

تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

*د/ محمد حسين إبراهيم

المقدمة ومشكلة البحث:

مع بداية القرن الحادي والعشرين والجميع يعيش وسط متغيرات وتحديات عديدة ومتلاحقة في شتى مجالات الحياة، فمعدلات التغيير في تزايد مستمرة والأعمال تتوجه بصورة ملحوظة إلى العالمية وفى كل يوم تزداد ظهور التكنولوجيا الجديدة المتطورة والقوى العاملة تصبح أكثر تنوعاً من حيث المعرفة العلمية والمهارة الإدارية في مختلف الأعمال. (١٦:١١)

وتتميز الإدارة الحديثة في القرن الحالي بملامح أساسية تمثل فى 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 فى 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 فى عملية التغيير وإحداثها. (٣٤:١٧)

وبالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصةً ما يتعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والإتجاهات الإقتصادية المبنية على المعرفة، أصبح يعرف الفكر الإداري إتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت فى شكل مفاهيم إدارية معاصرة فكرية وعلمية منها "إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، إدارة الكفاءات، الإدارة الإستراتيجية،

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.

إدارة التغيير، إدارة الوقت، إدارة رأس المال الفكري، إعادة الهيكلة"، ومن خلال ما سبق من المفاهيم المعاصرة نتج مفهوم شامل يضم كل هذه المفاهيم وذلك من خلال السمات التي أصبحت تتسم بها الإدارة وهي التميز. (٣١:١٦)

حيث تعد إدارة التميز أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تطوير نظم وأساليب العمل والارتقاء به من خلال تفعيل كافة عناصر العلمية الإدارية وتشغيلها في تكامل والتنسيق بينها بما يضمن الوصول إلى أفضل معدلات الأداء بحيث تكون المخرجات العلمية الإدارية متوافقة مع رغبات العملاء المستفيدين من المنظمة. (٢٠:١٥)

ويشير "على السلمي" (٢٠٠٢م) إلى أن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (٢٠:١٥)

ويعتبر التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يألو جهداً 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 تلجأ الشركات الحديثة إلى الطرق الجديدة وتجنب الطرق التقليدية والقديمة، بل تحيها جانباً وتعمل على الانضمام إلى عالم جديد من المؤسسات الناجحة، عن طريق تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء. (٢:١١)

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. (٢١:١٥)

ويعد نموذج التميز Excellence Model الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management)، واحدة من أشهر النماذج وأكثرها انتشاراً حول العالم خاصة في المؤسسات المختلفة والذي يتم الاسترشاد به في الطريق نحو التميز ومعرفة الثغرات والحلول، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة (١٥ : ٣٠)

وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية نموذج 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 النموذج عبارة عن أداء عملية لمساعدة المؤسسات على الإنجاز وذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته. ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها، وقطاعاتها (٥ : ٧)

وقد أثبت النموذج الأوروبي التميز EFQM بشكل خاص، ومن خلال استثماره الجوانب الإيجابية في نماذج التميز السابقة له، بأنه النموذج الأكثر شمولية وقبولاً في مساعدة الأعمال والقائمين على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لتناوله جميع الجوانب التطبيقية والموضوعية لكل من الممارسات الإدارية والنتائج المتحققة عنها، مما عزز من استخدامه كإطار عام لإدارة الأداء، وهو يفترض أن النتائج المتميزة والمتفرقة في قيمها لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة 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 داخل المؤسسة. (٤ : ٣٣)

كما تعد ممارسة التميز فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءاتها، واستثمارها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تتمين 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" (٩ : ٥)

فإدارة التميز تسعى إلى إيجاد مؤسسة متميزة رائدة 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 لهاديمومة 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 وارتقاء مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه، والأمل الذي يطمحون إلى تحقيقه. (٦ : 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 بقاء إلا للمؤسسات المتميزة. (٨ : 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 البشري وإعداد المواطن الصالح.
(٢٥:١٠)

وتعتبر الاتحادات الرياضية من أكبر الهيئات الرياضية تأثراً بالمتغيرات العالمية والمحلية وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً وكما يظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب ويكون الاتحاد الرياضي هو القاعدة المثالية لإعداد الأبطال الرياضيين لقطاع البطولة والمنتخبات القومية التي توجد بالمجتمع وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان التربية الرياضية مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية. (٣: ٤)

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي للاتحاد المصري للتنس أصبح ضرورة تفرضها طبيعة التحديات التي تواجهها، وطبيعة الأنشطة الرياضية، إضافة إلى رسالتها الداخلية التي يقدمها، ولعل النظرة المدققة لمفهوم التميز المؤسسي توضح أن البناء العلمي لتحقيق تميز الإتحاد المصري للتنس ينطلق من إحداث نقلة نوعية في طريقة تفكير نجم عنها تغيير في استجابات المستفيدين منها، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للأداء المؤسسي للاتحاد، 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 فرضتها التحولات العالمية ولأن الاتحادات الرياضية منوط بها إعداد فئة مؤثرة في المجتمع الرياضي، وبدورها الطبيعي في تنسيق الأنشطة الرياضية فإن العبء يقع عليه في مواجهة التحديات في ظل تضخم المعرفة، وتقدم العلم والتكنولوجيا، وهذا ما فرضته المتغيرات الحديثة ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في المؤسسات الرياضية وبخاصة الاتحادات الرياضية.

