

## "تصور مقترح لإدارة التميز بحمامات السباحة بم محافظات صعيد مصر"

\*د / عز الدين درويش محمد أحمد

### مقدمة البحث:

أصبحت الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الاقتصادي في أي دولة وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والتنمية والسياسية والصحية والرياضية، وذلك لأنها تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، والعمل الجماعي فهي ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل بشكل عام، وهي العمود الفقري لنجاح الهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة بشكل خاص .

وتتميز الإدارة الحديثة بملامح أساسية تتمثل في توجيه جهود الإدارة وأنشطتها على تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات واستثمار الطاقات الإبداعية المتميزة والقوى البشرية وذلك لأن العنصر البشري هو الدعامة الأساسية للنجاح، لذلك فهي تؤمن بالعمل الجماعي لتساعد العاملين على الابتكار والإبداع والتميز والمشاركة الجادة في تحقيق مستوى اكبر من التميز والتفوق من خلال نظم محددة وموضوعة بدقة ، كما يتم اتخاذ القرارات بناء على جمع واستخدام البيانات المعتمدة على الملاحظة والخبرة والتجربة ليتم الاستفادة من الحقائق في عملية التغيير وإحداثها.( ١٤ : ٥ )

وتعتبر الإدارة الرياضية هي المسئولة عن نجاح أي نشاط رياضي وهي التي تؤدي إلى تقدم أو تخلف أي نشاط والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي هيئة من الهيئات الرياضية من المنظمات أو أي مؤسسة من المؤسسات الرياضية . ( ٦ : ٦٥ )

وتعد إدارة التميز بمثابة فلسفة دورية حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن انجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات والهيئات والمؤسسات وتطورها والوصول بها إلى مستويات ترضى مختلف الأطراف ذوى الأهداف الاستراتيجية للهيئات والمؤسسات الرياضية ( ١٣ : ٤٠ ) .

ويشير " علي السلمي " ( ٢٠٠٢ ) أن مفاتيح إدارة التميز هي مجموعة التوجهات الإدارية الحديثة التي تشترك في بناء وتنمية ودعم ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز

\* مدرس إدارة الرياضات المائية □ قسم الإدارة الرياضية والترويح □ كلية التربية الرياضية

□ جامعة الوادي الجديد

والتفوق وتعتبر عن أنماط سلوكية تهدف إلى توفير وتهيئة أفضل الظروف والآليات والوسائل للأداء الذي يلتزم بمعايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تتوافق مع رغبات وتوقعات مقدمي الخدمة والمستفيدين وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارة جديدة تستهدف الارتقاء ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم المستفيدين ورؤية المؤسسة الرياضية ( ١٠ : ٢٥ ) .

لذا التميز هو الصمود أمام التحديات والمعوقات ، والرغبة في عمل الأشياء التي يرى غير المتميزين صعوبة في تنفيذها ، والمؤسسة التي تسعى إلى التميز هي التي تقبل التحدي وتمتلك التصميم والإرادة الحقيقية لذلك ، وتستجمع قواها ومكوناتها لمواجهة والتصدي له ، لتتعلق بعد ذلك نحو التميز بكل ثقة وبكل ما أوتيت من إمكانيات ومقومات بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية وتنموية . ( ١٦ : ٣١ ) .

وبدأت المؤسسات الرياضية بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز في المجال الرياضي والأندية الرياضية بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال ، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة أن تسعى للاستمرار، وأن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها ، ومن ثم النجاح والتميز المستمر ( ٥ : ١٠ ) .

وتعد الرياضات المائية شكل من أشكال الرياضة الهادفة فهي مجموعة من الأنشطة يجمع بينهما استخدام الوسط المائي واستخدام الجهاز الحركي للجسم ، حيث تعتمد عليه اعتماداً كلياً وتعتبر الرياضات المائية من أكثر الرياضات المحببة للأفراد ليس في الوطن العربي ولا مصر فقط بل وفي دول العالم بآثره نظراً لما تتمتع به في عنصر التشويق والإثارة والمتعة . ( ١٢ : ٣٤ )

واحتلت حمامات السباحة مكاناً هاماً في حياة الأفراد والجماعات خاصة في كافة المحافظات والمراكز والقرى ، حيث يتردد عليها الكثير من الناس من مختلف الأعمار لممارسة تلك الهواية المحببة إلى النفوس لإشباع رغبتهم مما دعا إلى زيادة عددها وما تبع ذلك من ضرورة توجيه الاهتمام بها والمتابعة الفنية والإدارية والرقابة الدائمة عليها ومراعاة الشروط والمواصفات الخاصة بعوامل الأمن والسلامة في حمامات السباحة، حتى لا تتسبب في الضرر للمستفيدين. ( ٧ : ١٣٩ )

وتعتبر حمامات السباحة ذات اهمية بالغة في ممارسة الانشطة الترويحية والتعليمية والتدريبية والتأهيلية للرياضات المائية للارتقاء بمستوى السباحين لتحقيق بطولات عالمية وأولمبية من خلال جودة الخدمات المقدمة بحمامات السباحة، لذلك فإن الدولة تولي اهتماماً خاصاً لزيادة أعداد حمامات السباحة والارتقاء بها ودعمها مادياً لتطويرها وتحسين طرق الأداء فيها بما يكفل الوصول إلى تحقيق الاهداف المنشود من إنشائها. (٥٨:١٨)

ومن خلال عمل الباحث عضو بمجلس إدارة منطقة الصعيد للسباحة والعمل مدير فني لبعض من حمامات السباحة بالأندية الرياضية بمحافظة صعيد مصر ، ومن خلال المتابعة الفنية لحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر لاحظ ضعف مستوي الاقبال لدي المستخدمين من خدمات حمام السباحة عند مقارنته ببعض حمامات السباحة لأخري في ذات المنطقة ، والذي يؤكد على وجود تحسن في مستوي التميز بتلك الحمامات ذات السمعة الجيدة ، لذا راي الباحث من ضرورة التعرف على متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة في محافظات صعيد مصر .

#### هدف البحث :

يهدف البحث الي وضع تصور لإدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر من خلال :

الإدارة العليا - الموارد البشرية - السياسات - الاستراتيجيات - العلاقات - التركيز على العمل

#### تساؤلات البحث :

- ما متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر من خلال ( الإدارة العليا - الموارد البشرية - السياسات - الاستراتيجيات - العلاقات - التركيز على العمل ) ؟
- ما التصور المقترح لإدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر ؟

#### مصطلحات البحث :

#### إدارة التميز:

هي القدرة علي توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلي معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلي مستوي المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة من العملاء والعاملين ( ٧٣ : ٦٢ ) .

### الدراسات السابقة والمرتبطة :

أولاً : العربية

دراسة ايمان مجدي عبدالفتاح المراكبي (٢٠٢٠) (٢) بعنوان " ادرة التميز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية ببعض الأندية الرياضية ، هدف البحث إلى دراسة واقع إدارة التميز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية ببعض الأندية الرياضية من خلال تحديد : واقع إدارة التميز ببعض الأندية الرياضية ، الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية ببعض الأندية الرياضية ، العلاقة بين إدارة التميز والأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية ببعض الأندية الرياضية منهج البحث واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي والذي يعد أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث ومتغيراته وتحقيق أهدافه ثانياً: العينة الاساسية وتم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث حيث اشتملت على (١٩٠) أخصائى رياضي من (٣٨) نادي رياضي أدوات جمع البيانات فحص الوثائق والسجلات ، المقابلة الشخصية الاستنتاجات : في ضوء أهداف البحث وتحقيقاً للإجابة علي تساؤلاته ، وفى إطار المنهج العلمي المستخدم وما استعانت به الباحثة من أدوات لجمع البيانات ، وما اتبعته من - الاستنتاجات الخاصة بالنمط المتسبب (الحر) ، يتوافر النمط الديكتاتوري لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الأخصائيين الرياضيين بدرجة منخفضة وتتمثل فيما يلي ، الاتصاف بضعف الرقابة المباشرة على العاملين ، الاهتمام بالمصلحة الخاصة على المصلحة العامة ، تفويض كثيراً من أعمالهم للعاملين ، التهرب من مواجهة المشكلات الخاصة بالعاملين ، ووفقاً للوزن النسبي حصل محور النمط المتسبب (الحر) علي وزن نسبي قدرة ٨٦.٢٪ ضمن محاور استبيان الأنماط القيادية .

