المؤسسي وتطبيق النموذج الأوربي بالمؤسسات حيث يساهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز بصورة واضحة للجميع.

كما يتضح من نتائج جدول(٢١) السابق، أن أقل المعوقات توافراً في هذا المعيار من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ جاءت العبارة (٢٥) والتي تشير إلى "صعوبة تداول البيانات، والمعلومات بين الأقسام، والإدارات المختلفة بالأندية"، ثم العبارة(٢٤) والتي توضح "عدم توافر نظام متكامل للبيانات، والمعلومات بالأندية وخدمة العملاء الخارجيين"، ويفسر الباحث ذلك أن عملية توافر المعلومات الوظيفية والإدارية بين مختلف الإدارات يعد متغيري أساسي للعمل وبالتالي توافرهم بشكل جيد يؤدي إلى نجاح العمل المؤسسي وتطبيق التميز.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " جميلة شحادة" (٢٠١١) (٨)، ودراسة" زين العابدين درويش" (٢٠٠٨) (١٢) والتي أشارت إلى أن توافر المعلومات



بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الأندية يساهم في تحقيق التميز وتحسين الصورة الإيجابية للنادي ويزيد من قدرة الجامعات على التبادل المعرفي في التعليم العالي على مستوى الوطن العربي.

ومن خلال النتائج السابقة يتوصل الباحث إلى أن درجة توافر المعوقات المرتبطة بقاء محور المعوقات المؤسسية والإدارية والمعوقات البشرية في المرتبة الأولى، ثم يليهم المعوقات التكنولوجية والمالية في المرتبة الثانية، ويفسر الباحث ذلك بأن كلما زادت عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، توجيهه، رقابة)، فضلاً عن اختيار العنصر البشري وتحقيق التدريب اللازم له؛ مع تحقيق التكنولوجية يؤدي ذلك بصورة واضحة إلى زيادة قدرة المؤسسات على تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بصورة إيجابية، ويتفق مع ذلك نتائج دراسة "إبراهيم علمان" (٢٠١٤) (١).

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " ما المعوقات التي تواجه تطبيق أندية السلاح المصرية للتميز المؤسسي؟" وتحقق الهدف الثاني للبحث.  
الإجابة على التساؤل الثالث:

٣- ما التصور المقترح لإدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية، والتي تضمنت عرضاً تحليلياً لمفهوم التميز المؤسسي، ونماذجه المختلفة، وكذا الدراسة الميدانية، والتي تضمنت تحليلاً لواقع تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي للتميز، ومعوقات تطبيقها في أندية السلاح المصرية؛ فإنه يمكن وضع تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM) بأندية السلاح المصرية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أسس بناء التصور المقترح:

يستند التصور المقترح لإدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟ على مجموعة من الأسس، والمنطلقات الفكرية المختلفة، من أهمها ما يأتي:

١- تلعب إدارة التميز المؤسسي دورا كبيرا في مساعدة المؤسسات الرياضية بصفة عامة وأندية السلاح المصرية بصفة خاصة على تحقيق الجودة، والإبداع، والتفوق في البرامج، والخدمات التي تقدمها، فضلا عن سرعة الاستجابة لعملائها الخارجيين، وتلبية احتياجاتهم المختلفة؛ مما يساعدها على تحقيق ميزة على غيرها من المنافسين، كما يساعدها على البقاء، والاستمرارية، والانتقال من المحلية إلى العالمية.

٢- تعاني بعض أندية السلاح المصرية في مصر من ضعف تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النماذج المعتمدة عالميا، ومن بينها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) - كما تعاني من بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز المؤسسي بها، والتي تتنوع ما بين: (معوقات تنظيمية وإدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات تكنولوجية ومالية)، والتي يجب التعامل معها، ومواجهتها لزيادة قدراتها التنافسية على مختلف المستويات.