على الرغم من الجهود التي يبذلها الإتحاد المصري للتنس من أجل تحسين جودة أدائه والارتقاء بمستوى خدماته ومسئوليته المجتمعية، سعياً لتحقيق ميزة تنافسية تضمن له البقاء في الاستمرارية واستعادة مكانته وريادتها على الصعيدين الإقليمي والدولي فضلاً عن الصعيد المحلي، إلا أنه ما زال يواجه بعض المشكلات وأوجه القصور التي تعوقها عن تحقيق أهدافه المنشودة، لذلك فإن تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز يمكن للاتحاد من دقة التقييم الذاتي، وزيادة قدرته على التنفيذ الفعال، ونشر ثقافة التميز، وزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف ومساعدة الإتحاد في إدارة عملية التحسين، ويجعل الإتحاد أكثر قدرة على المنافسة في المجال الرياضي، كما يقدم نظرة شاملة له، ويمكنه من أن يكون قادر على تشخيص أولوياته وتخصيص الموارد وتوليد خطط عمل واقعية، لذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على مستوى الأداء المؤسسي للاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي، في محاولة علمية لتطوير الأداء المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس وذلك عن طريق وضع تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

تساؤلات البحث:

- ١- ما الواقع الفعلي للتميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء أبعاد النموذج الأوروبي للتميز؟
- ٢- ما محتوى التصور المقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء أبعاد النموذج الأوروبي 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 توظيفاً فعالاً وتميزاً 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. (٣١٧ : ١)

- 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 الأنموذج الأوروبي في التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم صياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستنشر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة. (٣٢ : ١٥)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

١- دراسة "خالد جاسم محمد العنزي" (٢٠١٩) (٧) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز"، استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجهراء في دولة الكويت والبالغ عددهم (١٧٨٢) معلمة ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ عددهم (٣٤٥) معلم ومعلمة وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة

التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وأوصت الدراسة بتدريب مديري المدارس على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبحث الوعي بأهمية وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

٢- دراسة "عطاف شفيق الزغبى" (٢٠١٩) (١٣) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنان لمعايير إدارة التميز وفق النموذج (EFQM) للتميز الإداري"، استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة المعايير إدارة التميز وفق النموذج (EFQM) التميز الإداري، وتعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزي لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من جميع أفراد المجتمع الكلي والبالغ (٤٥) مديرة ومديرة، بواقع (٢١) مديرة، و(٢٤) مديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني كنانة لمعايير إدارة التميز وفق النموذج (EFQM) بلغ (٣٠٨٨) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وتراوحت الأوساط الحسابية المجالات الدراسة بين (٣٠٩٧ - ٧٩.٣)، وكان ترتيب المجالات تبعة القيم اوساطها الحسابية على التوالي كما يلي: (الممارسات الإدارية، القيادة المتميزة، الخدمات المقدمة للمجتمع، والاستراتيجيات والسياسات)، حيث احتل مجال الممارسات الإدارية المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية القيادة المتميزة، وفي المرتبة الثالثة الخدمات المقدمة للمجتمع، وفي المرتبة الرابعة السياسات والاستراتيجيات، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

٣- دراسة "عفت محمد أبو حميدان، احمد محمد" (٢٠١٨) (١٤) بعنوان "واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق النموذج 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 استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغ عددها (٢١٧) فرداً، وأظهرت 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.

٤- دراسة "أحمد محمد عبدالسلام" (٢٠١٧) (٢) بعنوان "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، استهدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية قوامها (١٧٢ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، وكانت من أهم النتائج، ضرورة توفير آلية لرصد تطورات ونتائج أداء الكليات المناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر،

وتأسيس وحدة إعلامية بكل كلية تتبني أسلوب القياس والمقارنة 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.

ثانيا الدراسات الأجنبية :

١- دراسة " Saada " (٢٠١٦) (٢٣) 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 وفقا للنموذج الأوربي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (٣٠) فقرة توزعت على أبعاد معيار القيادة على عينة الدراسة البالغة (٤٥) فردا من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقا للنموذج الأوربي متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لمعيار القيادة تعزي إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزي إلى متغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (٥) سنوات فأكثر.

٢- دراسة " Dina & George " (٢٠١٥) (٢٠) بعنوان "التعليم العالي الروماني: حجة لتطبيق نموذج التميز Efqm" استهدفت الدراسة التعرف إلى تحليل إمكانية تقييم مؤسسات التعليم العالي الروماني باستخدام نموذج التميز الأوربي، وقد توصلت الدراسة إلى أن النموذج الأوربي للتميز

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

٣- دراسة "كروم وباتر Crum - Allen , Patr" (٢٠١٤) (١٩) بعنوان "تصور مقترح لكيفية استيفاء بعض المراكز التربوية بولاية ميتشيغان لعناصر الجودة في ضوء نموذج بالدريدج" استهدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لكيفية استيفاء بعض المراكز التربوية بولاية ميتشيغان لعناصر الجودة في ضوء نموذج بالدريدج، وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح 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:

منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمته وطبيعته

البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد، أعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد المصري للتنس والمديرين التنفيذيين للأفرع وبلغ عددهم (١٠٠) فرد.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد، أعضاء مجلس إدارة أفرع الاتحاد المصري للتنس والمديرين التنفيذيين للأفرع، وبلغت العينة الأساسية (٦٥) فرد من المجتمع بنسبة مئوية (٦٥.٠٠%)، وبلغت العينة الاستطلاعية (١٠) أفراد من المجتمع الأصلي ومن خارج العينة الأساسية وبنسبة مئوية (١٠.٠٠%).

أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كالتالي:

بهدف التعرف الواقع الفعلي للتميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء أبعاد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث أداة الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات؛ السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت بصورتها الأولية مكونة من أبعاد إدارة التميز وفق معايير النموذج (EFQM) للتميز الإداري (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الشراكات والموارد المتاحة، العمليات والنتائج)، ومن ثم عرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) قوامها (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وتم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، وبناءً على آراء السادة الخبراء تمت الموافقة على جميع المحاور الرئيسية للإستبيان.

كما قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من المحاور الرئيسية للإستبيان، وبلغ عدد العبارات (٤٠) عبارة موزعة على المحاور الرئيسية للإستبيان (ملحق ٣)، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء وتم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء وبلغت عدد العبارات المحذوفة (٥) عبارات لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٥) عبارة (ملحق ٤).