دراسة " محمد سمير السيد " (٢٠٢٠) (١٥) بعنوان : نموذج لإدارة التميز بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ، ستهدف البحث عمل نموذج لإدارة التميز بالاتحاد المصري لرفع الأثقال وقد اتبع البحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي واشتملت العينة على التنفيذيين في الاتحاد المصري لرفع الأثقال [مجلس الإدارة وعددهم (٥ أفراد) ، الإداريين وعددهم (٢٥ فرد) ، الأجهزة الفنية وعددهم (٢٠ فرد) ، اللاعبين وعددهم (١٠ لاعبين) ، ومدربين وعددهم (٣٠ مدرب) ] ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت نتائج البحث إلى أنه يمكن عمل نموذج لإدارة التميز بالاتحاد

المصري لرفع الأثقال وهو على محورين : المحور الأول الواقع الحالي للاتحاد المصري لرفع الأثقال ( يستلم اللاعبين ملابس رياضية خاصة بالبطولات سواء رجال أو سيدات , تتوافر عوامل الأمن والسلامة في الأجهزة والأدوات , توافر المكملات الغذائية والفيتامينات المطلوبة والكافية للاعبين , والمحور الثاني متطلبات تحقيق إدارة التميز بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ( توجد رؤية ورسالة للاتحاد المصري لرفع الأثقال , رؤية ورسالة الاتحاد واضحة ومعلنة ومعتمدة بنسبة , يوجد متابعة للمستفيدين والأعضاء على الموقع الرسمي للاتحاد , يوجد بريد إلكتروني لتسهيل عملية الاتصال للمستفيدين والأعضاء , توجد أهداف استثمارية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال , توجد سياسة استثمارية للاتحاد , يوجد نظام للحوافز والمكافآت بالاتحاد , يتناسب العاملين والإداريين بالاتحاد مع المهام الوظيفية ) .

دراسة " بهاء سيد محمود , سارة إسماعيل صقر , محمد إبراهيم مغاوري " ( ٢٠١٧ ) ( ٣ ) بعنوان " متطلبات إدارة التميز في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية , ويهدف البحث إلى وضع آليات إدارة التميز في الاتحادات الرياضية العربية من خلال التعرف على { المتطلبات الإدارية / المادية والبشرية / آليات التقييم } في ضوء إدارة التميز , استخدم الباحثون المنهج الوصفي - الدراسات المسحية , ولجمع البيانات استعان الباحثون بالاستبيان والذي طبق على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للاتحادات المصرية , وقد بلغت إجمالي عينة الدراسة ١٥٦ فرد , وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها : أهمية وجود رؤية ورسالة إستراتيجية طويلة المدى للاتحادات الرياضية , وجود قصور في التخطيط الإداري للعاملين في الاتحادات الرياضية لعدم وجود إدارة لموارد البشرية في الاتحادات الرياضية , برامج الاتحادات عادة ما تكون ثابتة وغير متجددة , لا تتميز الأهداف الموضوعية في الاتحادات الرياضية بالشمولية والترابط في بعض الأحيان نتيجة لغياب اشتراك العاملين في عملية التخطيط , الهيكل التنظيمي للاتحادات الرياضية حالياً لا يتسم بالوضوح مما يؤثر على تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية بفاعلية .

دراسة "هانى عبد الموجود مصطفى" (٢٠١٠م) (١٩): بعنوان "نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية" واستهدفت الدراسة وضع نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على المناخ المحيط بالاتحادات الرياضية الأولمبية والبناء

الإستراتيجي المناسب لتمييز الأداء بالاتحادات الرياضية الأولمبية والمتجهات المستقبلية للإدارة الرياضية بالاتحادات الأولمبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة (١١٤) فرد بواقع (١٠٤) فرد كعينة أساسية و(١٠) أفراد كعينة استطلاعية، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التوصل إلى نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية.

ثانيا : الأجنبية

دراسة " ألكيس بابايونو وآخرون Alkistis Papaioannou et al " ( ٢٠١٧ ) ( ٢٠ ) بعنوان : التميز في العمل الرياضية , الهدف من هذه الدراسة هو فحص جميع ممارسات الأعمال المذكورة أعلاه بطريقة شاملة ومساهمتها في الإدارة الفعالة والتميز التشغيلي للشركات الرياضية الحديثة , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ( الدراسات المسحية ) , ولجمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان والمكون من ٨٤ عبارة , والذي طبق على ١٦٢ مدير وإداري من أندية لياقة بدنية , وتوصلت الدراسة لأهم نتائج وهي أن التميز في المجال الرياضي هو عامل رئيسي لنجاح هذا النشاط لأنه قد يساهم في بقاء الرياضة وزيادة قابليتها للربح .

دراسة " ماريجا , جينز Jens Marija & " ( ٢٠١٣ ) ( ٢٤ ) بعنوان : استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤسسة الأوروبية للتميز في إدارة الجودة كخريطة طريق مشتركة لتشخيص الامتياز وتحقيقه , ويهدف من البحث المقدم في هذه الورقة هو تحديد العلاقات وقوة العلاقات بين عناصر نموذجين - بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) نموذج التميز. لهذا الغرض , تم تطوير إطار عمل يشير إلى العلاقات بين النماذج المذكورة. الفرضية التي سيتم اختبارها هي ما إذا كان يمكن استخدام نموذج التميز EFQM كمؤشر على نجاح تطبيق BSC. يعتمد اختبار الفرضيات على بيانات من عينة من ١٥٠ منظمة صربية. وتشير النتائج إلى أن هناك ارتباطات إيجابية قوية بين وجهات النظر BSC ومعايير نموذج EFQM التميز , ونظرًا لأن معاملات الانحدار للعلاقات بين وجهات نظر BSC ومعايير EFQM مهمة , مع قيم إيجابية عالية , تشير نتائج البحث إلى مبرر قوي للإطار المطور.

دراسة " أنا ماركس وآخرون Ana I Marques et al " ( ٢٠١١ ) ( ٢١ )  
بعنوان : مقترح للمؤسسة الأوروبية - مؤسسة التميز في إدارة الجودة , نموذج لبرامج النشاط  
البدني للمسنين - تطوير أداة تقييم ذاتي عالية الجودة باستخدام عملية دلفي المعدلة , هدفت  
هذه الدراسة إلى تطوير أداة التقييم الذاتي لبرامج السلطة الفلسطينية لكبار السن , الطرق :  
تم إجراء عملية دلفي من ثلاث جولات عبر الإنترنت مع ٤٣ خبيراً وطنياً في السلطة  
الفلسطينية لكبار السن , وإدارة وتقديم برامج السلطة الفلسطينية لكبار السن , الإدارة  
الرياضية وإدارة الجودة وعلم الشيخوخة , بناء على المعايير والمعايير الفرعية من المؤسسة  
الأوروبية لنموذج التميز في إدارة الجودة (EFQM) وإرشادات السلطة الفلسطينية لكبار  
السن وبرامج كبار السن , وتوصلت الدراسة من آراء الخبراء , تم العثور على أداة التقييم  
الذاتي من أجل الوصول إلى نوعية السلطة الفلسطينية , البرامج الرياضية لكبار السن ستكون  
المعلومات التي يتم الحصول عليها مع التقييمات مفيدة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين  
خدماتها , ورضا العملاء , وبالتالي الالتزام ببرامج السلطة الفلسطينية , التي تستهدف  
شيخوخة السكان .

دراسة كلا من " روبرتو جيلسون Gilson Brito " (٢٠٠٧م) (٢٢): بعنوان " إدارة التميز  
كمنهج لإدارة العامل البشري", واستهدفت التعرف على إمكانية استثمار العوامل البشرية  
كعنصر أساسي في العملية الإدارية نحو تحقيق التطوير الإداري, واستخدم الباحثان المنهج  
الوصفي, وتم إجراء دراسة مسحية للمراجع والدراسات التي تناولت منهج الوصفي, وتم إجراء  
دراسة مسحية للمراجع والدراسات التي تناولت منهج إدارة التميز وكانت أهم النتائج هو اقتراح  
"هيكل مفاهيمي" لدمج العامل البشري سواء العاملين أو أصحاب المصلحة المنتفعين من  
المنظمة في فعاليات العمليات الإدارية لتحقيق التميز الإداري والحصول على مخرجات إدارية  
بمستوى الجودة المطلوب.

**خطة وإجراءات الدراسة :**

**منهج البحث :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية لملائمته لطبيعة الدراسة

### مجتمع البحث :

يتكون من اداري حمامات السباحة والاختصاصيين الرياضيين ومديري حمامات السباحة والمستفيدين من خدمات حمام السباحة في نطاق منطقة الصعيد للسباحة.

### عينة البحث :

اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وجدول (١) يوضح

ذلك .

جدول (١) عينة البحث

م	المحافظة	عدد حمامات السباحة	اداري حمام سباحة	اخصائي	مدير حمام
١	بني سويف	٤	٨	٩	٤
٢	المنيا	٣	٥	٧	٣
٣	أسيوط	٦	٨	١٢	٥
٤	سوهاج	٥	٩	١١	٥
٥	قنا	١	٣	٣	١
٦	الأقصر	٢	٤	٦	٢
٧	اسوان	٢	٣	٥	٢
٨	الغردقة	٥	٩	١٥	٥
٩	الوادي الجديد	٣	٧	٧	٣
	الاجمالي	٣٠	٥٦	٧٥	٣٠

يتضح من جدول (١) ان عينة البحث من السادة الإداريين والاختصاصيين الرياضيين

ومديري حمام السباحة ( ١٦١ ) بخلاف عينة الصدق والثبات .

### أدوات جمع البيانات :

الاستبيان : استبيان متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة في محافظات صعيد مصر

١. تحديد محاور الاستبيان :

قام الباحث بالرجوع إلى مصادر البيانات الأولية عن طريق الكتب والدراسات والأبحاث

العلمية ( ١ ، ٤ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٧ ، ٢٣ ) والتي استفاد منها الباحث في التوصل إلى

المحاور الرئيسية للاستبيان ، وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :

– المحور الأول : الإدارة العليا .

– المحور الثاني : السياسات والاستراتيجيات .

