



الثقافة المؤسسية لجال الاستثمارات فى المجال الرياضي وفقا للنموذج الاوروبى للتميز EFQM دراسة تطبيقية على قطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية

*أ. د / لبيب عبد العزيز لبيب متولي

**أ.م . د/ سماح محمد أمين حلاوة

***الباحث / أحمد رضا رمضان عبد الباقي

المستخلص

فرضت التطورات التكنولوجية والثورة فى علوم الإدارة واقع على كافة المؤسسات حيث أصبح يهدف البحث الرد على التساؤل المتمثل فى ما هو الوضع الحالى للثقافة المؤسسية لقطاع الاستثمارات الرياضية وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي وفقا للنموذج الاوروبى ؟

وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث وإشتمل مجتمع البحث على كافة المستويات والتخصصات الإدارية بقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٧٠ فرد)، حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مجتمع البحث وبلغ عددهم (٤٣) فرد (٧) قيادات عليا ومتوسطة ، (٣٦) موظف ، وكانت أهم النتائج هي وجود قصور بقطاع الاستثمارات الرياضية حيال (إمتلاك الثقافة والقيم المتعلقة بتحقيق التميز والمتمثلة فى اختيار القيادات وبناء قيادات جديدة بمهارات علمية وعملية ، تهيئته بيئة ومناخ عمل منظم وإهداف واضحة للقطاع ، تشجيع الابتكار واتباع الإدارية الحديثة، انخراط صفوف القطاع فيما يتعلق بتحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية ، المشاركة والتفويض والاتصال الفعال واللامركزية فى الإداء والتعاون مع الخبرات والمؤسسات.

الكلمات المفتاحية : القيادة - الإنخراط - القيم

*استاذ الإدارة الرياضية المنقرغ - قسم اصول التربية الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة السادات.

**استاذ مساعد الإدارة الرياضية - قسم اصول التربية الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة السادات.

*** باحث دكتوراه بكلية التربية الرياضية جامعة السادات - اخصائى رياضى بالإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة.





مقدمة ومشكلة البحث

فرضت التطورات التكنولوجية والثورة في علوم الإدارة واقع على كافة المؤسسات حيث أصبح التميز المؤسسي خياراً إجبارياً في حالة سعى المؤسسة للاستمرار في المنافسة ، وأصبحت ثقافة المؤسسة ومواردها البشرية والقادات ذو الكفاءة هم العناصر المؤثرة في تطوير أداء تلك المؤسسات. حيث أصبح التميز المؤسسي أصبح ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين فالمؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي) وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها . (٤ : ١٧)

كما ان المؤسسات تعمل عادةً في ظل نظام مفتوح يتطلب منها أن تأخذ من البيئة المحيطة بها أسباب استمرارها في تقديم إنتاجها، لهذا كان لزاماً عليها أن تواكب التطور وفقاً لمؤشرات التغيير، ليس هذا فحسب بل أن تحدث التغيير إذا ما لزم الأمر لتحقيق التميز المؤسسي، ويتطلب ذلك التعرف على مصادر التغيير التي تواجه المؤسسات ثم تحديد المجالات التي تريد ان تحدث فيها التغيير والتطوير . (٧ : ٩ - ١٠)

وتتعدد مفاهيم التميز المؤسسي حيث ان المفهوم ينطلق من العديد من الكتب والدراسات ، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل العمل الجماعي، وجودة الحياة، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية. (١٠ : ١٠)

كما تتلعب القيادة باعتبارها عملية سيكولوجية دوراً هاماً في توجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب. (١٢ : ٣٠) وتشير نتائج دراسة بورغيني Borghini (٢٠٠٥) إلي أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الإتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل بفاعلية ومناقشتها والوصول إلى إقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها، كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد (١٧) كما أن القيادة العليا تساهم في تنمية رأس المال المعرفي من خلال القيام بما يلي:





- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والإبتكارية للعاملين والإتفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ بإعتبار أن الإنفاق على هذه الإبداعات والإبتكارات يمثل إنفاقاً إستثمارياً.
- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير.
- إتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به .
- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات .
- زيادة الإنفاق على البعثات والمهمات الخارجية للعاملين والتي تهدف إلى إكساب العاملين الخبرات المميزة من بيئات التعلم في المؤسسات العالمية. (٨ : ٢٣)

ومن خلال خبرة الباحثين الأكاديمية وكذا الخبرة العملية بوزارة الشباب والرياضة -المجلس القومي للرياضة (قطاع الاستثمارات الرياضية) تم ملاحظة أن قطاع الاستثمارات الرياضية يسند اليه مهام وواجبات وادوار تستلزم ضرورة أحداث تغيير ملموس في الثقافة المؤسسية التي تحس على الابتكار كخطوة لتحقيق التميز .

هدف البحث:

يهدف البحث إلى الوصول إلى تقييم واضح للثقافة المؤسسية بقطاع الاستثمارات الرياضية لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020 .

تساؤل البحث:

- ما هو الوضع الحالي للثقافة المؤسسية لقطاع الاستثمارات الرياضية وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الاوروبي ؟

المصطلحات المستخدمة:

- ١- الثقافة المؤسسية :
- المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، والتي تتعلق بتماسك و انسجام القيم و الرموز التي تنتجها المؤسسة. (٦ : ٣)
- ٢- الاستثمارات :

هو مجموع التوظيفات التي من شأنها زيادة الدخل وتحقيق الإضافة الفعلية إلى رأس المال الأصلي من خلال إمتلاك الأصول التي تولد العوائد نتيجة تضحية الفرد بمنفعة حالية للحصول





عليها مستقبلاً بشكل أكبر من خلال الحصول على متدفقات مالية مستقبلية آخذاً بعين الإعتبار
عنصرى العائد والمخاطرة . (١ : ٦)

٣- قطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية: تعريف اجرائي

هو " القطاع الإداري بوزارة الشباب والرياضة المنوط به متابعة وإدارة المنشآت الرياضية وتنمية
مواردها الذاتية ، والأشراف على الخطة الاستثمارية والانشائية للوزارة و نشر ثقافة الاستثمار
الرياضي بكافة الهيئات الحكومية والأهلية وتحويل الانشطة الرياضية من نشاط مستهلك الى نشاط
منتج وتعديل مفاهيم الاستثمار الرياضي مع المحافظة على الجانب الاجتماعي والخدمي للوزارة".

٤- التميز المؤسسي:

هو قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة
للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط" . (١٤ : ١٣)

٥- النموذج الاوربي للتميز EFQM

"الممارسة الماهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثمّ تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة
التميز إن إلتزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس والمعايير التي تستند إليها مفاهيم
النموذج" (٢ : ٢٢١)

إجراءات البحث

منهج البحث:

إستخدم الباحثين المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: إشتمل على كافة المستويات والتخصصات الإدارية بالقطاع (المديرين - العاملين)
عينة البحث: تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وفقاً للتوصيف في الجدول التالي :



جدول (١)
توصيف وتوزيع مجتمع البحث الاساسي

عينة البحث الاساسية		عينة الدراسة الاستطلاعية		مجتمع البحث الكلي		فئات عينة البحث
النسبة من المجتمع الكلي	العدد	النسبة من المجتمع الكلي	العدد	النسبة من المجتمع الكلي	العدد	
٧.١٤%	٥	١.٤٣%	١	٨.٥٧%	٦	الإدارة العليا (مساعد وزير - وكيل وزارة - مديري عموم)
٤.٢٨٥%	٣	٢.٨٦%	٢	٧.١٤%	٥	الإدارة الوسطى (مدراء الإدارات الفرعية) من اصل ١٠ إدارات
٧٤.٢٨٥%	٥٢	١٠%	٧	٨٤.٢٩%	٥٩	الإدارة التنفيذية بجميع تخصصاتها ومستوياتها
٨٥.٧١%	٦٠	١٤.٢٩%	١٠	١٠٠%	٧٠	المجموع

يتضح من جدول (١) أن إجمالي حجم مجتمع البحث الكلي بلغ (٧٠) فرداً، وقد إستعان الباحثين بعدد (١٠) أفراد من عينة البحث الكلية وخارج عينة البحث الأساسية لإجراء الدراسة الإستطلاعية وتقنين أداة البحث وبذلك بلغ حجم مجتمع البحث الاساسي (٦٠) فرداً من إجمالي المجتمع الكلي (داخل القطاع).

