



رؤية إستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية

وفقا للنموذج الاوروبي للتميز EFQM

*أ. د / لبيب عبد العزيز لبيب متولي
**أ.م . د/ سمح محمد أمين حلاوة
*** الباحث / أحمد رضا رمضان عبد الباقي

المخلص

ويستهدف البحث تقييم توجهات قطاع الاستثمار الرياضية بشأن الرؤية الاستراتيجية لتحقيق التميز والرد على تساؤل البحث المتمثل في ما هي توجهات الرؤية الاستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة لتحقيق التميز المؤسسي وفقا للنموذج الاوروبي ؟

وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي حيث إشمئل مجتمع البحث على كافة المستويات والتخصصات الإدارية بقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٧٠ فرد)، تم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث وبلغ عددهم (٤٣) فرد : (٧) قيادات عليا ومتوسطة ، (٣٦) موظف وقد كانت أهم الاستنتاجات : وجود قصور في صياغة غاية ورؤية القطاع ، كذا تحديد وفهم احتياجات المعنيين ، عدم فهم القطاع لقدراته واحتياجاته وتحدياته في البيئة الداخلية والخارجية بدرجة كافية - ضعف وجود الاساسيات والمقاومات والبنية المعلوماتية التي تمهد للتخطيط الاستراتيجي السليم - القطاع لا يتبع سياسة التحسن المستمر "منهجية كيزن" - لا يوجد رؤية واضحة لمكافحة الفساد بالقطاع والحوكمة.

الكلمات المفتاحية : التوجه - الحوكمة - التخطيط .

*استاذ الإدارة الرياضية المتفرغ - 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 - اخصائي رياضي بالإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة



مقدمة و مشكلة البحث:

فرض العصر الحالى واقع جديد يحفل بالعديد من المتغيرات والتحديات الإدارية التي فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة وأصبح التميز في الأداء هو العنصر المؤثر في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق التقدم في جميع النواحي.

حيث أن السعي لتطبيق التميز في أي مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات والتحديات البيئية ، حيث يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخفي الصعوبات واحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الاساليب و الاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة. (٦ : ٣)

وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالى من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في : الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات. (١٦ : ٨٤)

كما ينبغي ان يمتلك القادة والقائمون على المؤسسات ، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية ، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية ، بمعنى ان يكون مستقبل المؤسسة امتدادا طبيعياً ومنطقياً ومتطوراً لواقعها الحالى. (١ : ٣٠)

وفي هذا الصدد يمكن حصر مبررات التوجه واللجوء إلى التميز المؤسسي في:

- ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التقني أدى إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .
- العمل ضمن فلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة .
- التحول النوعي في الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات المجتمع المدني المعاصر حيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانيات قادرة على الإبداع والابتكار .
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وهو ما تملكه المؤسسة بإعتباره الثروة الأعظم للمؤسسات المعاصرة. (٨ : ١٨٩)

ويعتبر مفهوم التميز المؤسسي مفهوم جامع لبلورة الغاية الرئيسية للإدارة في سالمنظمات المعاصرة من جهة، ويحدد السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، لذلك فإن مفهوم التميز المؤسسي الذي ينبثق من حقيقتين أساسيتين في الإدارة الحديثة هما :

١. إن غاية الإدارة الناجحة هي السعي إلى تحقيق التميز.





٢. إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفاعليات يجب أن يتسم بالتميز والجودة الفائقة والكاملة. (٨: ١٠)

وتتمثل العوامل التي تؤثر في إختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي في (الأهداف المراد تحقيقها، الجهة المستهدفة، الموارد المتاحة، الفرص المواتية والقيود). (٤: ٣٠٢) وتشير نتائج دراسة بينار وجيرارد Pinar & Girard (٢٠٠٨) إلى وجود علاقة طردية بين القدرة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات وتحقيق التميز المؤسسي. (١٩: ٧٣) كما أثبتت نتائج دراسة بويلتر ولويس Boulter & Louise (٢٠٠٥) أن النموذج الأوروبي للتميز إذا طبق بطريقة صحيحة وفعالة فإن أداء المؤسسات يتحسن ويتطور مقارنة بغيرها من المؤسسات التي لم تستخدم النموذج الأوروبي للتميز. (١٨)

ومن خلال خبرة الباحثين الأكاديمية وكذا الخبرة العملية بوزارة الشباب والرياضة (قطاع الاستثمارات الرياضية) تم ملاحظة أن قطاع الاستثمارات الرياضية يسند إليه مهام وواجبات ودوار تستلزم ضرورة تغيير الرؤية والاهداف و تغيير التوجه الداخلي للقطاع كخطوة أولى لتحقيق التميز وذلك من خلال تقييم الرؤية الاستراتيجية للقطاع لتحقيق التميز المؤسسي.