– المحور الثالث : الموارد البشرية .



- المحور الرابع : إدارة العمليات .
  - المحور الخامس : العلاقات والموارد .
  - المحور السادس : التركيز علي المستفيدين .
- تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحث على ( ١٠ ) من خبراء في مجال الإدارة الرياضية ملحق ( ١ ) وروعي في اختيار الخبراء المعايير التالية :
- أن يكون الخبير حاصل على درجة أستاذ أو أستاذ مساعد على الأقل .
  - أو ممن تتوافر لديه خبرة لا تقل على ١٠ سنوات في مجال الإدارة الرياضية .
- وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها وبهدف تقدير صلاحية محاور الاستبيان المتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز بالإضافة أو الحذف أو التعديل ، والجدول (٢) يوضح ذلك .

#### جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور استبيان

متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظات صعيد مصر ( ن = ١٠ )

النسبة المئوية	غير موافق	موافق	المحاور المقترحة
٪١٠٠	٠	١٠	الإدارة العليا
٪٩٠	١	٩	السياسات والاستراتيجيات
٪٩٠	١	٩	الموارد البشرية
٪١٠٠	٠	١٠	إدارة العمليات
٪٨٠	٢	٨	العلاقات والموارد
٪١٠٠	٠	١٠	التركيز على المستفيدين

يتضح من جدول ( ٢ ) حصول المحاور المقترحة على نسبة مئوية تراوحت ما بين ( ٨٠,٠٠ ٪ إلى ١٠٠ ٪ ) وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠ ٪ فأكثر وهي النسبة المتوسطة المقبولة نسبياً .

وبذلك تم التوصل إلى المحاور الأساسية للاستبيان وعددها ( ٦ ) محاور وهي :

- المحور الأول : الإدارة العليا .
- المحور الثاني : السياسات والاستراتيجيات .
- المحور الثالث : الموارد البشرية .
- المحور الرابع : إدارة العمليات .

– المحور الخامس : العلاقات والموارد .

– المحور السادس : التركيز علي المستفيدين .

٢. صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث باقتراح مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ,

وقد راعي الباحث في صياغة العبارات ما يلي :

– أن تكون العبارات واضحة ومفهومة

– ألا توحى العبارة بنوع الاستجابة

– ألا تشمل العبارة على أكثر من معني

– الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة

وقد بلغ عدد العبارات ( ٤٥ ) عبارة وكانت موزعة على المحاور كالتالي :

٣. الصورة المبدئية للاستبيان :

قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية

وإدارة الرياضات المائية قوامها ( ١٠ ) خبراء ( مرفق ١ ) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة

العبارات لمحاور البحث في الفترة من ١ / ١٠ / ٢٠٢٠م إلى ١٥ / ١٠ / ٢٠٢٠م , وقد استخدم

الباحث حساب النسبة المئوية لأراء الخبراء ، وقد اختار الباحث العبارات التي حصلت على

نسبة ٧٠ % فأكثر من مجموع أراء الخبراء والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة الاستبيان

المتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز ( ن = ١٠ )

م	الأداة العليا	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	إدارة العنيمات	العلاقات والموارد	المستفيدين
١	٪٨٠	٪٩٠	٪٨٠	٪٩٠	٪٨٠	٪٩٠
٢	٪٩٠	٪١٠٠	٪٩٠	٪١٠٠	٪٨٠	٪١٠٠
٣	٪٨٠	٪٩٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٩٠	٪٩٠
٤	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪٨٠	٪٨٠
٥	٪٩٠	٪٩٠	٪٩٠	٪٨٠	٪١٠٠	٪٨٠
٦	٪٨٠	٪١٠٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٨٠	٪١٠٠
٧	٪٨٠	٪٨٠	٪١٠٠			٪١٠٠
٨	٪٩٠	٪٨٠	٪٨٠			٪٨٠
٩			٪٨٠			

يتضح من جدول ( ٣ ) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ١٠٠.٠٠٠ % : ٨٠.٠٠٠ % ) مما تشير موافقة السادة الخبراء علي عبارات الاستبيان وان العبارات وضعت من اجل المحاور .

### الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بكتابة الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها (مرفق (٢) .

### المعاملات العلمية للاستبيان :

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ. الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

( ١ ) صدق الاتساق الداخلي

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول ( ) يوضح ذلك.

جدول ( ٤ )

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

( ن = ٣٠ )

م	الأداة العليا	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	إدارة العمليات	العلاقات والموارد	المستفيدين
١	٠,٧٣٨	٠,٦٥٠	٠,٨٨٣	٠,٥٦٤	٠,٥٣٣	٠,٦٦٨
٢	٠,٤١٣	٠,٧٠٦	٠,٤٦٧	٠,٤١٧	٠,٤٥٥	٠,٤٤٨
٣	٠,٤٨٥	٠,٦٥٤	٠,٤٢٨	٠,٥٤٣	٠,٦٦٨	٠,٥٧٠
٤	٠,٥٨٩	٠,٧٥٤	٠,٥٨٠	٠,٣٨٧	٠,٥٧٣	٠,٧٠٣
٥	٠,٦٥٠	٠,٥٨٠	٠,٧١٥	٠,٩٣٩	٠,٥٢٣	٠,٦٥٧
٦	٠,٥٠٦	٠,٤٧٧	٠,٦٧٠	٠,٤٧٥	٠,٧٥١	٠,٧٢٣
٧	٠,٦٩٣	٠,٦٠٥	٠,٧٨٦			٠,٧٣٨
٨	٠,٥٨٣	٠,٧٩٥	٠,٦٠٠			٠,٧٠٦
٩			٠,٥٦٦			

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

يتضح من جدول ( ٤ ) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين ( ٠.٨٨٣ : ٠.٤١٣ ) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لمحاور استبيان المتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز.

جدول ( ٥ )

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور ومجموع

درجات استبيان المتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية ككل ( ن = ٣٠ )

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"
الإدارة العليا	٣,٣٤٢	٠,٩٠٥	٠,٤٧٠
السياسات والاستراتيجيات	٣,٢٨٥	٠,٩٨٧	٠,٦٢٦
الموارد البشرية	٣,٨٠٠	١,١٠٦	٠,٥٨٩
إدارة العمليات	٣,٨٥٧	١,١١٥	٠,٧٤٥
العلاقات والموارد	٣,٩٧١	١,٠١٤	٠,٥٦٧

٠,٤٨٨	٠,٩١٦	٣,٥٧١	التركيز على المستفيدين
-------	-------	-------	------------------------

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠,٣٢٥ .

يتضح من جدول ( ٥ ) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل، حيث كانت معاملات الارتباط ما بين ( ٠.٤٧٠ : ٠.٧٤٥ ) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .  
ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها ( ٣٠ ) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وذلك بفواصل زمني قدره ( ١٥ ) يوماً والجدول التالي ( ٦ ) يوضح ذلك .

جدول ( ٦ )

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لاستمارة استبيان متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة والاستبيان ككل ( ن = ٣٠ )

قيمة " ر "	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٥٩٨	١.٠٢٤	٣.٩١٩	٠.٩٠٥	٣.٣٤٢	الإدارة العليا
٠.٥٨١	٠.٩٦١	٤.٠٨٨	٠.٩٨٧	٣.٢٨٥	السياسات والاستراتيجيات
٠.٥٤٢	١.٠٠٠	٤.١٠١	١.١٠٦	٣.٨٠٠	الموارد البشرية
٠.٦١٤	١.٠٠٩	٣.٧٨٥	١.١١٥	٣.٨٥٧	إدارة العمليات
٠.٦٠٧	١.٠٢٨	٣.٥٧١	١.٠١٤	٣.٩٧١	العلاقات والموارد
٠.٥١٣	٠.٩٨٧	٣.٩١٣	٠.٩١٦	٣.٥٧١	التركيز على المستفيدين

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠,٣٢٥ .

يتضح من جدول ( ٦ ) وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التطبيقين الأول والثاني في استبيان المتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز حيث تراوحت قيمة ( ر ) المحسوبة ما بين ( ٠.٦١٤ : ٠.٥١٣ ) وهي أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية مما يعطي دلالة مباشرة على ثبات محاور الاستبيان والاستبيان ككل .

### تطبيق الاستبيان في صورته النهائية

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان ، والتحقق من صدق العبارات وثباتها ، واستقر الاستبيان في صورته النهائية والمشمول على ( ٤٥ عبارة ) .  
وبذلك تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد عينة الدراسة من حيث بلغت عينة الاستبيان (١٦١) من العاملين والمستفيدين بحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر ، وذلك خلال الفترة من ٥ / ١ / ٢٠٢١ إلى ١٥ / ٤ / ٢٠٢١ م وفقا لميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق) ، وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) خمس درجات والإجابة (إلى حد ما) ثلاث درجات والإجابة (غير موافق) درجة واحد وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائيا .

### عرض ومناقشة النتائج :

#### جدول ( ٧ )

#### التكرار والنسبة المئوية محور الإدارة العليا = ١٦١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة
١	تقوم إدارة حمام السباحة بتوضيح رؤية ورسالة مجلس إدارة النادي لجميع العاملين بحمام السباحة	١٠٩	٣٢	٢٠	٦٦١	٨٢,١١٢
٢	تسعى إدارة حمام السباحة بان تتميز عن باقي حمامات السباحة بالمحافظة وتحقيق مستوي متميز من الخدمة	١١٨	٣٧	٦	٧٠٧	٨٧,٨٢٦
٣	يشارك جميع العاملين بحمام السباحة في تطوير ومراجعة وتحسين مستوي الخدمة المقدمة	٨٩	٦٧	٥	٦٥١	٨٠,٨٧٠
٤	تهتم إدارة حمام السباحة بتنفيذ دورات تدريبية للمدرسين والمعلمين والاداريين في كيفية التواصل والتعامل مع أولياء الأمور	٥٩	٧٣	٢٩	٥٤٣	٦٧,٤٥٣
٥	تضع إدارة حمام السباحة الاهداف الاستراتيجية رغبات واهتمامات السادة المستفيدين من خدمات حمام السباحة	١٠٤	٣٨	١٩	٦٥٣	٨١,١١٨
٦	تمتلك إدارة حمام السباحة القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الإدارية والفنية الحديثة	١٣٤	٢١	٦	٧٣٩	٩١,٨٠١
٧	تسعى إدارة حمام السباحة على تنفيذ كافة السياسات الإدارية الخاصة بتنفيذ متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة	٨٩	٤٦	٢٦	٦٠٩	٧٥,٦٥٢
٨	تسعى إدارة حمام السباحة الى نشر قيم التفرد والتنوع والابداع لدي المدرسين والاداريين وكافة العاملين بحمام السباحة	٦٩	٧٦	١٦	٥٨٩	٧٣,١٦٨

يتضح من جدول ( ٧ ) ان النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ٩١.٨٠١ : ٦٧.٤٥٣ )

في محور الإدارة العليا .

حيث حصلت العبارة رقم (٦) علي نسبة مئوية ٩١.٨٠١ مما تشير الي اتفاق عينة

البحث على امتلاك إدارة حمام السباحة القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات الإدارية

والفنية الحديثة ويرجع ذلك الى العديد من المتغيرات المحيطة في ظل الأجواء الحالية وضرورة التحديث المستمر للعلميات الإدارية وتقليل الاعمال الورقية تدريجاً .

وحصلت العبارة رقم (٢) على نسبة مئوية ٨٧.٨٢٦ مما تشير الي سعي إدارة حمام السباحة بان تتميز عن باقي حمامات السباحة بالمحافظة وتحقيق مستوي متميز من الخدمة ويرجع ذلك الي العديد من العوامل الهامة ومنها اتساع السوق الرياضي ودخول حمامات سباحة جديدة الى سوق المنافسة الرياضية لاستحواذ اكبر قدر ممكن من المستفيدين من خدمات حمام السباحة والقدرة على احداث التطوير والتحديث المستمر للخدمات الفنية التي يقدمها حمام السباحة

بينما حصلت العبارة رقم (٤) علي نسبة مئوية ٦٧.٤٥٣ مما تشير الي حد ما قلة الدورات التدريبية التي يحصل عليها الإداريين والمعلمين والمدربين والاختصاصيين الرياضيين وقد يرجع ذلك ان الدورات التدريبية تعتبر مجهودات شخصية واستفادة شخصية ، لذا عند التقدم لاحدي الاعمال يتم عرض السيرة الذاتية والخبرة السابقة .

وحصلت العبارة رقم (٨) على نسبة مئوية ٧٣.١٦٨ مما تشير الي حد ما تقوم إدارة حمام السباحة الى نشر قيم التفرد والتنوع والابداع لدي المدربين والاداريين وكافة العاملين بحمام السباحة ، وقد يرجع ذلك ان حمام السباحة يحتاج الي موافقة إدارية قبل تنفيذ أي خطوات او تعديل في الأمور الإدارية ، ويتم طرح الأفكار الإبداعية في الاجتماع الدوري للعاملين في حمام السباحة ، ثم عرضها على مجلس إدارة النادي / مركز الشباب .

كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة " بهاء سيد محمود , سارة إسماعيل صقر , محمد إبراهيم مغاوري " ( ٢٠١٧ ) ( ٣ ) والتي أفادت أن الهيكل التنظيمي للاتحادات الرياضية حالياً لا يتسم بالوضوح مما يؤثر على تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية بفاعلية , كما توصلت أيضاً إلى أن برامج الاتحادات عادة ما تكون ثابتة وغير متجددة .

وتتفق تك النتيجة مع نتائج دراسة " دراسة " ماريجا , جينز [Jens Marija](#) & " ( ٢٠١٣ ) ( ٢٤ ) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بيت إدارة الجودة وبين الأداء المتميز .

## جدول ( ٨ )

التكرار والنسبة المئوية محور السياسات والاستراتيجيات ن = ١٦١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة
١	تمتلك إدارة حمام السباحة استراتيجية تم اعتمادها من قبل مجلس إدارة النادي / مركز الشباب	٥٣	٤٣	٦٥	٤٥٩	٥٧,٠١٩
٢	يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية لحمام السباحة بصفة مستمرة	٥٠	٧٧	٣٤	٥١٥	٦٣,٩٧٥
٣	تعمل إدارة حمام السباحة مع المحافظة على البيئة	٦٤	٥٩	٣٨	٥٣٥	٦٦,٤٦٠
٤	تعتمد سياسة حمام السباحة على مدي تقديم الخدمة للمستفيدين وأولياء الأمور من حمام السباحة	١٥٦	٥	٠	٧٩٥	٩٨,٧٥٨
٥	تتناسب برامج ومواعيد حمام السباحة مع الخطة الموضوعه لباقي الأنشطة الرياضية بالنادي / مركز الشباب	٨٩	٦٥	٧	٦٤٧	٨٠,٣٧٣
٦	يوجد توافق مابين اهداف المدربين والاداريين واهداف النادي	٧١	٧٦	١٤	٥٩٧	٧٤,١٦١
٧	تمتلك إدارة حمام السباحة معلومات كافية لاتخاذ القرار المناسب	١٤٢	١١	٨	٧٥١	٩٣,٢٩٢
٨	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من مناسب اهداف حمام السباحة ومدى تنفيذها	٩٨	٣٨	٢٥	٦٢٩	٧٨,١٣٧

يتضح من جدول ( ٨ ) ان النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ٩٨.٧٥٨ : ٥٧.٠١٩ )

في محور السياسات والاستراتيجيات .

حيث حصلت العبارة رقم (٤) علي نسبة مئوية ٩٨.٧٥٨ مما تشير الي اعتماد سياسة حمام السباحة على مدي تقديم الخدمة للمستفيدين وأولياء الأمور ، من خلال استبيان مدي رضا المستفيدين عن مستوي الخدمة واقتراحاتهم بشأن اليات العمل الإداري داخل حمام السباحة وكيفية تنفيذ ذلك على ارض الواقع ، بما لا يخل بالمنظومة الإدارية لحمام السباحة . وحصلت العبارة رقم (٧) على نسبة مئوية ٩٣.٢٩٢ مما تشير امتلاك إدارة حمام السباحة معلومات كافية لاتخاذ القرار المناسب ، إن الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي: التحديث المستمر للمعلومات والعمل على إيصالها في الوقت المناسب، توفير وتكامل المعلومات الضرورية وتنظيمها بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب، هذا بالإضافة إلى استخدام التقنية الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات، وكذا توفير المعلومات الدقيقة والمختصرة .

بينما حصلت العبارة رقم (١) علي نسبة مئوية ٥٧.٠١٩ مما تشير الى عدم امتلاك إدارة حمام السباحة استراتيجية يتم اعتمادها من قبل مجلس إدارة النادي / مركز الشباب ، حيث ان اغلب حمامات السباحة بصعيد مصر تعمد علي خطط موسمية خلال فترة الصيف



وتنتهي مع بداية الدراسة بالمدارس ولا يوجد أي استخدام لحمامات السباحة في فترة الشتاء ويرجع ذلك الي بعض ثقافات السادة أولياء الأمور بضرورة الاهتمام بالأطفال في فترة المدارس التعليمية ، وضعف مستوي البطولة بمحافظات الصعيد نظرا لعدم تحقيق ارقام مؤهلة لبطولة الجمهورية .

وحصلت العبارة رقم (٢) علي نسبة مئوية ٦٣.٩٧٥ مما تشير الي عدم تطوير الأهداف الاستراتيجية لحمام السباحة بصفة مستمرة ، ويؤكد ذلك ما حصلت عليه العبارة رقم ١ من عدم وجود خطط استراتيجية بحمامات السباحة .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " محمد سمير السيد " ( ٢٠١٩ ) ( ١٥ ) والتي توصلت إلى نموذج لإدارة التميز متضمن تتوافر عوامل الأمن والسلامة في الأجهزة والأدوات من خلال إجراء صيانة دورية لها .