المعاملات العلمية للإستبيان:

لحساب المعاملات العلمية للإستبيان قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية وذلك لحساب المتغيرات التالية:

أ- الصدق:

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الاستبيان مستوى الإداء المؤسسي
(ن = ١٠)

العمليات والنتائج		الشركات والموارد المتاحة		إدارة الموارد البشرية		السياسات والاستراتيجيات		القيادة	
%	العبارات	%	العبارات	%	العبارات	%	العبارات	%	العبارات
٩٠	٣٣	١٠٠	٢٥	٩٠	١٧	١٠٠	٩	١٠٠	١
٩٠	٣٤	١٠٠	٢٦	٩٠	١٨	١٠٠	١٠	٦٠	٢
٨٠	٣٥	١٠٠	٢٧	٩٠	١٩	١٠٠	١١	٨٠	٣
٨٠	٣٦	٨٠	٢٨	١٠٠	٢٠	١٠٠	١٢	٩٠	٤
١٠٠	٣٧	٩٠	٢٩	٨٠	٢١	٨٠	١٣	٨٠	٥
٥٠	٣٨	١٠٠	٣٠	٨٠	٢٢	٥٠	١٤	٩٠	٦
٨٠	٣٩	٦٠	٣١	٦٠	٢٣	٩٠	١٥	١٠٠	٧
٨٠	٤٠	٨٠	٣٢	١٠٠	٢٤	٩٠	١٦	١٠٠	٨

يتضح من جدول (١) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٥) عبارات أرقام (٢) و(١٤) و(٢٣)،(٣٨)، حصولها على نسبة أقل من (٧٠%) لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٥) عبارة.

(٢) صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه، والدرجة الكلية للمحور الرئيسي والدرجة الكلية للمحاور الاستبيان، وجداول (٢، ٣) توضح ذلك.

جدول (٢)

معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ١٠)

العمليات والنتائج	الشركات والموارد	إدارة الموارد	السياسات	القيادة
-------------------	------------------	---------------	----------	---------

		المتاحة		البشرية		والاستراتيجيات			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠.٦٨٤	٢٩	٠.٦٨٣	٢٢	٠.٦٦٧	١٥	٠.٦٣٤	٨	٠.٨٦١	١
٠.٦٨٥	٣٠	٠.٨١٩	٢٣	٠.٨٣٧	١٦	٠.٦٤٤	٩	٠.٨٦٨	٢
٠.٨٨٩	٣١	٠.٨٢٢	٢٤	٠.٨٢٥	١٧	٠.٧٦١	١٠	٠.٧٩١	٣
٠.٦٢١	٣٢	٠.٦١٣	٢٥	٠.٨٠٨	١٨	٠.٦٧٠	١١	٠.٧٦٦	٤
٠.٧٤٩	٣٣	٠.٥٧٨	٢٦	٠.٦٩٩	١٩	٠.٦٥١	١٢	٠.٦٧١	٥
٠.٦٨٨	٣٤	٠.٧٥٠	٢٧	٠.٧٥٠	٢٠	٠.٦٨٧	١٣	٠.٧٢٣	٦
٠.٧٩١	٣٥	٠.٦٣٩	٢٨	٠.٧٧٦	٢١	٠.٧٢٩	١٤	٠.٦٧٨	٧

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط لعبارات للاستبيان والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (٠.٦٣٤ : ٠.٨٨٩) وهي داله عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير على الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٣)

صدق الاتساق بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع لاستمارة
الاستبيان (ن = ١٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	القيادة	٠.٧٦٥
٢	السياسات والاستراتيجيات	٠.٦٨٢
٣	إدارة الموارد البشرية	٠.٧٦٦
٤	الشركات والموارد المتاحة	٠.٧٠٠
٥	العمليات والنتائج	٠.٧٣٠

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٨٢ : ٠.٧٦٥)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاستبيان ككل.

ب- ثبات الاستبيان:

استخدام الباحث معامل الفاكرونباخ لحساب ثبات الاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور ويوضح جدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ١٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	القيادة	٠.٨٧٦
٢	السياسات والاستراتيجيات	٠.٨٠٢
٣	إدارة الموارد البشرية	٠.٨٧٢
٤	الشركات والموارد المتاحة	٠.٧٩٥
٥	العمليات والنتائج	٠.٨٢٩
	الدرجة الكلية للاستبيان	٠.٩٢٤

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من الجدول (٤) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان، حيث يتراوح معامل الفاكرونباخ ما بين (٠.٧٩٥ : ٠.٨٧٦)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل (٠.٩٢٤)، مما يدل على ثبات الاستبيان ككل.

تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الأساسية في صورتها النهائية مرفق (٤)، وذلك خلال الفترة من ٢٢/١١/٢٠١٩م - ٢٢/١/٢٠٢٠م، ولتصحيح الإستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي: " متوفرة بدرجة كبيرة (٣) ثلاثة درجات، متوفرة بدرجة متوسطة (٢) درجتان، متوفرة بدرجة ضعيفة (١) درجة واحدة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

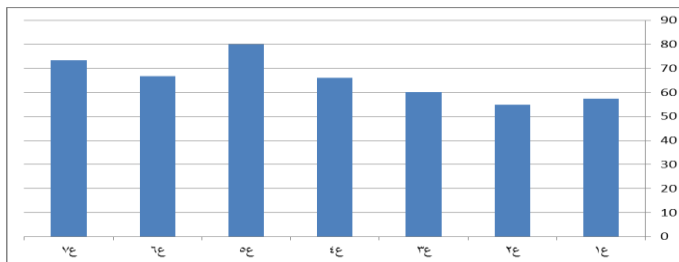
بعد جمع البيانات وجدولتها تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS5، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط، إعادة التطبيق، النسبة المئوية، الوزن النسبي، متوسط الاستجابة.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:
الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: "ما مستوى ممارسة الإتحاد
المصري للتنس للتميز المؤسسي في ضوء أبعاد النموذج الأوروبي للتميز؟"
جدول (٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول عبارات استبيان واقع
ممارسة معايير التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس (المحور الأول:
القيادة) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية بالإتحاد	١١٢	٥٧.٤٤	٦
٢	تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية والفنية بالإتحاد تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة).	١٠٧	٥٤.٨٧	٧
٣	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاقة في أداء الأعمال.	١١٧	٦٠.٠٠	٥
٤	تسهل القيادة إلية الاتصال بين جميع العاملين بالإتحاد بشكل منظم.	١٢٩	٦٦.١٥	٤
٥	تشجع القيادة التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.	١٥٦	٨٠.٠٠	١
٦	تهتم القيادة باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم.	١٣٠	٦٦.٦٧	٣
٧	تتبنى القيادة برامج المسؤولية تجاه المستفيدين.	١٤٣	٧٣.٣٣	٢
المجموع الكلى للمحور		٨٩٤	٦٥.٤٩	



شكل (١)

النسبة المئوية لعبارات محور القيادة

يتضح من جدول (٧) وشكل (١) أن نسبة اتفاق آراء عينة الدراسة حول عبارات محور القيادة قد تراوحت ما بين (٥٤.٨٧% : ٨٠.٠٠%) بينما حصل مجموع المحور على نسبة مئوية (٦٥.٤٩%).