هدف البحث:

تقييم توجهات قطاع الاستثمار الرياضية بشأن الرؤية الاستراتيجية لتحقيق التميز.

تساؤل البحث:

- ما هو توجهات الرؤية الاستراتيجية لقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة لتحقيق التميز المؤسسي وفقا للنموذج الاوروبي؟.

المصطلحات المستخدمة:

١- الرؤية الاستراتيجية

- كناية مرئية تنقل نوايا المنظمة وترتكز الجهود الجماعية أو توجهها إلى خط واحد في بحثها عن هذه النوايا ، وقد تجذب آخرين لمشاركة المنظمة في أمانيتها للمستقبل، وتقوم الرؤية بخلق تركيز لخط واحد وتوجيهه داخل المنظمة في جهوداتها لخلق ، شيء ما ذي أهمية. (١٤ : ٩٧)





٢- التميز المؤسسي:

- هو قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (١٥ : ١٣)

٣- 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 . (٦-٢)

٤- قطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة المصرية: تعريف إجرائي

- 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".

٥- النموذج الاوروبي 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". (٣ : ٢٢١)

إجراءات البحث

منهج البحث:

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

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: إشتمل مجتمع البحث على كافة المستويات والتخصصات الإدارية بقطاع الاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة (المديرين - العاملين "الموظفين")



عينة البحث: تم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالقطاع وفقا لتوصيف مجتمع البحث بالجدول التالي:

جدول (١)

توصيف وتوزيع مجتمع البحث

| 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 | الفئة الأولى (المديرون) |
| ٤.٢٨٥% | ٣ | ٢.٨٦% | ٢ | ٧.١٤% | ٥ | الإدارة الوسطي (مدراء الإدارات الفرعية) من اصل ١٠ إدارات | |
| ٧٤.٢٨٥% | ٥٢ | ١٠% | ٧ | ٨٤.٢٩% | ٥٩ | الإدارة التنفيذية بجميع تخصصاتها ومستوياتها | الفئة الثانية (الموظفين) |
| ٨٥.٧١% | ٦٠ | ١٤.٢٩% | ١٠ | ١٠٠% | ٧٠ | المجموع | |

ويتضح 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 الاستطلاعية وتقنين أداة البحث وبذلك بلغ حجم مجتمع البحث (٦٠) فرداً من إجمالي المجتمع الكلي.

أدوات جمع البيانات: (إستمارة الإستبيان قيد البحث).

تصميم إستمارة الإستبيان:

تم تصميم إستمارة الإستبيان من خلال خبرة الباحثين، الاعتماد على متطلبات النموذج الاوربي للتميز EFQM 2020 ، وفي ضوء أدبيات البحث العلمي ونتائج البحوث العلمية.

المعاملات العلمية لإداة البحث "إستمارة الإستبيان":

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان: قام الباحثين للوصول لصدق الإستبيان بالإعتماد على:

- الصدق الظاهري:



حتى يتوصل الباحثين للصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان اتبع الآتي : تنوع الخبراء والمحكمين "الخبراء العلميين والخبراء المهنيين العمليين" ، عدد محكمين كبير ، احتساب معاملات الصدق .

- صدق المحتوى (صدق المحكمين):

تم عرض أداة 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 ويشترط حصوله على درجة 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 جدول (٢)

جدول (٢)

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

| معامل لوش لصدقة | الخبراء الموافقون | | الدلالات الإحصائية | المحاور |
|--------------------|-------------------|---------|--------------------|--|
| | النسبة % | التكرار | | |
| * ١,٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | | الأول : تحديد والرؤية |
| * ١,٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | | الثاني : تحديد وفهم احتياجات المعنيين |
| * ٤٢٩ | ٧١.٤٣ | ١٠ | | الثالث : فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية |
| * ١,٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | | الرابع : تطوير الاستراتيجية |
| * ١,٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | | الخامس : تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الاداء |

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

حيث يتضح من جدول (٢) إجماع وقبول آراء السادة الخبراء على معظم محاور إستمارة الإستبيان بنسبة (١٠٠٪)، وذلك وفقاً لقيم معامل لوش لصدق المحتوى عدا المحور الثالث والذي اوصى الخبراء بتعديله لـ "النظام البيئي" بدلا من "النظام الايكولوجي" .