#### جدول ( ٩ )

التكرار والنسبة المئوية محور الموارد البشرية ن = ١٦١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة
١	يتناسب اعداد المدربين والاداريين من حجم اعداد المشتركين بحمام السباحة	٧٨	٦٤	١٩	٦٠١	٧٤,٦٥٨
٢	تتناسب خبرات المدربين والاداريين مع المستوي التدريبي للمشاركين	٩٩	٥٨	٤	٦٧٣	٨٣,٦٠٢
٣	يتم وضع خطط لتطوير المستوي الفني والإداري والتعليمي للعاملين بحمام السباحة	١٣٢	١٧	١٢	٧٢٣	٨٩,٨١٤
٤	يشارك المدربين والاداريين إدارة حمام السباحة في اتخاذ بعض القرارات	٥٩	٧٦	٢٦	٥٤٩	٦٨,١٩٩
٥	تراعي إدارة حمام السباحة تكافؤ الفرص للمدربين والاداريين من حيث التدرج داخل الهيكل الوظيفي	١٥٤	٧	٠	٧٩١	٩٨,٢٦١
٦	يتم تطوير قدرات المدربين والاداريين بصفة مستمرة	٧١	٦٦	٢٤	٥٧٧	٧١,٦٧٧
٧	توجد معايير مقننة لتقييم المدربين والاداريين بصفة مستمرة	١٢٦	٢٤	١١	٧١٣	٨٨,٥٧١
٨	يتم اختيار العناصر الجديدة من المدربين والاداريين وفق معايير محددة تتناسب مع طبيعة العمل	٤٨	٨٩	٢٤	٥٣١	٦٥,٩٦٣
٩	تقوم إدارة حمام السباحة بتكريم المدربين والاداريين المتميزين نتيجة لمستوي أدائهم في العمل	١١٠	٣٥	١٦	٦٧١	٨٣,٣٥٤

يتضح من جدول ( ٩ ) ان النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ٦٥.٩٦٣ : ٩٨.٢٦١ )

في محور الموارد البشرية .

حيث حصلت العبارة رقم (٥) علي نسبة مئوية ٩٨.٢٦١ مما تشير الي اتفاق عينة الدراسة علي مراعاة تكافؤ الفرص للمدربين والاداريين من حيث التدرج داخل الهيكل الوظيفي ، وذلك يعتبر من العناصر الإيجابية داخل حمامات السباحة وهي مراعاة الاقدمية بين المدربين

والأجهزة الفنية والإدارية ، ومراعاة عدد سنوات الخبرة داخل حمام السباحة مما يعود بالاستقرار على منظومة العمل داخل حمام السباحة .

وحصلت العبارة رقم (٣) علي نسبة مئوية ٨٩.٨١٤ مما تشير الي اتفاق عينة الدراسة على وضع خطط لتطوير المستوي الفني والإداري والتعليمي للعاملين بحمام السباحة ، حيث يتم تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات ، وذلك لمراجعة المعايير الموضوعية ومايناسبها من إجراءات ، وتهدف هذه الخطوة إلى دراسة البيئة الداخلية لحمام السباحة و التعرف على خصائصها التي تشكل نقاط قوة في تحقيق الهدف من تلك الإجراءات داخل حمام السباحة ، والخصائص الأخرى التي تشكل نقاط الضعف والتي قد تعيق الإدارة في تحقيق أهدافها، وكذلك الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للاستفادة منها والمخاطر المحتمل للتغلب عليها .

بينما حصلت العبارة رقم (٨) على نسبة مئوية ٦٥.٩٦٣ مما تشير الي حيث لا يتم اختيار العناصر الجديدة من المدربين والاداريين وفق معايير محدد وقد يرجع ذلك ان إجراءات المقابلة للمدربين والاداريين الجدد تتم وفقا للسيرة الذاتية الشهادات والدورات الحاصل عليها المتقدم ومستوي اتقان مهارات السباحة ، ولكن إجراءات التعامل مع الأطفال او أولياء الأمور تكون شخصية حسب طبيعة المدرب او الإداري نفسه .

وحصلت العبارة رقم (١) علي نسبة مئوية ٧٤.٦٥٨ مما تشير الي حد ما الي قلة اعداد المدربين والاداريين مع حجم اعداد المشتركين بحمام السباحة ويرجع ذلك الي زيادة الاقبال في فترات شهور الصيف وارتفاع اعداد المشتركين بمدارس السباحة الذي يصل عدد ٢٠ طفلا مع كل معلم سباحة والذين يعملون بنظام المحطات ، ولكن مع قرب انتهاء الموسم تقل اعداد المشتركين تدريجياً .

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " أنا ماركس وآخرون Ana I Marques et al (٢٠١١) (٢١) والتي توصلت أن المعلومات التي يتم الحصول عليها مع التقييمات مفيدة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين خدماتها ، ورضا العملاء ، وبالتالي الالتزام ببرامج السلطة الفلسطينية ، التي تستهدف شيخوخة السكان .

جدول ( ١٠ )

التكرار والنسبة المئوية محور إدارة العمليات ن = ١٦١

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة
١	تعتمد إدارة حمام السباحة على استخدام أحدث الأساليب التعليمية والإدارية والتكنولوجية داخل حمام السباحة	١١٤	٣١	١٦	٦٧٩	٨٤,٣٤٨
٢	التحسين المستمر للعمليات الإدارية داخل حمام السباحة	١٣٤	٢٠	٧	٧٣٧	٩١,٥٥٣
٣	التطوير والتحديث المستمر في ضوء الواقع والممارسات السابقة	٩٣	٤٩	١٩	٦٣١	٧٨,٣٨٥
٤	تتسم العمليات الإدارية داخل حمام السباحة بالسرعة والراحة	٣٥	١١٢	١٤	٥٢٥	٦٥,٢١٧
٥	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام قياس مستوي رضا المستفيدين عن خدمات حمام السباحة	٧٨	٦٥	١٨	٦٠٣	٧٤,٩٠٧
٦	يطبق نظام رقابة مستمر على البات تحسين وتطوير الخدمات المقدمة بحمام السباحة	١٢١	٢١	١٩	٦٨٧	٨٥,٣٤٢

يتضح من جدول ( ١٠ ) ان النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ٦٥.٢١٧ : ٩١.٥٥٣ )

محور إدارة العمليات .

حيث حصلت العبارة رقم (٢) علي نسبة مئوية ٩١.٥٥٣ مما تشير الي اتفاق عينة قيام إدارة حمام السباحة بالتحسين المستمر للعمليات الإدارية داخل حمام السباحة والذي يؤثر ايجابياً على مستوي الخدمة المقدمة ومدى رضا المستفيدين عن التطوير والتحديث المستمر للخدمات الإدارية ، وتحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجرى في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسات الرياضية وخاصة حمام السباحة لما له من طبيعة خاصة ، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، من اجل تقديم مستوي متميز من العمليات الإدارية

وحصلت العبارة رقم (٦) على نسبة مئوية ٨٥.٣٤٢ مما تشير الي اتفاق عينة الدراسة من وجود نظام رقابة مستمر على البات تحسين وتطوير الخدمات المقدمة بحمام السباحة ، وذلك للتعرف على أوجه القصور ومحاولة تلافيها حيث يعتبر ذلك من متطلبات إدارة العمليات المتابعة والرقابة لما هو تم وما سوف يتم خلال الفترة المقبلة ، وذلك من خلال احصائيات من الإداريين والمدربين والمستفيدين من خدمات حمام السباحة وقطاع الشئون الإدارية التابع لحمام السباحة ، من اجل التطوير والتحديث للعمليات الإدارية بحمام السباحة .

بينما حصلت العبارة رقم (٤) علي نسبة مئوية ٦٥.٢١٧ مما تشير الي حد ما من اتسام العمليات الإدارية داخل حمام السباحة بالسرعة والراحة ، وقد يرجع ذلك الي صعوبة سرعة تنفيذ التغيير الإداري ولكن يتم على مراحل متدرجة لاستيعاب كافة المستخدمين لحمام السباحة الإجراءات الجديدة .

وحصلت العبارة رقم (٥) علي نسبة مئوية ٧٤.٩٠٧ مما تشير الي حد ما من وجود اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام قياس مستوى رضا المستفيدين عن خدمات حمام السباحة ، ومعرفة رأي المستفيدين من خدمات حمام السباحة وملاحظاتهم ومقترحاتهم حيال أداء العاملين بحمام السباحة وتطوير وتحسين خدماتها بما يساهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، القدرة الكاملة على تحديد طبيعة العمل وتحديد حاجات ورغبات المستفيدين بما يحقق مستوى مرتفعاً لرضاء المستفيدين من خدمات حمام السباحة ، ورضا المستفيد الداخلي يؤدي إلى جودة وكفاءة الأداء، مما ينعكس على رضا المستفيد الخارجي ويحقق الريادة ، وزيادة المرتبات المخصصة للأجهزة الفنية والإدارية .

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " ألكيس بابايونو وآخرون Alkistis Papaioannou et al " ( ٢٠١٧ ) ( ٢٠ ) والتي توصلت إلى أن التميز في المجال الرياضي هو عامل رئيسي لنجاح هذا النشاط لأنه قد يساهم في بقاء الرياضة وزيادة قابليتها للربح . كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " تغريد عيد الجعبري ( ٢٠٠٩ ) ( ٤ ) والتي توصلت أن المعلومات التي يتم الحصول عليها مع التقييمات مفيدة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين خدماتها ، ورضا العملاء ، وبالتالي الالتزام ببرامج السلطة التنفيذية ، التي تستهدف شيخوخة السكان .