ويفسر الباحث ذلك حيث حصلت العبارة رقم (٥) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية ٨٠.٠٠% وهي تشير إلي أنه تشجع القيادة التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر. بينما جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٣.٣٣%)، حيث تشير إلي أنه تتبني القيادة برامج المسؤولية تجاه المستفيدين، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) حيث يشير إلي أنه تهتم القيادة باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٦.١٥%) حيث تشير إلي أنه تسهل القيادة إلية الاتصال بين جميع العاملين بالاتحاد بشكل منظم، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٠.٠٠%) وتشير إلي تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاقة في أداء الأعمال، في حين جاءت العبارة رقم (١) في السادس بنسبة مئوية قدرها (٥٧.٤٤%) وكانت تشير إلي تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية بالاتحاد، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٥٤.٨٧%) وكانت تشير تتوفر معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية والفنية بالاتحاد تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة).

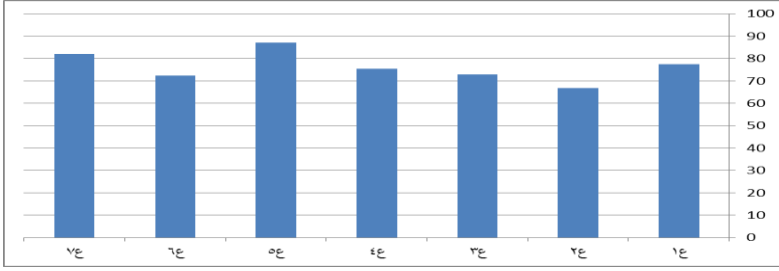
ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور القيادة حيث أن توافر عمليات القيادة بجميع جوانبها المختلفة من حيث الاتصال والتحفيز والعمل الجماعي يزيد من قدرة الإتحاد علي بناء رؤية شاملة لكيفية العمل داخل الإتحاد وهذا يساعد في وضوح خطوط الإتصال علي جميع المستويات الإدارية داخله مما يؤدي إلي تحقيق الاهداف المرجوة في اقل وقت ممكن وأقل تكلفة وبأعلي كفاءة مطلوبة، لذا يتفق الباحث مع نتائج دراسة "عفت محمد أبو حميدان، احمد

محمد" (٢٠١٨) (١٤)، ودراسة "أحمد محمد عبدالسلام" (٢٠١٧) (٢) والتي أشارت إلى ضرورة اهتمام القيادة باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم وكذلك ضرورة تحفيز قيادته الي التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الاعمال.

جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول عبارات استبيان واقع ممارسة معايير التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس (المحور الثاني: السياسات والاستراتيجيات) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد أمام الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد.	١٥١	٧٧.٤٤	٣
٢	لدى الموظفين بالاتحاد وفروعه منظومة عادات مشتركة حول العمل.	١٣٠	٦٦.٦٧	٧
٣	توزيع المهام والمسئوليات على العاملين وفقا لقدراتهم، ومهاراتهم.	١٤٢	٧٢.٨٢	٥
٤	يسود فهم متبادل بين الموظفين بالاتحاد وفروعه.	١٤٧	٧٥.٣٨	٤
٥	يدرك مجلس الإدارة بالاتحاد أن حتمية التغيير في البرامج (الإدارية - التدريبية) أمر وارد وطبيعي في ظل المستجدات العالمية.	١٧٠	٨٧.١٨	١
٦	يتخاطب الموظفون بالاتحاد وفروعه في أمور العمل بمفاهيم مشتركة.	١٤١	٧٢.٣١	٦
٧	يتبادل الموظفون بالاتحاد وفروعه سرد قصص النجاح والإبداع في العمل.	١٦٠	٨٢.٠٥	٢
	المجموع الكلي للمحور	١٠٤١	٧٦.٢٦	



شكل (٢)

النسبة المئوية لعبارات محور السياسات والاستراتيجيات

يتضح من جدول (٨) وشكل (٢) أن نسبة اتفاق آراء عينة الدراسة حول عبارات محور السياسات والاستراتيجيات قد تراوحت ما بين (٦٦.٦٧% : ٨٧.١٨%) بينما حصل مجموع المحور على نسبة مئوية (٧٦.٢٦%). ويفسر الباحث ذلك حيث حصلت العبارة رقم (٥) على الترتيب الاول بنسبة مئوية ٨٧.١٨% وهي تشير إلي يدرك مجلس الإدارة بالاتحاد أن حتمية التغيير في البرامج (الإدارية- التدريبية) أمر وارد وطبيعي في ظل المستجدات العالمية. بينما جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٨٢.٠٥%)، حيث تشير إلي يتبادل الموظفون بالاتحاد وفروعه سرد قصص النجاح والإبداع في العمل،. بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٧.٤٤%) حيث يشيرا يهتم مجلس الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية للاتحاد أمام الفئات المختلفة العاملة بالاتحاد.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧٥.٣٨%) حيث تشير إلي أنه يسود فهم متبادل بين الموظفين بالاتحاد وفروعه، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٧٢.٨٢%) وتشير إلي توزيع المهام والمسئوليات على العاملين وفقا لقدراتهم، ومهاراتهم،. في حين جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٧٢.٣١%) وكانت تشير إلي يتخاطب الموظفون بالاتحاد وفروعه في أمور العمل بمفاهيم مشتركة، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب السابع

بنسبة مئوية قدرها (٦٦.٦٧%) وكانت تشير إلى لدى الموظفين بالاتحاد وفروعه منظومة عادات مشتركة حول العمل.