أدوات جمع البيانات:

إستمارة الإستبيان قيد البحث.

تصميم إستمارة الإستبيان:

تم تصميم إستمارة الإستبيان من خلال خبرات للباحثين ، وكذا الاعتماد على متطلبات النموذج الاوربي للتميز EFQM 2020 ، وفي ضوء أدبيات البحث العلمي ونتائج البحوث العلمية المرتبطة. ومن خلال ذلك تمكن الباحثين من وضع محاور إستمارة الإستبيان وفقاً للنموذج الاوربي للتميز EFQM 2020 ، حيث إشملت على ٤ محاور رئيسية وفقاً للآتي :

- المحور الاول : توجيه ثقافة قطاع الاستثمارات ورعاية القيم
- المحور الثاني : تهيئة الظروف لتحقيق التغيير





- المحور الثالث : تمكين الابداع والابتكار
- المحور الرابع : توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

المعاملات العلمية لإدابة البحث "إستمارة الإستبيان":

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان: اعتمد الباحثين لحساب صدق إستمارة الإستبيان على:

- الصدق الظاهري:

حتى يتوصل الباحثين للصدق الظاهري للاستمارة من خلال : تنوع الخبراء والمحكمين " العلميين والمهنيين العمليين" - عدد محكمين كافي - احتساب معاملات الصدق قبل توزيع الاستبيان .

- صدق المحتوى (صدق المحكمين):

حتى يتوصل الباحثين إلى صدق محتوى إستمارة الإستبيان فقد تم عرض إدابة البحث "الاستبيان" بما تحتويه من محاور في صورتها المبدئية على عدد (١٤) من السادة الخبراء المتخصصين ، حيث اشترط الباحثين أن يكون الخبير متخصص في مجال الإدارة الرياضية "استاذ مساعد على الاقل" أو أن يكون من الإدارة العليا المتعلق عملها بقطاع الاستثمار الرياضي ويتمتع بخبرة عملية لا تقل عن ٢٥ عاماً.

وقد تم تسليم إستمارة الإستبيان إلى السادة الخبراء لمعرفة آرائهم ومدى مناسبة وكفاية المحاور

المقترحة ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف البحث وهو ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان (ن=١٤)

معامل لوش لصدق المحتوى	الخبراء الموافقون		الدلالات الإحصائية	المحاور
	النسبة %	التكرار		
* ١,٠٠٠	١٠٠	١٤		الاول : توجيه ثقافة قطاع الاستثمارات ورعاية القيم
* ١,٠٠٠	١٠٠	١٤		الثاني : تهيئة الظروف لتحقيق التغير
* ١,٠٠٠	١٠٠	١٤		الثالث : تمكين الابداع والابتكار
* ١,٠٠٠	١٠٠	١٤		الرابع : توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

* مقبول: معامل لوش لصدق المحتوى الدال عند (ن = ١٤ خبير) = ٠,٥٧١

يتضح من جدول (٢) إجماع وقبول آراء السادة الخبراء على محاور إستمارة الإستبيان بنسبة (١٠٠٪)، وذلك وفقاً لقيم معامل لوش لصدق المحتوى.



ويوضح الجدول التالي آراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارات الإستبيان.