جدول ( ١١ )

التكرار والنسبة المئوية محور العلاقات والموارد

م	العبارة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة
١	يتم التعرف على المستفيدين وبناء علاقات إيجابية لهم	١٠٧	٤٣	١١	٦٧٥	٨٣,٨٥١
٢	توجد قنوات اتصال مفتوحة مع الاتحادات الرياضية ذات الشأن بحمامات السباحة	١٣٣	٢٠	٨	٧٣٣	٩١,٠٥٦
٣	توجد قواعد بيانات إلكترونية لجميع المستفيدين من خدمات حمام السباحة	٦١	٦٦	٣٤	٥٣٧	٦٦,٧٠٨
٤	يوجد نظام إلكتروني للتعاملات الإدارية داخل حمام السباحة	٣٦	٤٧	٧٨	٣٩٩	٤٩,٥٦٥
٥	توجد صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بحمام السباحة	١٥٤	٧	٠	٧٩١	٩٨,٢٦١
٦	يتوافر عدد كبير من المدربين والإداريين لسد العجز في حالات الطوارئ	٥٢	٥٩	٥٠	٤٨٧	٦٠,٤٩٧

يتضح من جدول ( ١١ ) ان النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ٩٨.٢٦١ : ٤٩.٥٦٥

( محور العلاقات والموارد .

حيث حصلت العبارة رقم (٥) على نسبة مئوية ٩٨.٢٦١ مما تشير الى وجود صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بحمام السباحة ، من وجود صفحة علي الانترنت خاصة بحمام السباحة يتم فيها انزل المنشورات والتعليمات والمواعيد الخاصة بحمام السباحة ، مجانية وبسيطة: تتوفر الصفحات مجاناً. لا تستغرق عملية إنشاء الصفحة سوى دقائق معدودة ونوفر عدة ميزات لإدارتها ، متنوعة: تأتي صفحتك مع العديد من الأدوات المجانية التي تساعدك في تحقيق أهداف محددة بناءً على نموذج التسويق لأنشطة حمام السباحة ، التواصل مع المستفيدين واولياء الأمور : يستخدم مليارات من الأشخاص فيسبوك للتواصل ، الإعلان من خلال صفحتك: يمكن للإعلانات مساعدتك في تعزيز نمو علامتك التجارية وخاصة كدعاية لحمام السباحة وزيادة جمهورك .

وحصلت العبارة (٢) علي نسبة مئوية ٩١.٠٥٦ مما تشير الي وجود قنوات اتصال مفتوحة مع الاتحادات الرياضية ذات الشات بحمامات السباحة مثل الاتحاد المصري للسباحة والاتحاد المصري للغوص والإنقاذ ، وذلك من اجل تجويد مستوى الخدمة المقدم للمستفيدين عن طريق ادراج أبناء المستفيدين بالفريق الخاص بالنادي او مركز الشباب وذلك حسب رغبة ولي الامر في ذلك ، والمنافسة بالبطولات على مستوى القطاعات الصعيد والجمهورية ، والتعرف علي الحديث في قوانين الألعاب الرياضية الخاصة بالاتحادات الرياضية .

بينما حصلت العبارة رقم ( ٤ ) علي نسبة مئوية ٤٩.٥٦٥ مما تشير الي عدم توافر نظام الكتروني للتعاملات الإدارية داخل حمام السباحة ، أي عدد من الإجراءات الإدارية مثل التقديم للمدارس او حجز مواعيد التعليمي الخاص والتي تقوم بتحويل العمليات المكتبية التقليدية عن طريق الأوراق إلى عمليات إلكترونية، بهدف تأسيس مكتب بلا أوراق. والإدارة الإلكترونية هي إحدى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تهدف إلى تحسين الأداء والإنتاجية ويتم تنفيذها بالعديد من الأندية الكبرى مثل النادي الأهلي ونادي الزمالك ونادي وادي دجلة .

وحصلت العبارة رقم (٤) علي نسبة مئوية ٦٦.٧٠٨ مما تشير الي حد ما لا تتوافر قواعد بيانات الكترونية لجميع المستخدمين من خدمات حمام السباحة ، وقد يرجع ذلك لعدم وجود الإمكانيات المادية اللازمة من أجهزة حاسب الي وسيرفرات لتحميل قواعد البيانات عليها ، والحصول علي كمية كبيرة جدا من المعلومات والبيانات التي يمكن الرجوع إليها في أي وقت ، وكذلك القيام بإجراء العمليات المتعددة عليها مثل عمليات التعديل أو البحث أو المقارنة، وذلك يتم من خلال تكلفة بسيطة جدا وبسرعة عالية، وهذه البيانات تكون ذات ترتيب وفهرسة معينة، ولغة SQL هي اللغة الأكثر شيوعا واستخداما في استخدام برمجة قواعد البيانات ، وهذا لم يتوفر بحمامات السباحة في محافظات صعيد مصر حتي تاريخه .

وتتفق تك النتيجة مع نتائج دراسة " محمد حامد فتحي (٢٠١٣) (١٤) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بيت إدارة الجودة وبين الأداء المتميز .

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " هاني عبدالموجود مصطفى" (٢٠١٠) (١٩) والتي توصلت إلى أن التميز في المجال الرياضي هو عامل رئيسي لنجاح هذا النشاط لأنه قد يساهم في بقاء الرياضة وزيادة قابليتها الاستثمار وتطوير المؤسسات الرياضية .

جدول ( ١٢ )

التكرار والنسبة المئوية محور التركيز على المستفيدين ن = ١٦١

م	العبرة	موافق	الي حد ما	غير موافق	الدرجة المقدره	النسبة
١	تسعي إدارة حمام السباحة على تنفيذ طموحات ورغبات المستفيدين من خدمات حمام السباحة	١٤٤	١٥	٢	٧٦٧	٩٥,٢٨٠
٢	توفر إدارة حمام السباحة مستوى خدمة متميز للمستفيدين	١٤٩	١٢	٠	٧٨١	٩٧,٠١٩
٣	تعمل ادار حمام السباحة على قياس مستوي رضا المستفيدين عن خدمات حمام السباحة	١٢١	٣٢	٨	٧٠٩	٨٨,٠٧٥
٤	تهتم إدارة حمام السباحة بتطوير وتحسين مستوي الخدمة المقدم لكي تحقق رضا المستفيدين من خدمات حمام السباحة	١٠٩	٤٦	٦	٦٨٩	٨٥,٥٩٠
٥	تعمل إدارة حمام السباحة على كسب ولاء عملائها بدرجة عالية	١٢٨	٢٤	٩	٧٢١	٨٩,٥٦٥
٦	تسعي إدارة حمام السباحة على اجتذاب اكبر عدد ممكن من المستفيدين من خدمات حمام السباحة	١٤٩	١٢	٠	٧٨١	٩٧,٠١٩
٧	تقوم إدارة حمام السباحة بسؤال المستفيدين عن مدي احتياجهم لخدمات إدارية وفنية جديدة	١٠٧	٣٨	١٦	٦٦٥	٨٢,٦٠٩
٨	يتم قياس مدي رضا المستفيدين عن المدربين والاداريين بصفة مستمرة	٩٩	٣٨	٢٤	٦٣٣	٧٨,٦٣٤

يتضح من جدول ( ١٢ ) ان النسبة المئوية تراوحت ما بين ( ٩٧.٠١٩ : ٧٨.٦٣٤

( في محور التركيز على المستفيدين .

حيث حصلت العبارتين ارقام ٢ ، ٦ على نسبة مئوية ٩٧.٠١٩ مما تشير الي اتفاق عينة البحث علي سعي إدارة حمام السباحة على تقديم مستوى خدمة متميز للمستفيدين و اجتذاب اكبر عدد ممكن من المستفيدين من خدمات حمام السباحة ، ويعتبر ذلك من اهداف جميع حمامات السباحة وهي جذب اكبر عدد ممكن من المستفيدين من خدمات حمام السباحة ، من توفير بوفية ودورات مياه وأماكن انتظار ووجود مكاتب لإدارة الحمام في حالة الاستفسار ، والتواصل مع المستفيدين على صفحات التواصل الاجتماعي وغيرها من الخدمات التي تميز حمام السباحة من الأمور الإدارية .

وحصلت العبارة رقم (١) على نسبة مئوية ٩٥.٢٠٨ مما تشير الي سعي إدارة حمام السباحة على تنفيذ طموحات ورغبات المستفيدين من خدمات حمام السباحة ، حيث ان من اوليات إدارة حمام السباحة وجميع العاملين بحمام السباحة هو تقديم مستوى خدمة متميزة للمستفيدين من حيث مواعيد العمل والتعرف على متطلبات المستفيدين ، وذلك من اجل جذب اكبر عدد من المستفيدين والذي يعود بالإيجاب في الحصول على زيادة المخصصات المالية للأجهزة الفنية والإدارية بحمام السباحة .

بينما حصلت العبارة (٧) على نسبة مئوية ٨٢.٦٠٩ مما تشير الي قيام إدارة حمام السباحة بالاستفسار من السادة المستفيدين عن مدي احتياجاتهم لخدمات إدارية وفنية جديدة ، وبذلك تكون إدارة حمام السباحة مدركة لمدي قبول المستفيدين للخدمات المقدمة وان هناك تعاون مابين إدارة حمام السباحة والمستفيدين للوصول الي افضل مستوي من التميز في العمل الإداري والعمل الفني ، وذلك بالتعاون مع كافة الأجهزة الفنية والإدارية بحمام السباحة والتنسيق مع مجلس إدارة المركز / النادي .