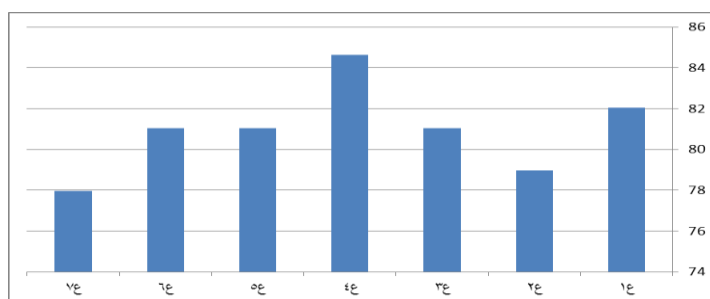
ويعزى الباحث النتيجة السابقة لمحور السياسات والاستراتيجيات إلى الدور المهم لرسم السياسات الإدارية الجيدة حيث ان توافرها سوف يحقق التميز المؤسسي بالاتحاد بما يضمن تطوير الإتحاد المصري للتنس نحو الأفضل والتميز حيث أن طبيعة السياسات والاستراتيجيات الحالية بالاتحاد تحتاج إلى تعديل وتطوير في البرامج المقدمة للعاملين والمستفيدين بما يساهم في الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة بالاتحاد وكذلك التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من هذه البرامج والتي من شأنها إحداث نوع من التميز والتطوير بالاتحاد.

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة في محور السياسات والاستراتيجيات مع نتائج دراسة "أحمد محمد عبدالسلام" (٢٠١٧) (٢) ودراسة "Dina&George" (٢٠١٥) (٢٠) في أهمية محور السياسات والاستراتيجيات وكذلك حتمية التغيير في البرامج (الإدارية- التدريبية) أمر وارد وطبيعي في ظل المستجدات العالمية بالإضافة إلى ضرورة توزيع المهام والمسئوليات على العاملين وفقا لقدراتهم، ومهاراتهم للحصول على افضل النتائج وتحقيق الاهداف الموضوعه. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "عطاف شفيق الزغبى" (٢٠١٩) (١٣) في حصول محور السياسات الاستراتيجية علي الترتيب الرابع من حيث الأهمية علي الرغم من أهمية وضرورة وضوح الرؤية والسياسات الخاصة بالعمل ما بين مجلس إدارة الاتحاد والافرع والعاملين بها.

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول عبارات استبيان واقع ممارسة معايير التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس (المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	توجد معايير واضحة ومحددة عند اختبار العاملين للعمل بالاتحاد وفروعه.	١٦٠	٨٢.٠٥	٢
٢	يهتم الإتحاد بالتنمية المهنية لجميع العاملين بها.	١٥٤	٧٨.٩٧	٤
٣	تتوافر حوافز (مالية، ومعنوية للعاملين بالاتحاد).	١٥٨	٨١.٠٣	٣
٤	يهتم الإتحاد بالعاملين، وتدعمهم، وترعاهم.	١٦٥	٨٤.٦٢	١
٥	يتواصل الإتحاد بفعالية مع جميع العاملين به.	١٥٨	٨١.٠٣	٣م
٦	توافر الرؤية المستقبلية للإتحاد وفروعه نحو احتياجه من الموارد البشرية وهيكله والخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير.	١٥٨	٨١.٠٣	٣م
٧	يسعى الإتحاد إلى التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين.	١٥٢	٧٧.٩٥	٥
المجموع الكلي للمحور		١١٠٥	٨٠.٩٥	



شكل (٣)

النسبة المئوية لعبارات محور إدارة الموارد البشرية

يتضح من جدول (٩) وشكل (٣) أن نسبة اتفاق آراء عينة الدراسة حول عبارات محور إدارة الموارد البشرية قد تراوحت ما بين (٧٧.٩٥% : ٨٤.٦٢%) بينما حصل مجموع المحور على نسبة مئوية (٨٠.٩٥%).

ويفسر الباحث ذلك حيث حصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب الأول بنسبة مئوية ٨٤.٦٢% حيث تشير إلي يهتم الإتحاد بالتنمية المهنية لجميع العاملين بها. بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها

(٨٢.٠٥%)، حيث تشير توجد معايير واضحة ومحددة عند اختبار العاملين للعمل بالاتحاد وفروعه، بينما جاءت العبارة رقم (٣،٦،٥) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٨١.٠٣%) حيث يشاروا على الترتيب إلي تتوافر حوافز (مالية، ومعنوية للعاملين بالاتحاد)، يتواصل الاتحاد بفعالية مع جميع العاملين به، توافر الرؤية المستقبلية للاتحاد وفروعه نحو احتياجه من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧٨.٩٧%) حيث تشير إلي أنه يسود فهم متبادل بين الموظفين بالاتحاد وفروعه، بينما جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٧٧.٩٥%) وتشير إلي يسعى الإتحاد إلى التطوير والتخطيط والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقة الإبداعية للعاملين.

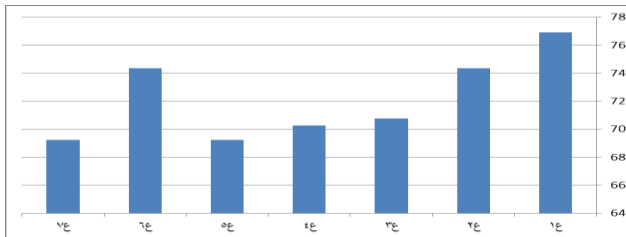
ويعزى الباحث النتيجة السابقة إلى أن توافر إدارة الموارد البشرية بالإتحاد سوف يساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالإتحاد حيث أن تدريب وتطوير العنصر البشري سوف يحقق العائد الجيد في بناء الرؤية الجيدة لتطوير الأداء الإداري بالإتحاد.