جدول (٣)

التكرارات والنسبة المئوية ومعامل لوش حول عبارات إستمارة الإستبيان

(ن = ١٤)

المحور	رقم العبارة	الخبراء التكرار	النسبة	معامل لوش	التعديل المقترح	المحور	رقم العبارة	الخبراء التكرار	النسبة	معامل لوش	التعديل المقترح
الاول	١/١	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-	الثالث	١/٣	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-
	٢/١	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-		٢/٣	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-
الثاني	١/٢	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-	الرابع	١/٤	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-
	٢/٢	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-		٢/٤	١٤	١٠٠	١.٠٠٠٠	-

* مقبول: معامل لوش لصدق المحتوى الدال عند (ن = ١٤ اخبير) = ٠,٥٧١

يوضح جدول (٣) موافقة السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان والتي جاءت بنسبة (١٠٠٪) وفقاً لقيم معامل لوش لصدق المحتوى حيث بلغ أكثر من (٠,٥٧١) في جميع العبارات وفقاً لآراء السادة الخبراء .

- صدق الإتساق الداخلي:

قام الباحثين بتطبيق الإستبيان حيز الدراسة في صورته المبدئية (الثانية) على السادة الخبراء وصولاً للشكل النهائي للإستبيان) وذلك على عينة إستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وعددها (١٠) أفراد ، وذلك لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات والإستبيان ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

معاملات ارتباط الإستبيان (ن=١٠)

المحور	رقم العبارة الرئيسية	معامل ارتباط بيرسون مع المحور	المحور	رقم العبارة الرئيسية	معامل ارتباط بيرسون مع المحور
الاول	١/١	.932**	الثالث	١/٣	.886**
	٢/١	.895**		٢/٣	.916**
الثاني	١/٢	.748**	الرابع	١/٤	.788**
	٢/٢	.868**		٢/٤	.925**

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٥٧٦)



- تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات ومحورها بين (٠.٧٤٨ : ٠.٩٤٧) ، ومعاملات الارتباط بين العبارات والاستبيان تراوحت بين (٠.٧٣٥ : ٠.٩٥٢) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وأنها تقيس ما وضعت من أجله و تتسم بالصدق.

ثبات إستمارة الإستبيان: معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

قام الباحثين بحساب ثبات إستمارة الإستبيان بعد إجراء التعديلات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث حصل المجموع الكلي لإستمارة الإستبيان على قيمة معامل ألفا (٠,٩٧٨) وهذا يدل على أن إستمارة الإستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (5)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات ومحاور الاستبيان (ن=١٠)

المحور	رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة في إجمالي الاستبيان	معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان
الاول	١/١	0.935	٠.٩٤٣
	٢/١	0.942	
الثاني	١/٢	0.942	
	٢/٢	0.931	
الثالث	١/٣	0.931	
	٢/٣	0.929	
الرابع	١/٤	0.942	
	٢/٤	0.930	

يتضح من جدول (5) أن معامل ثبات المحاور والاستبيان في حالة حذف العبارة أقل من مثيلتها بدون حذف العبارة مما يدل على أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على المحاور والاستبيان كما أن معامل ثبات المحاور والاستبيان مقبول (أكبر من ٠.٧٠) مما يدل على ثبات الاستبيان ومحاوره.

- ومن المعاملات الاحصائية التي تم إجراؤها وتوضيحها سابقاً ، يتضح صدق وثبات الإستمارة وان الإستمارة جاهزة للتطبيق.



**الصورة النهائية للإستبيان:**

بعد عرض الاستبيان (قيد البحث) ، وحساب المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق والثبات) تم التوصل للاستبيان في صورته النهائية.

تطبيق إستمارة الإستبيان:

تم تطبيق إستمارات الإستبيان من خلال عمل استبيانات الكتروني عبر نماذج "google forms" من قبل الباحثين حيث تم تطبيق استبيان الكتروني على أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددها (٤٣) فرداً من داخل قطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة.

المجال الزمني:

تم تطبيق إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية على عينات البحث بفئاتها والبالغ إجمالي عددهم (٤٣) فرداً (٧ مديرين ، ٣٦ موظفين)، خلال الفترة ما بين ٢ / ٤ / ٢٠٢١ إلى ٦ / ٥ / ٢٠٢١.