٣- تواجه أندية السلاح المصرية العديد من التحديات، والتداعيات المحلية، والعالمية؛ مثل: التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حدة المنافسة، مما يتطلب ضرورة البحث عن أفكار حديثة، وتوظيفها؛ لمواجهة متطلبات المرحلة: (الراهنة، والمستقبلية)، فضلا عن ضرورة تحقيق التميز في الأداء؛ الأمر الذي يزيد من أهمية تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي في الأندية؛ لضمان بقائها، واستمرارها.

٤- يوفر النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) مرجعية معيارية معتمدة لقياس الأداء في الأندية المصري للسلاح في مختلف الممارسات المؤسسية؛ فهو يمثل مدخلا شاملا يجمع بين جميع عناصر بناء تلك الأندية؛ حيث يتناول قيادة الأندية وسياساتها، واستراتيجياتها، ومواردها البشرية، وعملياتها، وشراكتها، وخدماتها المقدمة، كما يهتم بقياس نتائج العملاء، والعاملين، فضلا عن قياس نتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

- ٥- يساعد تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بأندية السلاح المصرية على تحسين الأداء الكلي لها، والكشف عن أي فجوات يمكن أن تظهر في الأداء، وفهمها، وتحليلها بدقة، ووضع التحسينات المناسبة لها؛ مما يزيد من قدراتها، وبدعم من مكانتها التنافسية على جميع المستويات: المحلية، والإقليمية، والعالمية.
- ٦- تتسم معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز بالموضوعية، والشمولية، والتكاملية، والقابلية للقياس، والمرونة، والحدثة؛ مما يجعلها ملائمة للتطبيق في الأندية الخاصة المصرية.
- ٧- يرتبط تحقيق التميز المؤسسي بالنتائج التي تحققها الأندية على مستوى عملائها الخارجيين، والعاملين بها، وعلى مستوى المجتمع ككل، فضلا عن قدرتها. ليس فقط على تحقيق التميز في مختلف جوانبها، ولكن قدرتها على المحافظة عليه، واستمراريته.

### ثانيا: أهداف التصور المقترح

يمكن تحديد أهم أهداف التصور المقترح على النحو الآتي:

- ١- وضع مفهوم واضح، ومحدد لإدارة التميز المؤسسي، يُمكن أن تسترشد به الأندية في مصر للوصول إلى تحقيق التميز في الأداء.
- ٢- نشر الوعي بأهمية تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الرياضية بوجه عام، والأندية على وجه الخصوص وفقا للمعايير المعتمدة في ذلك.
- ٣- زيادة وعي مديري الأندية، والعاملين بها بالمعايير المختلفة لإدارة التميز المؤسسي، ودورها في تحسين العملية الإدارية من ناحية، ورفع مستوى أداء هذه - الأندية من ناحية أخرى.
- ٤- تطوير معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وتعديلها؛ لتتلاءم مع طبيعة أندية السلاح المصرية، وأهدافها المختلفة.
- ٥- التعرف على أهم المعوقات، والمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة التميز المؤسسي في أندية السلاح المصرية.