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة في محور إدارة الموارد البشرية مع دراسة " خالد جاسم محمد العنزي" (٢٠١٩)(٧) دراسة "Dina&Georg" (٢٠١٥) (٢٠) في ضرورة تدريب الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسات المختلفة على كيفية تطبيق النموذج وهذا يزيد من فرص نجاح عملية التطبيق، وكذلك ضرورة توافر الرؤية المستقبلية للاتحاد وفروعه نحو احتياجه من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير وكذلك ضرورة تدريب العاملين على مفاهيم إدارة التميز من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبت الوعي بأهمية وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز.

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول عبارات استبيان واقع ممارسة معايير التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس (المحور الرابع: الشركات والموارد المتاحة) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	يسعى الإتحاد التواصل الدائم مع المستفيدين حول خدمات الإتحاد	١٥٠	٧٦.٩٢	١
٢	يرحرص الإتحاد على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين.	١٤٥	٧٤.٣٦	٢
٣	تكفي الموارد المتاحة لتغطية نفقات الاتحادات على البطولات.	١٣٨	٧٠.٧٧	٣
٤	توجد رؤية إدارية شاملة تحتوي على متطلبات التعاون مع الهيئات المختلفة	١٣٧	٧٠.٢٦	٤
٥	يسعى الإتحاد لإبرام العقود المختلفة في البطولات لزيادة الدعم الذاتي.	١٣٥	٦٩.٢٣	٥
٦	توجد لجنة بالاتحاد لدراسة احتياجات ومتطلبات اللعبة	١٤٥	٧٤.٣٦	٦
٧	يسعى الإتحاد لبناء شركات دولية وإقليمية مع الاتحادات الأخرى	١٣٥	٦٩.٢٣	٧
المجموع الكلي للمحور		٩٨٥	٧٢.١٦	



شكل (٤)

النسبة المئوية لعبارات محور الشركات والموارد المتاحة

يتضح من جدول (١٠) وشكل (٤) أن نسبة اتفاق آراء عينة الدراسة حول عبارات محور الشركات والموارد المتاحة قد تراوحت ما بين (٦٩.٢٣% : ٧٦.٩٢%) بينما حصل مجموع المحور على نسبة مئوية (٧٢.١٦%). ويفسر الباحث ذلك حيث حصلت العبارة رقم (١) علي الترتيب الاول بنسبة مئوية (٧٦.٩٢%) حيث تشير إلي يسعى الإتحاد التواصل الدائم مع

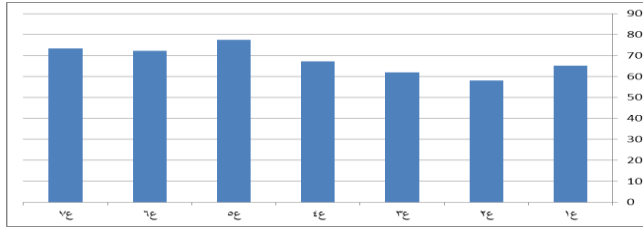
المستفيدين حول خدمات الإتحاد. بينما جاءت العبارتين رقم (٦،٢) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٤.٣٦%)، حيث تشيرا علي الترتيب إلي يحرص الإتحاد على إقامة أنشطة لزيادة تفعيل العلاقات مع المستفيدين.، توجد لجنة بالاتحاد لدراسة احتياجات ومتطلبات اللعبة، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٧٧%) حيث تشير إلي تكفي الموارد المتاحة لتغطية نفقات الاتحادات على البطولات، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٧٠.٢٦%) حيث تشير إلي أنه توجد رؤية إدارية شاملة تحتوي على متطلبات التعاون مع الهيئات المختلفة، بينما جاءت العبارتين رقم (٧،٥) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٩.٢٣%) و تشيرا إلي يسعى الإتحاد لإبرام العقود المختلفة في البطولات لزيادة الدعم الذاتي، يسعى الإتحاد لبناء شركات دولية وإقليمية مع الاتحادات الأخرى.

ويعزى الباحث النتيجة السابقة في محور الشركات والموارد المتاحة إلى أن زيادة ابرام العقود وبالأخص العقود الدولية سوف يساهم في زيادة القدرة التنافسية للاتحاد مما يؤدي إلى تطوير العلاقات التعاونية مع مختلف الهيئات، وبالتالي يؤدي ذلك إلى بناء الرؤية الإدارية الشاملة بالإتحاد المصري للتنس، وتتفق نتائج مع نتائج دراسة " Dina&Georg " (٢٠١٥) (٢٠) والتي تشير إلى ضرورة اجراء الشراكات الدولية وخاصة مع الاتحادات المتميزة والتي تزيد من قدرة الاتحاد علي مواكبة التطور الحادث في عملية ادارة موارد الاتحاد والتي تساعده علي التقدم وبالتالي يستطيع تنظيم الاحداث والبطولات الرياضية الكبرى.

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة حول عبارات استبيان واقع ممارسة معايير التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس (المحور الخامس: العمليات والنتائج) (ن = ٦٥)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	تتسم جميع العمليات التي تتم داخل الإتحاد وفروعه بالوضوح للجميع.	١٢٧	٦٥.١٣	٥
٢	تطبيق الأفرع (المناطق) معايير معتمدة في إدارة عملياتها، مثل: معايير إدارة الجودة والتميز.	١١٣	٥٧.٩٥	٧
٣	تهتم إدارة الإتحاد بتصميم عملياتها، وإجراءاتها في ضوء احتياجات عملائها، وتوقعاتهم المختلفة.	١٢١	٦٢.٠٥	٦
٤	تستفيد الأفرع واللجان الفرعية من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياتها، وإجراءاتها المختلفة.	١٣١	٦٧.١٨	٤
٥	تهتم لجان الإتحاد المختلفة بتطوير خدماتها، وبرامجها المقدمة للمستخدمين.	١٥١	٧٧.٤٤	١
٦	يستفيد الإتحاد من خبرات الاتحادات الأخرى في تطوير خدماته، وبرامجه، وأنشطته المختلفة.	١٤١	٧٢.٣١	٣
٧	يسعى الإتحاد لبناء رؤية شاملة لتعاقدات الادارية في التنمية الإدارية الشاملة	١٤٣	٧٣.٣٣	٢
المجموع الكلي للمحور		٩٢٧	٦٧.٩١	



شكل (٥)

النسبة المئوية لعبارات محور العمليات والنتائج

يتضح من جدول (١١) وشكل (٥) أن نسبة اتفاق آراء عينة الدراسة حول عبارات محور العمليات والنتائج قد تراوحت ما بين (٥٧.٩٥% : ٧٧.٤٤%). بينما حصل مجموع المحور على نسبة مئوية (٦٧.٩١%).