المجال المكاني:

طبقت إستمارة الإستبيان بقطاع الاستثمارات الرياضية "الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية" طريقة صحيح إستمارة الإستبيان:

إعتمد الباحثين في تحديد إستجابات إستمارة الإستبيان على ميزان ليكرت الثلاثي والذي يتمثل في (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وقد أعطيت الإستجابات (١، ٢، ٣).

عرض ومناقشة النتائج**أولاً: عرض النتائج****جدول (6)**

استجابات عينة البحث محاور الاستبيان (ن=٤٣)

المحور	رقم العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي / المتوسط	الإتجاه السائد	مقياس EFQM		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			درجة الكلية	الاستجابة	
الاول	١/١	١٨.٦	٨	٥٥.٨	٢٤	٢٥.٦	١١	١.٩٣	إلى حد ما	١٢.٥	٨.٠٤	* ١٠.٠٩٣
	٢/١	١٨.٦	٨	٥٣.٥	٢٣	٢٧.٩	١٢	١.٩١	إلى حد ما	١٢.٥	٧.٩٥	* ٨.٤١٩





* ٩.١١٦	٧.٧٥	١٢.٥	إلى حد ما	١.٨٦	٣٠.٢	١٣	٥٣.٥	٢٣	١٦.٣	٧	١/٢	الثاني
* ١٣.١٦٣	٧.٧٥	١٢.٥	إلى حد ما	١.٨٦	٢٧.٩	١٢	٥٨.١	٢٥	١٤.٠	٦	٢/٢	
٣.٦٧٤	٨.٠٤	١٢.٥	إلى حد ما	١.٩٣	٣٠.٢	١٣	٤٦.٥	٢٠	٢٣.٣	١٠	١/٣	الثالث
* ١٣.١٦٣	٧.٧٥	١٢.٥	إلى حد ما	١.٨٦	٢٧.٩	١٢	٥٨.١	٢٥	١٤.٠	٦	٢/٣	
٣.٣٩٥	٨.٢٤	١٢.٥	إلى حد ما	١.٩٨	٢٧.٩	١٢	٤٦.٥	٢٠	٢٥.٦	١١	١/٤	الرابع
* ٩.٨١٤	٨.٤٣	١٢.٥	إلى حد ما	٢.٠٢	٢٠.٩	٩	٥٥.٨	٢٤	٢٣.٣	١٠	٢/٤	

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا^٢ الجدولية = ٥.٩٩١)

الاتجاه السائد وفقاً لمتوسط العبارة "الوزن النسبي للعبارة": غير موافق (١ - ١.٦٦) إلى حد ما

(٢.٣٣-١.٦٧) موافق (٢.٣٤ - ٣)

جدول (٧)

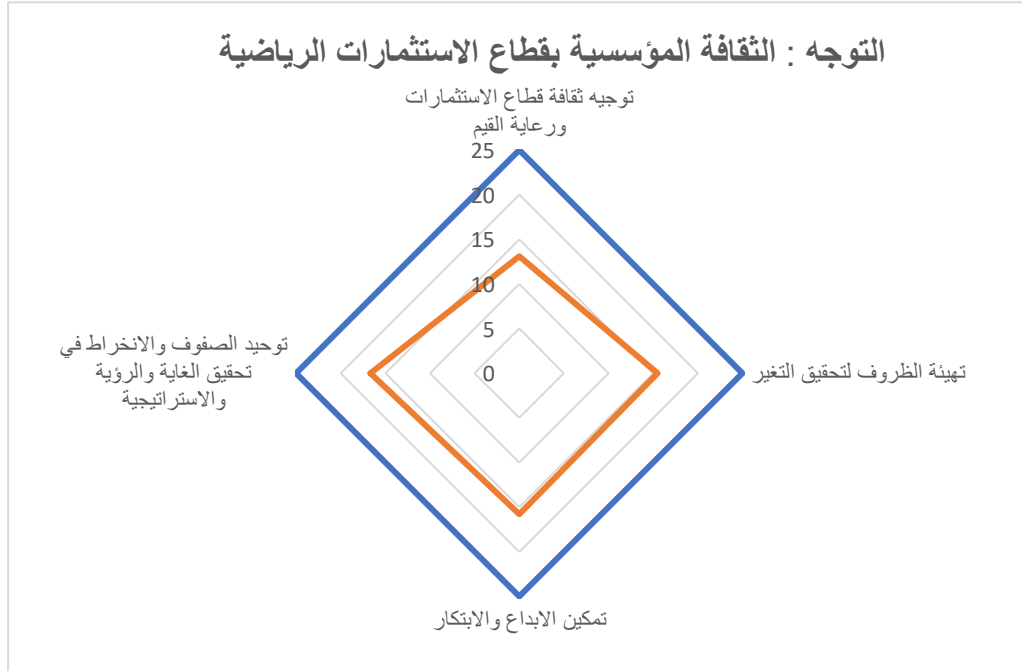
نتائج استجابات عينة البحث: الثقافة المؤسسية بقطاع الاستثمارات الرياضية