### ثالثاً: مبادئ التصور المقترح:

- يرتكز التصور المقترح على مجموعة من المبادئ، تتمثل فيما يلي:
- ١- **التزام الإدارة العليا:** حيث من الضروري التزام الإدارة العليا، واقتناعها بالمشاركة في وضع رؤية الأندية ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها، وقيمتها وتطويرها، ودعم الجهود المتميزة بها، بما يسمح بتحقيق التنافسية، ويمكن الأندية من بلوغ التميز.
  - ٢- **القيادة القدوة:** تعني أن تكون القيادة قدوة في جميع ممارساتها، وتمتاز بالرؤية الذكية، والقدرة على الإنجاز، والموضوعية، والحماسة في العمل، وتحمل المسؤولية، والشفافية والعدالة.
  - ٣- **المرونة:** يجب توفر درجة من المرونة في تطبيق معايير ومؤشرات إدارة التميز، بما يتناسب مع أماكن التطبيق وتوقيتاتها.
  - ٤- **الواقعية:** ضرورة أن ينطلق تطبيق إدارة التميز من واقع الأندية واحتياجاتها الحقيقية.
  - ٥- **الاستمرارية:** ضرورة استمرار تطبيق إدارة التميز وديمومتها، بحيث لا تقتصر على فترة معينة أو جانب محدد من جوانب الإدارة.
  - ٦- **العدالة:** حيث يجب تحقيق العدالة في توزيع الموارد المادية والتقنية على الأنشطة.
  - ٧- **التحسين المستمر:** وهو ما يعني التحسين الدائم للعمليات، وعدم تركيز الأندية على التحسين على فترات متباعدة، وإنما التركيز على تحسين كافة عمليات الأندية بشكل دوري ومستمر.
  - ٨- **العمل الجماعي:** وهو ما يعني التعاون بين جميع العاملين والمستفيدين من أجل تحقيق أهداف الأندية؛ حيث إن نجاح الأندية ليس عملاً فردياً، وإنما عملاً جماعياً.
  - ٩- **الرؤية المشتركة:** بحيث تكون هناك مشاركة من جميع أعضاء المنظومة الإدارية من قيادات وعاملين، وكذلك أعضاء المجتمع المحلي وسوق العمل في تحقيق أهداف الأندية، وأن تكون الرؤية واضحة لكل منهم.

- ١٠- **تفويض السلطة:** إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر، تمكنهم من اتخاذ القرارات، والاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، وتحقيق المشاركة الفعلية وليس الشكلية، وهو ما ينعكس إيجابيا على مصلحة العمل.
- ١١- **التواصل الفعال:** بين جميع عناصر المنظومة الإدارية داخل النادي، وبينها وبين المجتمع وسوق العمل، وهو ما يحقق سهولة اتخاذ القرارات، ومتابعة التغيرات في حاجات المستفيدين ورغباتهم، ومواكبة التطورات التكنولوجية.

**رابعا: أهمية التصور المقترح:**

**تتمثل أهمية التصور المقترح فيما يلي**

١. إرشاد صانعي القرار بأندية السلاح المصرية إلى خطوات إجرائية لتطوير الأداء المؤسسي.
٢. الإسهام في حل المشكلات التي تعوق تطوير الأداء المؤسسي بأندية السلاح المصرية، وذلك من خلال تطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، بما يتضمنه من القيادة القوية، والفكر الإداري الحديث، والمشاركة المجتمعية، والإدارة الجيدة للموارد البشرية والمادية والتقنية، والتقييم المستمر.
٣. مساعدة الهيئة الوظيفية والإدارية بالأندية في القيام بمسئولياتهم في تطوير الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق التميز بالأندية، وتلبية متطلبات المجتمع.
٤. توعية القيادات بمتطلبات تطوير الأداء المؤسسي بالأندية؛ للسعي نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلبية تلك المتطلبات؛ بما ينعكس على كفاءة الأندية وفعاليتها، وتحقيق الأهداف المنشودة.

**خامسا: إجراءات تنفيذ التصور المقترح:**

**يتطلب التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي**

**مراعاة ما**

**١- القيادة: ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:**

اختيار القيادات العليا الإدارية بناء على مؤهلات وخبرات إدارية عالية تجمع بين التخصص الأكاديمي والخبرة الإدارية، وأن تكون ذات كفاءة عالية، ومصدر إلهام للعاملين.

التزام القيادة بأهمية التميز، من خلال ممارسة التميز في سلوكياتها، ونشر مفاهيم التميز بين العاملين، وقبول التغيير، والتطوير المستمر المستوى أدائهم.

إعطاء الحرية الكاملة للقيادات لعمل ما يروونه في مصلحة العمل من خلال منحهم الصلاحيات الكافية للتحفيز والمكافأة والترقيات وغير ذلك.

مشاركة القيادة العليا شخصيا في إعداد رؤية الأندية ورسالتها وقيمها وتطويرها، وحشد الجهود لتحقيقها، وكذلك في إعداد سياسة الأندية واستراتيجيتها وتطبيقها ومراجعتها وتحديثها.