وحصلت العبارة رقم (٨) علي نسبة مئوية ٧٨.٦٣٤ مما تشير الي يتم قياس رضا المستفيدين عن المدربين والاداريين بصفة مستمرة ، ويتم عرض نتائج ذلك في الاجتماع الدوري للمدربين والاداريين ، وفي حالة وجود حالات خاصة يتم عمل اجتماع مغلق مع إدارة حمام السباحة وعرض الموضوع والوصل الي حل مناسب لجميع العاملين ، وضورة وجود قنوات اتصال مابين إدارة حمام السباحة والمستفيدين من اجل تقديم مستوي متميز من خدمات حمام السباحة .

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة " عاطف الديب " (٢٠٠٤) (٨) والتي توصلت إلى أن التميز في المجال الرياضي هو عامل رئيسي لنجاح هذا النشاط لأنه قد يساهم في بقاء الرياضة وزيادة قابليتها للربح .

كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة " محمد سمير السيد " (٢٠١٩) (٥) والتي توصلت إلى نموذج لإدارة التميز متضمن تتوافر عوامل الأمن والسلامة في الأجهزة والأدوات من خلال إجراء صيانة دورية لها .

### **التساؤل الثاني: ما التصور المقترح لإدارة التميز بحمامات السباحة في محافظات صعيد**

**مصر .**

تم إعداد هذا التصور من خلال استبيان متطلبات تفعيل إدارة التميز بحمامات السباحة في محافظات صعيد مصر ، فقد قام الباحث بإعداد جميع محاور الاستبيان والخاصة بالمتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز ، ومن خلال الإجابة على عبارات الاستبيان وجدولتها إحصائياً للتوصل إلى التفسير المناسب للمعاملات الإحصائية توصل الباحث لإعداد التصور المقترح لتفعيل متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة في محافظات صعيد مصر .



### مكونات التصور المقترح

- ١- رؤية التصور .
- ٢- رسالة التصور .
- ٣- فلسفة التصور .
- ٤- هدف التصور .
- ٥- أغراض التصور .
- ٦- أسس التصور .
- ٧- مراحل تنفيذ التصور .

#### رؤية التصور :

تتلخص رؤية التصور المقترح في إلقاء الضوء ومعرفة متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة في صعيد مصر .

#### رسالة التصور :

يضع الباحث هذا التصور في ضوء :

- تحسين الخدمة التي تقدمها إدارة حمام السباحة للمستفيدين من خدماته ( متدربين - لاعبين - أولياء أمور ..... الخ ) .
- تنمية الموارد البشرية للجهاز الإداري لحمام السباحة من خلال تنمية المهارات الفنية والإدارية والحياتية من خلال برامج تدريب .
- زيادة فرص التميز الإداري بحمامات السباحة مما يعود بتطوير الأنشطة المقدمة وذلك في التواصل مع الجمهور , التحول للإدارة الإلكترونية توفير الاعتمادات المالية التي تساهم في تطوير حمام السباحة .
- قدرة إدارة حمام السباحة على الوفاء باحتياجات أعضائها في كافة الجوانب سواء الرياضية أو الترويحية او المسابقات .

#### فلسفة التصور :

إيمان مجالس إدارات الأندية الرياضية بضرورة تحسين مستوى الأداء الإداري وبالتالي الخدمة المقدمة للجمهور للخدمات المقدمة في حمامات السباحة وذلك في ظل إتباع الأساليب الإدارية الحديثة لمتطلبات إدارة التميز وبين الخدمات الرياضية المقدمة من المنشآت

الخاصة مثل بعض الأندية ذات السمعة الجيدة , ويعد معيار نجاح الأندية على أعداد المستفيدين من الجمهور ( أعضاء الجمعية العمومية ) وكذا الفرق الرياضية التي يشارك بها النادي في الاتحاد المصري للسباحة والاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .

تحدد ملامح فلسفة التصور المقترح من خلال :

– تحسين المفاهيم الإدارية داخل الأندية بوجه عام وكل ما يتعلق بالعمل الإداري داخل من أساليب إدارية وقوانين ولوائح تشريعية وهيكل تنظيمي ثابت داخل الأندية للوصول إلى جودة الخدمة المقدمة وخاصة حمامات السباحة .

– النهوض بالبنية التحتية الأساسية في الأندية الرياضية والمتمثلة في الموارد البشرية للعاملين والقادة وتنمية المهارات القيادية وقدرتهم على اتخاذ القرار .

– يسعى هذه التصور المقترح لتوفير الأدوات اللازمة لحمامات السباحة والتي تساعد في تطوير العمل إداريا وفنيا ضمن الدعم اللوجستية لحمامات السباحة .

– يدعم التصور الاستثمار الرياضي داخل حمامات السباحة بالأندية لكي تستطيع الوفاء بالتزاماتها وتخفيف العبء عن الدولة وصيانة وتأهيل وتطوير هذه المنشآت مع التوسع في إقامة المنشآت الرياضية .

– يسعى هذا التصور إلى تسهيل كافة الإجراءات الإدارية والفنية والقانونية وإزالة المعوقات للوصول للتميز الإداري بحمامات السباحة .

هدف التصور :

يهدف التصور المقترح إلى تفعيل المتطلبات الفنية لإدارة حمامات السباحة في ضوء إدارة التميز وذلك من خلال التعرف على :

١ . المتطلبات الفنية لإدارة الأندية الرياضية في ضوء إدارة التميز , والتي تشمل :

- محور الإدارة .
- محور السياسات والاستراتيجيات .
- محور الموارد البشرية .
- محور إدارة العمليات .
- محور العلاقات والموارد .
- محور التركيز على المستفيدين .

٢. المتطلبات اللوجستية لإدارة حمامات السباحة في ضوء إدارة التميز , والتي تشمل :

- مجالات استخدام أنشطة الخدمة اللوجستية بحمامات السباحة .
- معايير جودة الخدمة اللوجستية بحمامات السباحة.
- جوانب تطبيق الخدمة اللوجستية للأنشطة بحمامات السباحة.
- دعم وتأييد الإدارة العليا للأنشطة الرياضية وفقاً للجودة بحمامات السباحة.
- متطلبات جودة الخدمة بحمامات السباحة .

أغراض التصور :

للتصور المقترح عدة أغراض من أهمها :

- إتباع طرق إدارية حديثة داخل حمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر .
- تغير الثقافة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري بحمامات السباحة.
- تفعيل مبدأ الشفافية والحوكمة واللوجستية في زيادة فرص النجاح الإداري بحمامات السباحة.
- تحقيق جودة الأداء المؤسسي بحمامات السباحة.

أسس التصور :

- مراعاة الزمن المخصص لتنفيذ التصور .
- مراعاة التوزيع الجغرافي لحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر .
- مراعاة المستوى الاقتصادي للمستفيدين من خدمات حمامات السباحة في محافظات صعيد مصر .
- مراعاة المستوى ( الثقافي , التعليمي , الفني , ... ) للموارد البشرية .
- مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التصور .

مراحل التصور :

١. مرحلة الإعداد :

يتم في هذه المرحلة وضع إطار نظري من خلال عدة جوانب :

الإمكانيات البشرية :

- ضرورة حصر جميع العاملين ومؤهلاتهم وخبراتهم في العمل داخل حمام السباحة .
- التقييم الدوري للعاملين فنياً وإدارية .

- الخطة التدريبية لتنمية المهارات الحياتية للتواصل مع المستفيدين .
- تحسين القدرات المهنية للعاملين للتحويل الإلكتروني للعمليات الإدارية .
- الاستعانة بالخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري والفني بحمام السباحة .

الدعم اللوجستي :

- العمل على توفير الإمكانيات المادية لتحسين جودة الخدمة المقدمة .
- التخطيط لعمل صيانة دورية لحمامات السباحة للحفاظ على مستوى الخدمة المقدمة .

- إعادة تخطيط الدعم اللوجستي بما يتماشى مع الأنشطة داخل حمام السباحة .
- رسم وتحديد الاعتماد المالي للصيانة بحمامات السباحة للتخطيط اللوجستي .
- توفير وسائل تسويقية لتمويل وزيادة الاعتماد المالي الخاص .
- التخطيط لتحديد مقومات الاستثمار بحمامات السباحة .

٢ . مرحلة التخطيط :

تهدف هذه المرحلة إلي وضع الخطط المستقبلية لتفعيل المتطلبات الفنية لإدارة حمامات السباحة في ضوء إدارة التميز وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- ١- تحديد أهداف حمام السباحة السنوية في مختلف الأنشطة .
- ٢- تدريب العاملين بإدارة حمام السباحة علي التحول التكنولوجي .
- ٣- برامج لتنمية المهارات الحياتية للعاملين بإدارة حمام السباحة .
- ٤- أسس اختيار مدربين الأنشطة وفقاً لخبراتهم وإمكانات النادي المتاحة .
- ٥- زيادة الدعم اللوجستي للأدوات والأجهزة الحديثة للعمل الإداري داخل حمام السباحة .

- ٦- الاهتمام بتوفير الأجهزة والمعدات ومستلزمات تشغيل حمام السباحة .

٣ . مرحلة التدريب :

في هذه المرحلة يتم تدريب العاملين بحمام السباحة علي أحدث الوسائل التكنولوجية والمهارات الحياتية وتقييم الموارد البشرية , وكذا تدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة على تقديم الخدمات الإدارية للمستفيدين من خدمات حمام السباحة .