وفقاً لمقياس EFQM 2020

مقياس EFQM		المحور	الدرجة الكلية	درجة الاستجابة
الدرجة الكلية	الدرجة الاستجابة			
١٥.٩٩	٢٥	توجيه ثقافة قطاع الاستثمارات ورعاية القيم	الاول	
١٥.٥	٢٥	تهيئة الظروف لتحقيق التغيير	الثاني	
١٥.٧٩	٢٥	تمكين الابداع والابتكار	الثالث	
١٦.٦٧	٢٥	توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية	الرابع	
٦٣.٩٥	١٠٠	درجة المحور على مقياس EFQM ٢٠٢٠		

يتضح أن الثقافة المؤسسية لقطاع الاستثمارات الرياضية قد حصلت على ٦٣,٩٥ درجة من ١٠٠ درجة وفقاً لمقياس EFQM ٢٠٢٠، مما يعني أن قطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة يتمتع بنسبة ٦٣,٩٥٪ من متطلبات التميز وفقاً لمؤشر الثقافة المؤسسية بقطاع الاستثمارات الرياضية بالنموذج الاوربي ٢٠٢٠





شكل بياني (١): الثقافة المؤسسية بقطاع الاستثمارات الرياضية وفقاً لمقياس EFQM 2020

ثانياً : مناقشة نتائج :

المحور الأول: توجيه ثقافة قطاع الاستثمارات ورعاية القيم

من خلال نتائج الجدول (6) يتضح الآتي:

فروق استجابات عينة البحث في العبارات (١/١، ٢/١) دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) ، مما يدل على وجود قصور بقطاع الاستثمارات الرياضية حيال إمتلاك الثقافة والقيم المتعلقة بتحقيق التميز والمتمثلة في اختيار القيادات وبناء قيادات جديدة بمهارات علمية وعملية.

حيث يرى راشد إبراهيم المطوع (٢٠١٥) أن الهيئات المتميزة التي تسعى للوصول إلى قمة الاداء يتطلب منها استيعاب وتطبيق مفهوم الالتزام نحو تطوير القيادات المؤسسية بكل صرامة بطريقة تمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية. لذا يجب على تلك المؤسسات أن تجد الطرق المناسبة لإسقاط ونشر المفاهيم القيادية من كافة القياديين والمشرفين إلى كافة المستويات الوظيفية. (٣: ٦٢)

المحور الثاني : تهيئة الظروف لتحقيق التغيير

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:





- فروق استجابات عينة البحث دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارات (١/٢ ، ٢/٢) ، مما يدل على ان وجود قصور في القطاع حيال تهيئته بشكل مناسب لتحقيق التغير من خلال بيئة ومناخ عمل منظم وإهداف واضحة بالخطوة الاستراتيجية والتنفيذية للقطاع .