تنمية قدرة القيادات على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها لتحسين الأداء.

## ٢- السياسات والاستراتيجيات: و يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

مشاركة جميع المعنيين في وضع سياسة الأندية واستراتيجيتها، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للأندية، والمتابعة الداخلية، للتطوير الوظيفي.

بناء سياسة الأندية واستراتيجيتها في ضوء احتياجات المعنيين وتوقعاتهم، من خلال وضع الآليات لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، وأن يشارك الجميع في تنفيذ الاستراتيجية، من خلال تقنيات حديثة، وهيكلة تنظيمي مرنة، وأن تجسد السياسة والاستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.

إعداد دليل متكامل لسياسة الأندية واستراتيجيتها ونشره على جميع المعنيين، ومراجعتها باستمرار في ضوء الاتجاهات العالمية، وإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى للتعرف على أفضل الممارسات لتحقيق السياسة والاستراتيجية.

- عقد ورش عمل دورية لتقييم نتائج سياسة الأندية واستراتيجيتها، وتحديد نقاط القوة وجوانب الضعف.
  - وضع نظام الإدارة المعرفة بالأندية، يتم من خلاله توفير المعلومات، وتحليلها، والاستفادة منها، وتوظيفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للأندية، وتبادلها مع الأندية المناظرة محليا وعالميا.
  - إجراء تقييم سنوي للخطة الاستراتيجية للأندية؛ بهدف تعديل الانحرافات ودعم البدائل.
  - عمل توأمة بين إدارة الأندية وأقسامها وبين إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع وأقسامها؛ لرسم خارطة عمل؛ للوصول إلى تحقيق احتياجات جميع المعنيين.
  - وضع آلية لجمع المعلومات من مختلف المصادر، وقياس دقتها، وتحليلها؛ لتحديد الفجوة بين المعلومات المتاحة وما يتم التنبؤ به، والبحث عن افضل الممارسات لتقليل الفجوة، وسدها.
- ٣- إدارة الموارد البشرية: و يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:
- الاستفادة من التغذية الراجعة من العاملين في تحسين سياسة النادي واستراتيجيتها.
  - تحقيق الترابط والتكامل بين القيادات الإدارية، وبينهما وبين جميع العاملين، والعمل من خلال الفريق.
  - تمكين العاملين من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها.
  - إتاحة الفرصة أمام العاملين لإثراء وظائفهم، وتحمل المزيد من المسؤولية، والشعور بالاستقلالية والمشاركة في صنع القرار واتخاذها، والعمل على ربط الأهداف الفردية بأهداف النادي؛ لتنمية الولاء والانتماء للنادي، وتحقيق الرضى والاستغراق الوظيفي.
  - تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين من خلال إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم.

- إتاحة كل فرصة ممكنة لتنمية جميع العاملين وتطويرهم مهنياً من جميع النواحي (المعرفية، والمهنية، والشخصية).
  - إجراء دراسات مسحية لتحديد معارف العاملين، ومهاراتهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم التدريبية، وتضمينها في خطط النادي.
  - إطلاع العاملين على جميع اللوائح والقوانين المعمول بها في النادي، وتنظيم ورش العمل والندوات لتوعيتهم بها، وتوعيتهم بطرق العمل الصحيحة.
  - تطوير سياسة استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها، من خلال: تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين، ووضع آلية لاختيار الأكفاء، ووجود وصف وظيفي للعاملين بالنادي، مع الالتزام بالشفافية في التعيين، وفحص الشكاوى، مع ضرورة وضع مسارات وظيفية توضح للعاملين كيفية تدرجهم وترقيتهم.
  - تدريب العاملين على نظم المعلومات الحديثة؛ لمواكبة التطور الإداري بشكل مستمر.
  - تطوير نظم تقويم العاملين، وأن تكون عملية التقويم موضوعية، ووضع نظام واضح ومحدد لبحث الشكاوي والتظلمات.
  - تبني نظام للحوافز والمكافآت للمتميزين، يتم ربطه بمستوى الأداء، ويتم تقييمه باستمرار للتأكد من فاعليته، والالتزام بالشفافية في التحفيز والمكافأة.
- ٤ - **الشراكة والموارد ويتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:**
- التأكد من أن كل الشركاء يدركون أهداف النادي واستراتيجيتها،
  - ويشاركون في إنجازها على المستوى القريب والبعيد.
  - وضع آلية لتلبية الاحتياجات المالية وتنمية الموارد وترشيد النفقات بالنادي.
  - الشفافية في اختيار الموردين، والمفاضلة بينهم، وتقويم أعمالهم، وأنهاء التعامل معهم.