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



جدول (٣)

التكرارات والنسبة المئوية ومعامل لوش حول عبارات محاور إستمارة الإستبيان (ن = ١٤)

| المحور | رقم العبارة الرئيسية | الخبراء الموافقون | | رقم العبارة الرئيسية | المحور | التعديل المقترح | معامل لوش لصدق المحتوى | الخبراء الموافقون | | رقم العبارة الرئيسية | المحور |
|--------|----------------------|-------------------|---------|----------------------|--------|-----------------|------------------------|-------------------|---------|----------------------|--------|
| | | النسبة % | التكرار | | | | | النسبة % | التكرار | | |
| الاول | ١/١ | ١٤ | ١٠٠ | ١/٤ | الرابع | - | ١.٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | ١/١ | الاول |
| | ٢/١ | ١٤ | ١٠٠ | ٢/٤ | | - | ١.٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | ٢/١ | |
| الثاني | ١/٢ | ١٣ | ٩٢.٩ | ١/٥ | الخامس | - | ٠.٨٥٧ | ٩٢.٩ | ١٣ | ١/٢ | الثاني |
| | ٢/٢ | ١٤ | ١٠٠ | ٢/٥ | | - | ١.٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | ٢/٢ | |
| الثالث | ١/٣ | ١٠ | ٧١.٤ | ٣/٥ | | صياغة | 0.429 | 71.4 | ١٠ | ١/٣ | الثالث |
| | ٢/٣ | ١٤ | ١٠٠ | ٤/٥ | | - | ١.٠٠٠ | ١٠٠ | ١٤ | ٢/٣ | |

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

يوضح جدول (٣) موافقة السادة الخبراء حول معظم عبارات إستمارة الإستبيان والتي تراوحت ما بين (٦٤.٣% : ١٠٠%) مع إقتراح تعديل او دمج أو حذف بعض العبارات وفقاً لقيم معامل لوش لصدق المحتوى حيث بلغ أكثر من (٠,٥٧١) في معظم العبارات ما عدا بعض العبارات مثل عبارة ١/٣/١ والتي حصلت علي (٠,٤٢٩) فقد تم إجراء صياغة مناسبة لها ، وبعض العبارات تم دمجها وهي العبارات (١/٥/١ ، ٣/٥/١) حيث حصلوا على (٠.٢٨٦ - ٠.٤٢٤) وكذا حذف عبارة (٢/٥/١) وفقاً لآراء السادة الخبراء .

صدق الإتساق الداخلي:

قام الباحثين بتطبيق الإستبيان حيز الدراسة بعد (إجراء التعديلات المقترحة وعرض الاستبيان في صورته المبدئية (الثانية) على السادة الخبراء والموافقة على التعديلات وصولاً للشكل النهائي للاستبيان) وذلك على عينة إستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وعددها (١٠) أفراد ، وذلك لإيجاد معامل الارتباط بين العبارة وكل محور ، كما هو موضح بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

معاملات ارتباط عبارات الاستبيان

(ن=١٠)

| المحور | رقم العبارة الرئيسية | معامل ارتباط بيرسون مع المحور | المحور | رقم العبارة الرئيسية | معامل ارتباط بيرسون مع المحور | المحور |
|--------|----------------------|-------------------------------|--------|----------------------|-------------------------------|------------------|
| الاول | ١/١ | 1.000** | الرابع | ١/٤/١ | .980** | المحور الاستبيان |
| | | | | | .958** | |



| | | | | | |
|--------|--------|-------|--------|---------|-----|
| .860** | .972** | ٢/٤/١ | .909** | 1.000** | ٢/١ |
| .958** | .980** | ١/٥/١ | .862** | 1.000** | ١/٢ |
| .860** | .972** | ٢/٥/١ | .862** | 1.000** | ٢/٢ |
| | | | .979** | 1.000** | ١/٣ |
| | | | .979** | 1.000** | ٢/٣ |

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

ويتضح من جدول (٤) أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة بالمحور الخاص بها والاستبيان ككل دالة إحصائياً وجميعها أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = (٠,٥٧٦) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات المحاور والاستبيان ، 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

جدول (٥)