وفي هذا الصدد يشير كلا من فاطمة بدر، معاذ الصباغ (٢٠٢٠) أن القيادة الداعمة تعمل على إنجاز حاجات وأهداف العاملين ، وكذلك الوصول لأهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها ، وبالتالي فإن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة تجعل وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا اعمالهم بأفضل الصيغ بعد ان تتاح لهم الفرصة الكاملة لذلك. (١١ : ١٥٩)

كما يشير زيتوني ياسين (٢٠١٦) أن بيئة العمل اليومية وما يواجه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي - بالتالي - إلى خلق وإطلاق القدرة الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤدي أيضاً إلى هذه النتيجة، كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. (٥ : ٢٧)

المحور الثالث: تمكين الإبداع والابتكار

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:

- فروق استجابات عينة البحث غير دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (١/٣) ، بينما الفروق دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (٢/٣) ، مما يدل على وجود قصور لدى القطاع حيال تشجيع الابتكار واتباع الإدارية الحديثة مثل (التحول الرقمي - هندسة العمليات الإدارية - جداول العمل المرن - الإدارة بالاهداف ... الخ).

ويرى زيتوني ياسين (٢٠١٦) أن ما يقصد بالإبداع الإداري هو العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية و الذهنية و الابتكارية ،و إيجاد طرق و أساليب جديدة لتسيير الأعمال الموكلة إليهم بطريقة لم يسبق وإن استخدمت ،و أن تتبسم بتحقيق المنفعة العامة. (٥ : ٤٠)

ويشير مقران بلقاسم (٢٠١٣) انه في حين تكافح المنظمات من اجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية ، فان الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية. (١٥ : ٨)





ويرى صالح علي عودة (٢٠١٤) أن التميز المؤسسي يتطلب إدارة فعالة، قادرة على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية لإستخدامها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. (٩ : ٣٠)

المحور الرابع: توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتى:

فروق استجابات عينة البحث غير دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (١/٤) ، وكانت فروق استجابات عينة البحث دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (٢/٤) ، مما يدل على وجود قصور فى انخراط صفوف القطاع فيما يتعلق بتحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية ويرى صالح علي عودة (٢٠١٤) أن الإدارة يجب أن تملك الرؤية التي تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة على التميز، والعمل على توجيه و تدريب العاملين على ذلك. (٩ : ٣٠)

وفي هذا الصدد توصي يسرية إبراهيم موسى (٢٠٠٦) بضرورة تبنى المؤسسة سياسة تنظيمية وأساليب ونظم إدارية جديدة تسمح بتوفير مستوى مرضي من المشاركة الفعالة لكى تضمن فاعلية القرارات فى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. (١٦)

كما يشير محمد عادل مبروك (٢٠٠٧) إلى وجود مجموعة من المبادئ للمؤسسات المتميزة والتي منها صفات المرونة والانضباط: حيث تتمتع المؤسسات المتميزة بصفات المركزية واللامركزية في آن واحد. (١٣ : ٦٧)

الإستنتاجات والتوصيات:

بعد أن قام الباحثين بعرض ومناقشة النتائج تم التوصل للإستنتاجات والتوصيات التالية:

إستنتاجات البحث :

المحور الأول: توجيه ثقافة قطاع الاستثمارات ورعاية القيم

- وجود قصور بقطاع الاستثمارات الرياضية حيال إمتلاك الثقافة والقيم المتعلقة بتحقيق التميز والمتمثلة فى اختيار القيادات وبناء قيادات جديدة بمهارات علمية وعملية.

المحور الثانى : تهيئة الظروف لتحقيق التغير

- وجود قصور فى القطاع حيال تهيئته بشكل مناسب لتحقيق التغير من خلال بيئة ومناخ عمل منظم وإهداف واضحة بالخطة الاستراتيجية والتنفيذية للقطاع .

المحور الثالث: تمكين الإبداع والابتكار





- وجود قصور لدى القطاع حيال تشجيع الابتكار واتباع الإدارية الحديثة مثل (التحول الرقمي - هندسة العمليات الإدارية - جداول العمل المرن - الإدارة بالاهداف ... الخ).