تطبيق آليات واضحة في توزيع الموارد المادية والتقنية بين الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية المختلفة، وتزويد العاملين بخبرات عملية في إدارة الموارد المادية وطرق استخدامها.

العمل على تنويع مصادر تمويل النادي، بحيث لا تقتصر على التمويل الحكومي، من خلال: زيادة المشاركة المجتمعية في التمويل؛ لتوفير الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق عناصر إدارة التميز.

إنشاء وحدة خاصة بالنادي لإدارة الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، تكون مهمتها تبادل المعلومات والأفكار مع الشركاء، وإعداد خطط ترشيد النفقات، وتقليل الاستهلاك، وتنمية الموارد، وإيجاد بدائل لمصادر التمويل، ودراسة انعكاس الشراكة على مستقبل النادي والمجتمع. وضع آلية محددة لإجراء الصيانة الدورية للموارد المادية بالنادي، وتحديثها باستمرار، مع وجود إجراءات محددة للاستخدام الأمثل للموارد؛ لضمان تحسينها وتطويرها.

إنشاء قاعدة بيانات وافية للإمكانيات المادية والتقنية بالنادي، بحيث تشمل: أنواعها، وإمكاناتها، وكيفية استخدامها، وعدد ساعات العمل، والعمر الافتراضي، ومواعيد الصيانة، ومخاطر استخدامها، ووسائل الأمن الصناعي، وكذلك بيانات الفنيين المختصين، مع تزويدهم بالمستجدات في هذه الأجهزة، وكيفية تطويرها.

#### ٥- الإجراءات العملياتية : يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

الاهتمام بزيادة الميزة التنافسية للنادي، من خلال التأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛ لتوفير الوقت والمال والجهد، وبالتالي تحسين الأداء وتطويره.

الاهتمام بالعمل الجماعي وفرق العمل، ونشر الوعي والإدراك الكامل والشامل لأهداف العمل والغرض منه لدى جميع الفرق، وليس فقط فهم ما يجب عمله حالياً.

- تنشيط الاتصالات الداخلية بالنادي وتفعيلها، ومع الجهات الخارجية وسوق العمل، وأخذ آرائهم في الأمور المتعلقة بتطوير عمليات النادي ومخرجاتها، مع القياس الدوري لمختلف جوانب العمليات بالنادي.
- تعزيز الاهتمام بعملية التدريب لجميع العاملين، من خلال تدريبهم على كيفية تقديم الخدمات، وتوعيتهم بأهمية التدريب في تحسين الأداء، وبأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكيفية قياس اثر التدريب.
- إعداد خطة شاملة للتنمية الإدارية تكفل تنسيق الأدوار وتكاملها بين النادي والمؤسسات ذات الصلة.
- تعزيز ثقافة المسالة والمراقبة على المشاركة في ورش العمل والتدريبات المختلفة.

#### ٦- معايير النتائج: يتطلب تحقيق هذا المعيار ما يلي:

- وجود مقاييس وآليات واضحة ومحددة لقياس درجة التقدم والإنجاز في أهداف النادي، وتنفيذ استراتيجيتها.
- إنشاء قاعدة بيانات وافية لكل أنشطة النادي وشركائها ومواردها ومخرجاتها.
- متابعة تطبيق معايير إدارة التميز، وإجراء مقارنة دقيقة بين مستويات الأداء والمخرجات، وبين المعايير الأكاديمية المرجعية للمستويات المماثلة والعالمية.
- تخصيص ميزانية لتطبيق إدارة التميز، حيث تشير الدراسة الميدانية إلى وجود نقص في التمويل والدورات التدريبية.
- عرض النتائج والإنجازات أولاً بأول على جميع المعنيين؛ لاستشعار درجة تقدم النادي وقدرتها على تحقيق الأهداف.