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

| البيان | المحور | رقم العبارة | معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة في إجمالي الاستبيان | معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان |
|---|--------|-------------|---|-----------------------------------|
| الغاية والرؤية والاستراتيجية بقطاع الاستثمارات الرياضية | الاول | ١/١ | 0.976 | ٠.٩٧٨ |
| | | ٢/١ | 0.976 | |
| | الثانى | ١/٢ | 0.977 | |
| | | ٢/٢ | 0.977 | |
| | الثالث | ١/٣ | 0.973 | |
| | | ٢/٣ | 0.973 | |
| | الرابع | ١/٤ | 0.973 | |
| | | ٢/٤ | 0.977 | |
| | الخامس | ١/٥ | 0.973 | |
| | | ٢/٥ | 0.977 | |

يتضح من جدول (٥) أن معامل ثبات المحاور والاستبيان في حالة حذف العبارة أقل من مثيلتها بدون حذف العبارة مما يدل على أن حذف أي عبارة سيؤثر سلبيًا 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
تطبيق إستمارة الإستبيان:

بعد عرض الاستبيان في صورته المبدئية (الثانية) ، وحساب المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق والثبات) تم التوصل للاستبيان في صورته النهائية ، تم تطبيق إستمارات الإستبيان من خلال عمل استبيانات الكتروني عبر نماذج "google forms" من قبل الباحثين.

- تطبيق استبيان الكتروني على أفراد عينة البحث الأساسية (داخل القطاع) 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 : ٦ / ٥ / ٢٠٢١.

المجال المكاني:

طبقت إستمارة الإستبيان بقطاع الاستثمارات الرياضية "الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية"

طريقة تصحيح 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) وكذا العبارات الفرعية (موافق - غير موافق) وقد اعطيت الإستجابات (٠,١).



عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض النتائج

جدول (٦)

(ن=٤٣)

استجابات عينة البحث على محاور البحث

| المحور | رقم العبارة | موافق | | إلى حد ما | | غير موافق | | الوزن النسبي / المتوسط | الاتجاه السائد | EFQM مقياس | | كا |
|--------|-------------|-------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------------------|----------------|----------------|--------|---------|
| | | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | | | درجة الاستجابة | الكلية | |
| الأول | ١/١ | 25.6 | 11 | 48.8 | 21 | 25.6 | 11 | 2.00 | إلى حد ما | 10 | 6.67 | ٤,٦٥١ |
| | ٢/١ | 18.6 | 8 | 55.8 | 24 | 25.6 | 11 | 1.93 | إلى حد ما | ١٠ | 6.43 | *١٠,٠٩٣ |
| الثاني | ١/٢ | 16.3 | 7 | 46.5 | 20 | 37.2 | 16 | ١,٧٩ | إلى حد ما | 10 | 5.97 | *٦,١٨٦ |
| | ٢/٢ | 18.6 | 8 | 55.8 | 24 | 25.6 | 11 | 1.93 | إلى حد ما | ١٠ | 6.43 | *١٠,٠٩٣ |
| الثالث | ١/٣ | 23.3 | ١٠ | 51.2 | ٢٢ | 25.6 | 11 | ١,٩٨ | إلى حد ما | 10 | ٦,٥٩ | *٦,١٨٦ |
| | ٢/٣ | 18.6 | 8 | 55.8 | 24 | 25.6 | 11 | 1.93 | إلى حد ما | ١٠ | 6.43 | *١٠,٠٩٣ |
| الرابع | ١/٤ | 11.63 | ٥ | 51.16 | ٢٢ | 37.21 | ١٦ | ١,٧٤ | إلى حد ما | 10 | 5.81 | *١٠,٣٧١ |
| | ١/٢/٤ | 23.26 | 10 | | | 76.74 | 33 | 0.23 | غير موافق | ٢ | 0.47 | *١٢,٣٠٢ |
| الخامس | ٢/٢/٤ | 27.91 | 12 | | | 72.09 | 31 | 0.28 | غير موافق | ٢ | 0.56 | *٨,٣٩٥ |
| | ٣/٢/٤ | 30.23 | 13 | | | 69.77 | 30 | 0.30 | غير موافق | ٢ | 0.60 | *٦,٩٣٠ |
| الخامس | ٤/٢/٤ | 34.88 | 15 | | | 65.12 | 28 | 0.35 | غير موافق | ٢ | 0.70 | *٣,٩٣٠ |
| | ٥/٢/٤ | 34.88 | 15 | | | 65.12 | 28 | 0.35 | غير موافق | ٢ | 0.70 | *٣,٩٣٠ |
| الخامس | ١/٥ | 13.95 | ٦ | 41.86 | ١٨ | 44.19 | ١٩ | ١,٧٠ | إلى حد ما | 10 | ٥,٦٦ | *٧,٣٠٢ |
| | ١/٢/٥ | 25.58 | 11 | | | 74.42 | 32 | 0.26 | غير موافق | ٢ | 0.51 | *١٠,٢٥٦ |
| الخامس | ٢/٢/٥ | 23.26 | 10 | | | 76.74 | 33 | 0.23 | غير موافق | ٢ | 0.47 | *١٢,٣٠٢ |
| | ٣/٢/٥ | 34.88 | 15 | | | 65.12 | 28 | 0.35 | غير موافق | ٢ | 0.70 | *٣,٩٣٠ |
| الخامس | ٤/٢/٥ | 37.21 | 16 | | | 62.79 | 27 | 0.37 | غير موافق | ٢ | 0.74 | ٢,٨١٤ |
| | ٥/٢/٥ | 37.21 | 16 | | | 62.79 | 27 | 0.37 | غير موافق | ٢ | 0.74 | ٢,٨١٤ |



- * دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كأ^٢ الجدولية = ٥.٩٩١)
- * دال إحصائياً لعبارات ٢/٤ ، ٢/٥ عند ٠.٠٥ (كأ^٢ الجدولية = ٣.٨٤)
- الاتجاه السائد وفقاً لمتوسط العبارة : غير موافق (١-١.٦٦) إلى حد ما (١.٦٧-٢.٣٣) موافق (٣-٢.٢٤)
- الاتجاه السائد وفقاً لمتوسط عبارات ٢/٤ ، ٢/٥ : غير موافق (٠-٠.٤٩) موافق (١-٠.٥)

جدول (٧)

نتائج استجابات عينة البحث وفقاً لمقياس EFQM 2020

| EFQM مقياس | | المحور |
|----------------|--------|--|
| درجة الاستجابة | الكلية | |
| ١٣.١ | ٢٠ | الاول تطوير جهاز إداري قادر وفعال |
| ١٢.٤ | ٢٠ | الثاني تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية |
| ١٣.٠٢ | ٢٠ | الثالث فهم النظام البيئي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية |
| ٨.٨٤ | ٢٠ | الرابع تطوير الاستراتيجية |
| ٨.٨٢ | ٢٠ | الخامس تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء |
| ٥٦.١٨ | ١٠٠ | درجة الاستبيان على مقياس EFQM ٢٠٢٠ |

نتائج المحور الأول: تحديد الغاية والرؤية

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:

فروق استجابات عينة البحث غير دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (١/١) ، و دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (٢/١) ، مما يدل على وجود قصور في صياغة غاية ورؤية القطاع من حيث تهيئة العمل وتحقيق التطوير وتوفير قيمة مستدامة وفقاً للرؤى المستقبلية. حيث يرى عادل محمد زايد (٢٠٠٥) أن تحقيق التميز المؤسسي يحتم على القيادة القيام بأدوار جديدة من خلال تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وترسيخ قيم التميز لدى العاملين وتدعيم السلوك المتميز بين القيادة والعاملين، وتنمية الموارد البشرية. (٧ : ٢٠)

نتائج المحور الثاني: تحديد وفهم احتياجات المعنيين

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:





- فروق استجابات عينة البحث دالة إحصائيًا في اتجاه (إلى حد ما) في العبارات (١/٢) ، (٢/٢) ، مما يدل على وجود قصور في تحديد وفهم احتياجات المعنيين فيما يخص الدعم المالي والتدريب والتكنولوجيا واساليب العمل.

حيث يشير مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٩) ان الناس تحتاج إلى تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبدلون أقصى طاقاتهم لتحقيقها ، والرؤية المشتركة بين العاملين والإدارة في كافة المستويات الإدارية والتشغيلية تعبر عن وحدة الإدراك والاتجاهات وعن توجه واحد للتنظيم بكامله تتكامل داخله الجهود ولا تتعارض أو تتصادم مع بعضها البعض مما يجعل العاملين أنفسهم يعملون على تبني الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (١٤ : ١٠٠- ١٠٢)

نتائج المحور الثالث: فهم النظام البيئي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:

- فروق استجابات عينة البحث دالة إحصائيًا في اتجاه (إلى حد ما) في العبارات (١/٣) ، (٢/٣) ، مما يدل على عدم فهم القطاع لقدراته واحتياجاته وتحدياته في البيئة الداخلية والخارجية بدرجة كافية.