كما أيضاً في هذه المرحلة الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرات التسويقية والاستثمارية في إيجاد حلول تمويلية لحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر .

٤ . مرحلة التنفيذ :

وتشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطط والبرامج التدريبية والاستثمارية لتطبيق التصور المقترح لتفعيل المتطلبات الفنية لإدارة حمامات السباحة في ضوء إدارة التميز , حيث يقع علي كاهل إدارة النادي ومجلس الإدارة ومديرية الشباب والرياضة بالمحافظة التابع لها حمام السباحة في التعاون على تنفيذ الخطط المستهدفة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بحمام السباحة .

٥ . التغذية المرتدة

وهي تمثل الجانب الرقابي والذي يقوم بمقارنة مخرجات التصور بالأهداف الموضوعية مسبقاً لتحديد درجة تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة من التصور وكذلك تحديد الانحرافات التي تمت تمهيداً لعلاج التصور .

٦ . مرحلة المتابعة والتقييم :

في هذه المرحلة يتم متابعة وتقييم الخطط والبرامج التدريبية والمقترحات الاستثمارية من أجل التطوير العمل للوصول للتميز الإداري بحمام السباحة وبالتالي جودة الخدمة المقدمة ويتم التعرف على هذه النتائج من خلال التواصل بأعضاء الجمعية العمومية والمستفيدين من خدمات حمام السباحة وأيضاً من خلال الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها وزارة الشباب والرياضة وبالتالي تنفيذها مديرية الشباب والرياضة بالمحافظات ومنطقة الصعيد للسباحة والتي تعتمد على المعيار الأساسي ( أعداد المستفيدين / الخطة الاستثمارية السنوية / حجم الأنشطة المنفذة / الاشتراك في الاتحادات الرياضية ) , ويتم في هذه المرحلة التعرف علي نواحي القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف والعمل علي علاجها وذلك من خلال الملاحظة أو استمارات الاستبيان أو ورش العمل .

وبهذا قد يكون الباحث وضع التصور المقترح لتفعيل المتطلبات الفنية لإدارة حمامات

السباحة في ضوء إدارة التميز .

### الاستنتاجات :

بالنسبة لاستبيان متطلبات إدارة التميز بحمامات السباحة بمحافظة صعيد مصر .

محور : الإدارة العليا

- ضرورة التكيف مع التغيرات والتطورات الإدارية والفنية الحديثة
- احتياج العاملين بحمامات السباحة الى دورات تدريبية بصفة مستمرة

محور : السياسات والاستراتيجيات

- اعتماد السياسة الداخلية على مدي تقديم الخدمات للمستخدمين
- امتلاك إدارة الحمام قواعد بيانات للمستخدمين من خدمات حمام السباحة

محور : الموارد البشرية

- مراعاة التدرج الوظيفي داخل حمام السباحة
- وضع خطط لتطوير المستوى الفني والإداري والتعليمي للعاملين بحمام السباحة

محور : إدارة العمليات

- التحسين المستمر في ضوء الممارسات الإدارية
- استخدام احدث الأساليب التعليمية والإدارية والتكنولوجية داخل حمام السباحة

محور : العلاقات والموارد

- فتح قنوات اتصال مابين إدارة حمام السباحة والمستخدمين
- توفير صفحة انترنت علي مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بحمام السباحة

محور : التركيز على المستخدمين

- فتح قنوات اتصال مابين إدارة حمام السباحة والمستخدمين
- قيام إدارة حمام السباحة بتنفيذ طموحات ورغبات المستخدمين

### التوصيات :

تنفيذ التصور المقترح لإدارة التميز بحمامات السباحة في محافظات صعيد مصر .

- ضرورة وضع اهداف لتلبية رغبات واهتمامات المستخدمين من خدمات حمام السباحة من اجل تقديم افضل خدمة ممكنة للمستخدمين .

- ضرورة وجود تنسيق تام مابين إدارة حمام السباحة ومجلس إدارة النادي في العمليات الإدارية

- ضرورة قياس مؤشرات الأداء بصفة مستمرة لتحقيق من مدي تحقيق اهداف حمام السباحة
- ضرورة تحديد معايير تقييم المدربين والاداريين بصفة مستمرة
- التدريب المستمر والمنظم لكافة العاملين والمدربين بحمامات السباحة .

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية :

- ١- احمد علي الخطيب : إدارة التميز كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي العربي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثامن للبيئة والتنمية والمعلوماتية الحيوية ، جامعة الازهر ، ٢٠١٢ م
- ٢- ايمان مجدي عبدالفتاح المراكبي : إدارة التميز وعلاقتها بالأنماط القيادية لدي القيادات الإدارية ببعض الأندية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان ، ٢٠٢٠ م .
- ٣- بهاء سيد محمود ، سارة إسماعيل صقر ، محمد إبراهيم مغاوري : متطلبات إدارة التميز في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، عدد سبتمبر رقم ٩٣ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٧ م .
- ٤- تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل، ٢٠٠٩ م .
- ٥- خالد محمد سمير : نموذج مقترح لإدارة التميز لتطوير المدارس العسكرية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٢ م .
- ٦- عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥ م .
- ٧- عادل محمد عبدالمنعم مكي: "الإدارة بتمكين العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي بحمامات السباحة بالمؤسسات الرياضية"، المجلة العلمية المتخصصة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٩ م .

- ٨- عاطف الديب: إدارة الامتياز, المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي, الجمعية العربية للإدارة, ٩-١٠ إبريل, ٢٠٠٤م
- ٩- عبد الكريم عبد الفتاح درويش: إدارة الجودة ونماذج التميز (بين النظرية والتطبيق), مركز البحوث الشارقة, الإمارات العربية المتحدة, ٢٠٠٦م.
- ١٠- على السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة), دار غريب, القاهرة, ٢٠٠٢م.
- ١١- عمرو محمد إبراهيم: تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل في حمامات السباحة في ج.م.ع, المجلة العلمية المتخصصة للتربية الرياضية, كلية التربية الرياضية, جامعة أسيوط, ٢٠٠٤م.
- ١٢- عمرو محمد إبراهيم, حازم كمال الدين عبد العظيم: "أساليب تسويق مدارس السباحة في الأندية المصرية" مجلة كلية التربية الرياضية, العدد الثالث, جامعة المنصورة, ٢٠٠٤م.
- ١٣- لبنى محمود سنوسي: المناخ التنظيمي وعلاقته لفاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا, رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية التربية الرياضية, جامعة المنيا, ٢٠٠٧م
- ١٤- محمد حامد فتحي محمد: إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي لدي العاملين بحمامات السباحة, رسالة ماجستير, غير منشورة, كلية التربية الرياضية, جامعة أسيوط, ٢٠١٣م
- ١٥- محمد سمير السيد محمد: نموذج مقترح لإدارة التميز بالاتحاد المصري لرفع الاثقال, رسالة ماجستير, كلية التربية الرياضية للبنين, جامعة بورسعيد, ٢٠٢٠م.
- ١٦- مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز: المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, ٢٠٠٨م
- ١٧- موسى محمد حسنين علام: "تقويم مدارس السباحة بصعيد مصر" رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية الرياضية, جامعة أسيوط, ٢٠٠٥م.



- ١٨- مؤمن طه عبد النعيم: برنامج تنمية إدارية للعاملين بحمامات السباحة في ضوء التحليل الوظيفي والقدرة التسويقية التنافسية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية الرياضية, جامعة أسيوط, ٢٠١١م.
- ١٩- هانى عبد الموجود مصطفى: نموذج لإدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية الأولمبية بجمهورية مصر العربية, رسالة ماجستير, غير منشورة, القاهرة, جامعة حلوان, كلية التربية الرياضية بنين بالهرم, ٢٠١٠م.

**ثانياً: المراجع الأجنبية :**

- Alkistis Papaioannou , Thanos Kriemadis , Anna Kourtesopoulou , Anastasia Sioutou, Research Associate Vasiliki Avgerinou :  
SPORT BUSINESS EXCELLENCE: A SYSTEMIC APPROACH , All content following this page was uploaded by Papaioannou Alkistis on 14 January 2019. -٢٠
- Ana I Marques , Leonel Santos , Pedro Soares , Rute Santos , António Oliveira-Tavares , and Jorge Mota : Joana Carvalho1 A proposed adaptation of the European - Foundation for Quality Management Excellence Model to physical activity programmes for the elderly - development of a quality selfassessment tool using a modified Delphi process , Marques et al. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity 201. -٢١
- Gilson Brito Alves Lima, : A excelência em gestão de SMS: uma abordagem orientada para os fatores humanos : Universidade Federal Fluminense (UFF), Mestrado em Sistemas de Gestão Niterói, RJ, Brasil. Aceito: Março, 2007 -٢٢
- Rod: Managing for excellence, American Printer. Vol. 233, no. Greig 2, pp. 50-63, U.S.A., May. 2009. -٢٣
- Marija Andjelkovic Pesic & Jens J. Dahlgaard : Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence , Issue 5-6: Business Excellence Models, TQM, Management Tools and Culture Pages 652-663 | Published online: 28 May 2013 -٢٤