وجود وحدة إحصائية تعمل على جمع المعلومات المتعلقة بجميع جوانب النادي وعملياتها ومخرجاتها، وتحليلها، والوصول إلى بيانات ومعلومات، يمكن استخدامها كمؤشرات التطوير الأداء المؤسسي بالنادي.

#### سادسا: إمكانية تنفيذ التصور المقترح:

لتحديد مدى إمكانية تنفيذ التصور المقترح، يتوقع الباحث عددا من الصعوبات التي قد تحول دون تطبيق التصور المقترح لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، ومنها ما يلي:

❖ ضعف التمويل الكافي للتطبيق مع قلة وجود الإرادة الكافية لتحقيق التميز المدروس والمخطط وجود مقاومة التغيير من العاملين.

❖ ضعف تفاعل كثير من المؤسسات المجتمعية مع عمليات التميز المخططة، وبالتالي قد تضعف من الجهود المبذولة وقد تؤدي إلى فشلها.

❖ جمود التشريعات المنظمة للعمل بالنادي ضعف توظيف الموارد البشرية المتميزة في بعض الوظائف بالنادي.

#### وللتغلب على تلك الصعوبات تقترح الدراسة الحلول التالية:

● نشر ثقافة المشاركة الشعبية في التمويل لدى جميع أفراد المجتمع ومؤسساته.

● تمكين أفراد المجتمع من المشاركة في أنشطة النادي واتخاذ القرارات بها؛ ليكون ذلك داعما لهم للمشاركة في التمويل؛ التعويض أي نقص في الميزانية، قد يعوق تحقيق التميز.

● بناء صف قيادي متميز، يمتلك المهارات والمؤهلات والمعرفة والخبرات اللازمة لتولي المناصب القيادية.

● وإعادة هيكلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية والإدارية بالنادي، بحيث تتواءم مع متطلبات النموذج الأوروبي وأهدافه لإدارة التميز.

● إعادة توصيف الوظائف بما يتناسب مع إدارة التميز.

● الرقابة والمتابعة المستمرة على المستويات الإدارية كافة، بما يضمن تميز الأداء مع إتاحة قدر أكبر من المرونة للعاملين؛ لإتاحة الفرصة للإبداع وتحقيق التميز.

● كسر حاجز الخوف الموجود لدى معظم المرؤوسين فيما يتعلق بالتجديد.  
● تبسيط الإجراءات الإدارية، والبعد عن الروتين؛ لتحقيق السرعة في الإنجاز، وتنفيذ المهام على نحو متميز.

● وضع نظام لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وربطها بتطبيق التميز في العمل، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لمكافأة المتميزين، ومحاسبة المقصرين، وذلك من خلال: وضع قواعد وأنظمة عادلة للمكافآت والعقوبات، ووضع آليات للمساءلة والمحاسبية، ووضع نظام لتحفيز المتميزين، مع تلبية احتياجات الموارد البشرية الاجتماعية والصحية والمعيشية.

#### الاستنتاجات:

في ضوء عنوان البحث وأهدافه، وفي حدود مجتمع وعينة البحث، واستناداً إلى ما تم من إجراءات ومعالجات إحصائية وتفسير للنتائج، توصل الباحث للاستنتاجات التالية:

- ١- وجود بعض المعوقات في معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح مرتبطة بالموارد البشرية والعمليات والقيادة.
  - ٢- غياب رؤية استراتيجية واضحة للأندية مع عدم وضوح أهداف الأندية واستراتيجياتها.
  - ٣- ضعف توافر الدعم اللازم من القيادات العليا لثقافة التميز غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، وتشجعه جمود الهيكل التنظيمي للأندية.
  - ٤- ضعف برامج التدريب المقدمة إلى العاملين مع المركزية الشديدة عند وضع السياسات، واللوائح المدرسية.
  - ٥- نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالأندية.
- توصيات البحث:

- ✚ دعم القيادة العليا لتطبيق نموذج التميز وتأييدها، ومشاركتها من خلال تبني فكرة التصور المقترح.
- ✚ ضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بأندية السلاح المصرية، إذ أن هذا يعزز من قدرته على مواكبة المتغيرات، ومواجهة التحديات، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق تنافسية المؤسسة، وزيادة ثقة المجتمع فيها.
- ✚ العمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، من خلال دعم القيادة العليا، وإيجاد القدوة، ومقاومة ثقافة مقاومة التغيير، وتحسين علاقات العمل، والتدريب والتعليم المستمر، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتحقيق الاتصال المفتوح عن التوجه لإدارة التميز.
- ✚ تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة والإيجابية والتعاون وتحقيق التفاهم والثقة بين القادة والمرؤوسين، وبناء شبكة من الاتصالات الداخلية تؤمن المعلومات توفرها وانتقالها بالسرعة والكفاءة اللازمة.
- ✚ ضرورة تأهيل الموارد البشرية، والاهتمام بتنميتها ورعايتها؛ لأنها مصدر قوة المؤسسة، وبها ومن خلالها تصبح المؤسسة أكثر إبداعاً وابتكاراً، والاهتمام بتمكين العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات، وتحقيق نجاحات المؤسسة.
- ✚ العمل على زيادة توعية القيادات وجميع العاملين بفوائد تطبيق إدارة التميز، وتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل؛ لتوعيتهم في هذا المجال.
- ✚ ضرورة استخدام أحدث التقنيات في مجال نظم المعلومات، سواء التقديم الخدمات، أو تحليل المعلومات عن الأداء، وعن رضا العاملين والعملاء، وتحديثها بصفة مستمرة؛ لاستخدامها في مراكز اتخاذ القرار وعملية التحسين المستمر.

## (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم علمان: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2. "المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف- تونس. (٢٠١٤م)
- ٢- أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر. الأردن، (٢٠١١م).
- ٣- أحمد جميل، محمد سفير: التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، ٢٢-٢٣ نوفمبر، الجزائر، (٢٠١١م)
- ٤- أحمد سعيدان: معادلة تميز الأداء التنظيمي مجلة رماح للبحوث والدراسات- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح- الأردن، ع٣. (٢٠٠٧م)
- ٥- أحمد محمد عبدالسلام: تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة، بحث منشور، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١٧٥ جزء ٣ أكتوبر، القاهرة، (٢٠١٧م)
- ٦- أسماء سالم: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال- جامعة الشرق الأوسط. (٢٠١٠م)
- ٧- إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي لـ "EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، ١٤٣٤، ص ١، (٢٠١٣م)

- ٨- **جميلة شحادة**: أنموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة عمان العربية، (٢٠١١م)
- ٩- **حاتم العايدى**: أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، غزة الأندنية الإسلامية. (٢٠٠٩م)
- ١٠- **حسن الببلاوي وآخرون**: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، (٢٠٠٦م)
- ١١- **راشد بن مسلط الشريف**: تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ع ١٩٢، ج ٢، (٢٠١٥م)
- ١٢- **زين العابدين درويش**: الإبداع في العمل المؤسسي وآليات المواجهة" ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع "نحو منظومة للتميز الإداري العربي" ٩-١١ أبريل، القاهرة، (٢٠٠٨م)
- ١٣- **شرف إبراهيم الهادي**: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، مج ٦، ع ١١. (٢٠١٣م)
- ١٤- **شرف الهادي**: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٣، (٢٠١٣م)
- ١٥- **شريفة بنت عوض الكسر**: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج، بحث منشور مجلة