ويفسر الباحث ذلك حيث حصلت العبارة رقم (٥) على الترتيب الاول بنسبة مئوية (٧٧.٤٤%) حيث تشير إلي تهتم لجان الاتحاد المختلفة بتطوير خدماتها، وبرامجها المقدمة للمستخدمين. بينما جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٧٣.٣٣%)، حيث تشير إلي يسعى الإتحاد لبناء

رؤية شاملة لتعاقدات الادارية في التنمية الإدارية الشاملة، بينما جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٧٢.٣١%) حيث تشير إلي يستفيد الاتحاد من خبرات الاتحادات الأخرى في تطوير خدماته، وبرامجه، وأنشطته المختلفة، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الرابع بنسبة مئوية قدرها (٦٧.١٨%) حيث تشير إلي تستفيد الافرع واللجان الفرعية من نتائج التغذية الراجعة في تطوير عملياتها، وإجراءاتها المختلفة، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الخامس بنسبة مئوية قدرها (٦٥.١٣%) وتشير إلي تتسم جميع العمليات التي تتم داخل الإتحاد وفروعه بالوضوح للجميع، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب السادس بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٠٥%) حيث تشير إلي تهتم إدارة الإتحاد بتصميم عملياتها، وإجراءاتها في ضوء احتياجات عملاتها، وتوقعاتهم المختلفة، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب السابع بنسبة مئوية قدرها (٥٧.٩٥%) حيث تشير إلي تطبق الأفرع (المناطق) معايير معتمدة في إدارة عملياتها، مثل: معايير إدارة الجودة والتميز.

ويعزي الباحث النتيجة السابقة لمحور العمليات والنتائج إلي أنه لا بد وأن تكون العمليات والبرامج المقدمة للعاملين بالإتحاد والأفرع تتناسب مع إمكانياتهم وكذلك لا بد وأن تتضمن هذه العمليات إجراء التقييم المرحلي لها وكذلك إجراء تغذية راجعية للعاملين بالإتحاد والأفرع بما يساهم في إجراء تعديلات مستمرة في هذه العمليات والبرامج حتي تتمشي مع الأساليب الإدارية الحديثة وكذلك مع إمكانيات العاملين وهذا يساهم في الحصول علي أفضل نتيجة ممكنه، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة في محور العمليات والنتائج مع دراسة "أحمد محمد عبد السلام" (٢٠١٧) (٢) ودراسة "كروم وباتر" Crum- Allen " (٢٠١٤) (١٩) "في ضرورة الاهتمام بالخدمات والعمليات المقدمة من الاتحاد والافرع للمستفيدين وكذلك ضرورة قياس نتائج الخدمات والعمليات المقدمة للمستفيدين

باستمرار لإجراء تعديل أو تطوير في هذه الخدمات لمواكبة إحتياجات ورغبات المستفيدين.

للإجابة على التساؤل الثاني

ما محتوى التصور المقترح لإدارة التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية، والتي تضمنت عرضاً تحليلياً لمفهوم التميز المؤسسي، ونماذجه المختلفة، وكذلك الدراسة الميدانية، والتي تضمنت تحليلاً لواقع تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً- فلسفة التصور المقترح:

تنبع فلسفة التصور من اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الإتحاد المصري للتنس باعتباره المسئول عن تطبيق هذا النظام في الإتحاد والذي هو أساس النجاح والتطوير، وكذلك الحصول على موافقة كافة العاملين على الأخذ بثقافة التميز في الإتحاد ودورها في تحديد دور كل فرد ومسئوليته وسلطاته والتأكيد على أن الجودة في الأداء والنتائج هي عملية مترابطة، بما يساهم في معالجة جوانب القصور والتغلب على الصعوبات والعمل على حل المشكلات بصفة مستمرة لتحقيق الجودة بالاتحاد، ويتم ذلك من خلال إتباع المفاهيم الحديثة كالعامل الجماعي وتحسين الاتصالات وكسب رضا العملاء، مع مراعاة عملية التعليم والتدريب، التحسين المستمر والقدرة على اتخاذ القرار وغيرها من مفاهيم الجودة.

ثانياً- أهداف التصور المقترح:

أ- تقديم نموذجاً إجرائية لآليات تحقيق التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس (قائمة على أسس علمية ومرنه في التعامل مع المتغيرات

المجتمعية ومتطلبات المستقبل)، وذلك في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بما يحقق المشاركة الإيجابية في بناء وتطوير الإتحاد.

ب- بناء آلية تنظيمية يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤسسي للإتحاد المصري للتنس، والوصول به إلى معدلات أداء مرتفعة في تقديم خدمات رياضية متميزة، والاسهام في حل المشكلات التي تعوق ذلك، استناداً إلى إطار منهجي للتميز المؤسسي في ضوء نموذج النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).

ت- توجيه قيادات الإتحاد المصري للتنس نحو التميز المؤسسي من منظور شامل ومتكامل وآليات تنفيذه باعتباره قضية حتمية للارتقاء بمستوى جودة الإتحاد المصري للتنس المختلفة وزيادة قدرته التنافسية وتحقيق تميزه بين الاتحادات المناظرة له محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ث- صياغة رؤية ورسالة الإتحاد والأفرع التابعة له والعمل علي تحقيقها.
ج- يساعد النموذج على تحديد الخطوات التنفيذية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للإتحاد.

ثالثاً- ابعاد تنفيذ التصور المقترح:

أ- القيادة: ولكي يتحقق الرؤية يجب عمل الاتي:

١- تبني الافكار الجديدة.

٢- تسهيل عمليات الاتصال.

٣- ضع رؤية واضحة للإتحاد.

ب- السياسات والاستراتيجيات:

١- زيادة العمل الجماعي.

٢- تشجيع الأبتكار والأبداع.

٣- زيادة ربط جميع اللجان والأفرع بنظام ادارى موحد بالإتحاد.