المحور الرابع: توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية

- وجود قصور في انخراط صفوف القطاع فيما يتعلق بتحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية من خلال المشاركة والتفويض والاتصال الفعال واللامركزية في الإداء والتعاون مع الخبرات والمؤسسات.

توصيات البحث :

بناءً على تم عرضه من نتائج ومناقشة، يوصي الباحثين المسؤولين بقطاع الاستثمارات الرياضية والإدارات التابعة لها بما يلي:

- إتخاذ التدابير اللازمة نحو تغيير الثقافة والقيم المتعلقة بتحقيق التميز .
- وضع المعايير لاختيار القيادات وفقاً لقانون الخدمة المدنية ووزارة التخطيط وذلك لبناء قيادات جديدة بمهارات علمية وعملية.
- تهيئته القطاع لتحقيق التغير من خلال بيئة ومناخ عمل منظم وإهداف ورؤية واضحة
- تشجيع الابتكار واتباع الإدارية الحديثة مثل (التحول الرقمي - هندسة العمليات الإدارية - جداول العمل المرن - الإدارة بالاهداف ... الخ).
- انخراط صفوف القطاع فيما يتعلق بتحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية من خلال المشاركة والتفويض والاتصال الفعال واللامركزية في الإداء والتعاون مع الخبرات والمؤسسات.
- اتباع السياسات المتعلقة بقياس رضا المستفيدين المتعاملين مع القطاع وصولاً لبناء علاقات مستدامة معهم.
- وضع خطة لإشراك الموظفين و بناء علاقات ايجابية معهم وتطوير قدراتهم ومكافئتهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد زكريا صيام (٢٠٠٠) : مبادئ الإستثمار ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢. إسماعيل إبراهيم القزاز (٢٠٠٩) : ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط١. عمان: دار المسيرة للنشر.





٣. راشد إبراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥) : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار ، رسالة ماجستير ، بحث غير منشور ، قسم العلوم السياسية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، الامارات.
٤. رضا ابراهيم المليجي (٢٠١٢) : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، ط١ . القاهرة: عالم الكتب ، .
٥. زيتوني ياسين (٢٠١٦) : أهمية الولاء التنظيمي في خلق الابداع الإداري داخل الإدارات الرياضية ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بو ضياف - المسيلة ، جمهورية الجزائر.
٦. سليمة سلام (٢٠٠٤) : ثقافة المؤسسة والتغيير ، رسالة ماجستير ، فرع تحليل إقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر.
٧. سيد عليوة حسن (٢٠٠٥). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط١. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
٨. سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.
٩. صالح علي عودة (٢٠١٤). إدارة التميز : الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط١. عمان:
١٠. عادل محمد زايد (٢٠٠٥). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، ط٢. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١١. فاطمة بدر ، معاذ الصباغ (٢٠٢٠): الإجازة في علوم الإدارة - أساسيات الإدارة ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية
١٢. محمد العزازي أبو إدريس (٢٠٠٤). دعائم المدير في البيئة العربية، ط١. القاهرة: مكتبة الجامعة الحديثة.
١٣. محمد عادل مبروك (٢٠٠٧). مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال، ط١. القاهرة: دار إيتراك للنشر والتوزيع.
١٤. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط١. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.





١٥. مقران بلقاسم (٢٠١٣) : دور الإبداع الإداري في زيادة فعالية إدارة المنشآت الرياضية ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد بو ضياف - المسيلة ، جمهورية الجزائر .
١٦. يسرية إبراهيم موسى (٢٠٠٦): قياس الفاعلية التنظيمية للجهاز الإداري برعاية الشباب جامعة الإسكندرية بإستخدام أسلوب النظم, بحث منشور بمجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية, المجلد (١٧), كلية الآداب, جامعة المنيا.

ثانياً : المراجع الأجنبية

17. Borghini (2005): A Framework for the Study of Relationship Between Organization Characteristic and Organiz -ation Innovation, The Journal of Creative Behavior, Vol. 31, No. 1.