- المجلة الدولية التربوية المتخصصة مجلد ٥ العدد ٤، شهر نسيان، الأردن، (٢٠١٦م)
- ١٦- **طلحة حسام الدين، عديلة عيسي:** مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، (١٩٩٧م)
- ١٧- **عادل زايد محمد:** الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (٢٠٠٣م).
- ١٨- **عبد الرحمن توفيق:** القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، (٢٠٠٥م)
- ١٩- **عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد:** واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، بحث منشور، الأندية الأردنية - عمادة البحث العلمي، مجلد ٤٣، صفحات ٤٠٧-٤٢٦، الأردن، (٢٠١٨م)
- ٢٠- **علي السلمي:** إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، (٢٠٠٢م)
- ٢١- **على بن محمد السنائي:** تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ١٤٤٤ع، ج٧، (٢٠١٠م)
- ٢٢- **غالية عبدالسلام العمامي:** التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ٣، (٢٠١٤م)
- ٢٣- **قبطان شوقي:** إدارة التميز؛ الفلسفة الحديثة النجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر. (٢٠١٠م)



- ٢٤- ماجد محمد عبدالسلام، إيهاب عبدربة : واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM، بحث منشور، مجلة الأندية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد ٢٣، العدد ٢، فلسطين، (٢٠١٥م)
- ٢٥- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط١، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، (٢٠٠٣م)
- ٢٦- محمد بن فهاد اللوقان: إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى، (٢٠١١م)
- ٢٧- محمد خميس حرب: ممارسة رؤساء الأقسام العلمية المهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية مجلة كلية التربية بالإسكندرية - مصر، مج ٢٢، ع ١. (٢٠١٢م)
- ٢٨- محمد كمال أبو عمشة: إدارة التميز في المنظمات الخليجية، صحيفة الخليج، الإماراتية عدد السبت ١٥ شعبان ١٤٣٢هـ، الإمارات، (٢٠١١م)
- ٢٩- مرفت صالح، نهلة عبدالقادر: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية - مصر، مج ١٦، ع ٢٤، (٢٠١٠م)
- ٣٠- هانى رزق عبدالجواد: الأنموذج الأوربي ( EFQM ) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييره بجامعة حائل"، بحث منشور، المركز العربى للتعليم والتنمية مجلد ٣٢ عدد ١٣٢، أكتوبر، (٢٠١٦م)
- ٣١- هناء شحته مندور: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة، مصر، ص ١، (٢٠١٤م)

٣٢- يوسف السوسي: درجة ممارسة الكلية التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (٢٠١٠م)

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 33- Crum Allen, Patricia:** Career and technical education and the Malcolm Baldrige Quality Award in Education, Western Michigan University, ProQuest Dissertations Publishing,(2014)
- 34- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. Calitatea,** suppl : Romanian Higher Education: an Argument To Apply Efqm Excellence Model". Supplement to Quality-Access to Success 16.2. (2015)
- 35- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. Calitatea,** suppl: Romanian Higher Education: an Argument To Apply Efqm Excellence Model". Supplement to Quality-Access to Success 16.2.(2015)
- 36- Hussein, N. & Mohamad, A. & Noordin, F. and Ishak, N. :**Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness, A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education, Science Direct,(2013)

- 37- Maden, V. & Mladen, R. & Maja, M. :** EFQM excellence model as the TOM model of the construction industry of southeastern Europe, Journal of Civil Engineering and Management, Vol., Issue 1, PP. 70.-81. (2014)
- 38- Marija, S. & Predrag, D. & Djordje, N. & Ivan, M. and Zivan, Z:** Modeling The Influence of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy, The Study of Banking Sector in Serbia, Serbia Journal of Management, Vol. 9, No. 1, PP.(2014)
- 39- Marta, & Jesus, A. :** Does The EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability? Ind World Conference on Business, Economics and Management, Procedia- Social and Behavioral Science, Vol. 1.9, PP. 117–721,(2014)
- 40- Saada, A. :** Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University, Gaza.(2016)