ج- إدارة الموارد البشرية:

- ١- بناء برامج التنمية الإدارية للعاملين.
- ٢- توفير الوسائل الحديثة فى إدارة الإتحاد.
- ٣- العمل على اختيار واستقطاب أفضل العناصر البشرية.
- د- الشراكات والموارد المتاحة:
 - ١- الإرتكاز على معايير واضحة للوصول إلى أفضل أداء إداري.
 - ٢- عقد إتفاقيات تعاون مع هيئات إستشارية محلية ودولية.
 - ٣- إنشاء منظومة إلكترونية متكاملة تشمل جميع البيانات والمعلومات الخاصة بأنشطة الإتحاد.
 - ٤- توفير جميع الآليات الحديثة اللازمة لبناء منظومة إستثمارية بالإتحاد.
 - هـ- العمليات والنتائج:
 - ١- بناء ثقافة العمل الإداري الجيد.
 - ٢- تطوير الأساليب الإدارية الحديثة.
 - ٣- العمل علي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- رابعاً- الخطوات التنفيذية لتحقيق التصور المقترح:
 - أ- استثمار حقوق الدعاية والإعلان لبطولات المختلفة والعمل على ترسيخ العمل الجيد.
 - ب- استغلال أماكن إقامة البطولة كمنافذ للبيع والتسويق بما يحقق الاستقرار المالي الجيد للاتحاد.
 - ت- دراسات الصقل والتأهيل للعاملين والمهتمين برياضة التنس نظير مقابل بما يعود على الإتحاد بالدعم المالي.
 - ث- إصدار صحف ومجلات رياضية متخصصة برياضة التنس وطبيعية إدارتها.
 - ج- تحليل نقاط القوة والضعف بالإتحاد والعمل على وضع الحلول.
 - ح- التعرف على الفرص والتهديدات الخاصة بالإتحاد والعمل على استغلالها.

خامساً- الخطوات اللازمة لمواجهة معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- أ- تمكين أفراد المجتمع من المشاركة في أنشطة الإتحاد واتخاذ القرارات بها؛ ليكون ذلك داعماً لهم للمشاركة في التمويل، لتعويض أي نقص في الميزانية، قد يعوق تحقيق التميز.
- ب- بناء صف قيادي متميز، يمتلك المهارات والمؤهلات والمعرفة والخبرات اللازمة لتولي المناصب القيادية.
- ت- إعادة هيكلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية والإدارية بالإتحاد، بحيث تتواءم مع متطلبات النموذج الأوروبي وأهدافه لإدارة التميز.
- ث- إعادة توصيف الوظائف بما يتناسب مع إدارة التميز.
- ج- الرقابة والمتابعة المستمرة على المستويات الإدارية كافة، بما يضمن تميز الأداء مع إتاحة قدر أكبر من المرونة للعاملين، لإتاحة الفرصة للإبداع وتحقيق التميز.
- ح- تبسيط الإجراءات الإدارية، والبعد عن الروتين، لتحقيق السرعة في الإنجاز، وتنفيذ المهام على نحو متميز.
- خ- وضع نظام لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وربطها بتطبيق التميز في العمل.

الاستنتاجات :

- ١- تشجع الإدارة الحالية التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.
- ٢- وجود بعض المعوقات الإدارية المرتبطة باختيار القيادات الإدارية بالاتحاد.
- ٣- يدرك مجلس إدارة الاتحاد أن حتمية التغيير في البرامج الإدارية أمر طبيعي يجب تفعيله.
- ٤- هناك اهتمام من قبل الاتحاد بالعاملين لتحقيق الكفاءة بالعمل.

- ٥- هناك بعض الاتجاهات بالاتحاد فى عقد الاتفاقات الدولية المختلفة فى تنظيم المسابقات الدولية.
- ٦- هناك رؤية واضحة من الاتحاد فى تقديم افضل الخدمات للمستفيدين.
- التوصيات:**

١. يوصى الباحث بتطبيق التصور المقترح لإدارة التميز بالاتحاد المصري للتنس فى ضوء النموذج الاوربي للتميز.

((المراجــــــــــــــــع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر، الطباعة الثانية، ٢٠١٦م.
- ٢- 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.
- ٣- إيمان محمد أبو فريخة: "استراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد" بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٤- إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي لمتميز " EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٣م.
- ٥- حاتم العايدي: أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، غزة الأندنية الإسلامية، ٢٠٠٩م.

- ٦- حسن الببلاوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- ٧- خالد جاسم محمد العنزي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة آل البيت، الاردان، ٢٠١٩م.
- ٨- راشد بن مسلط الشريف: تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، العدد ١٩٢، المجلد ٣٤، الجزء ٢، ٢٠١٥م.
- ٩- شرف الهادي: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١٣، ٢٠١٣م.
- ١٠- طلحة حسام الدين، عديلة عيسي: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ١١- عبد الرحمن توفيق: القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ١٢- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ١٣- عطاق شفيق الزغبى: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنان لمعايير إدارة التميز وفق أنموذج (EFQM) للتميز الإداري، بحث منشور، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ١٠٣، ٢٠١٩م.

- ١٤ - عفت محمد أبو حميدان، احمد 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، الأردن، ٢٠١٨م.
- ١٥ - علي السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ١٦ - مجدى محمد علي: توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة عمل للملتقى الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الرياض/السعودية، ٧-٨ مارس، ٢٠٠٤م.
- ١٧ - محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطابعه الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 18- AL-Suhaimi, M.: "The Implementation of Total Quality Management in King Saud University". International Journal of Independent Research and studies,1 (2), 80, 2016.
- 19- Crum Allen, Patricia: Career and technical education and the Malcolm Baldrige Quality Award in Education, Western Michigan University, ProQuest Dissertations Publishing, 2014.

- 20- 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.
- 21- Garad, G,:** "Applying Self-Assessment Against The EFQM Excellence. Model In. Further And Higher Education", Sheffield Hallam University , 2012.
- 22- Kim ,D:** "European Foundation for Quality Management Business Excellence. International Journal of Quality Management", 27(6), 684-701. , 2010.
- 23- 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.