حيث يؤكد مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٩) بأن تحليل بيئة المنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة من البشر ومدبرون ومرؤوسون ، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفاءتها وكفاءتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية والمالية والمعلوماتية ، ومستوى التكنولوجيا ، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة. وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرؤوسين ، ويتكامل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مع تحليل بيئتها الخارجية ، فإذا توافرت نقاط قوة يتعين توظيفها في اقتناص ما يكشفه تحليل البيئة الخارجية من فرص سوقية. (١٤ : ١٤٢)

نتائج المحور الرابع: تطوير الاستراتيجية

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:

- فروق استجابات عينة البحث دالة إحصائيًا في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (١/٤) ، ودالة إحصائيًا في اتجاه (غير موافق) في عبارات (٢/٤) ، مما يدل على القصور في امتلاك القطاع التخطيط الاستراتيجي السليم والبنية المعلوماتية والخطط البديلة ، كما ان القطاع لا يتبع سياسة التحسن المستمر (منهجية كيزن) بدرجة تتفق مع توجهات التميز المؤسسي.





وفي هذا الصدد يشير " عز الدين الحسيني " (٢٠٠٤) إلي أن التخطيط هو الأساس اللازم لتنفيذ الأعمال والبرامج علي أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تنفيذها ، مما يوفر علينا الكثير من الوقت والجهد وما إلي ذلك من متغيرات ، كما أن الواقع العلمي والتجربة قد أثبتت أهمية الاعتماد علي التخطيط في جميع الأنشطة ، وجعلها جميعاً مقرونة بتخطيط واضح ومحدد ، فالتخطيط يكون بمثابة الطريق الذي يرشد إلي سبيل تنفيذ الأهداف بكفاءة وفاعلية ، بعيداً عن العشوائية والارتجال ، التي قد تؤدي إلي إهدار الطاقات والإمكانات دون الوصول إلي ما يصبوا إليه (٩ : ٢٢) ويرى متولي السيد (٢٠٠٣) أن الإستراتيجية تهتم أساساً بوضع إطار شامل عن موقف المنظمة في المستقبل بينما يهتم التخطيط بالطرق والوسائل المستخدمة وبذلك فالإستراتيجية تعتبر أداة في يد التخطيط لتوضيح وبيان كيفية التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبناء على هذا فقد يكون التخطيط إستراتيجياً كما قد يكون غير إستراتيجي . (١٢ : ١١٨)

حيث أشار محسن بن حفيظ (٢٠١٧) بأن منهجية التحسين المستمر وفقاً لكايزن فكرة رائدة للتخلص من الهدر في العمليات، حيث يقوم مبدأ كايزن على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر، من خلال خطوات صغيرة، لها أثرها الكبير في المستقبل، فكل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأن تحتوي على هدر ما، سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعملاء المستفيدين. (١٣ : ٢٩) وهو ما يتفق مع رأي عزة يوسف سلامة رحمة (٢٠١٩) على أن التحسين المستمر وبرامج إدارة الجودة تسييران جنباً إلى جنب في سعيها لتحقيق التميز من خلال تحسين التصنيع، وتطورت برامج التحسين المستمر من الأنظمة التقليدية التي تركز على التصنيع وخط الإنتاج للحد من النفايات وتحسين جودة المنتج إلى منهجيات شاملة. (١٠ : ٦٩٧)

نتائج المحور الخامس: تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

من خلال نتائج الجدول (٦) يتضح الآتي:

- فروق استجابات عينة البحث دالة إحصائياً في اتجاه (إلى حد ما) في العبارة (١/٥) ، مما يدل على وجود قصور في تواجد رؤية واضحة لمكافحة الفساد بالقطاع وبهياته ، وفي عبارات (٢/٥) يتضح أن الاستجابات دالة إحصائياً في اتجاه (غير موافق) في عبارات (١/٢/٥) ، (٢/٢/٥) ، (٣/٢/٥) ، مما يدل على أن قطاع الاستثمارات الرياضية لا يستهدف تطوير النظم الإدارية بما يتوافق مع الحوكمة ، ولا يسعى لتفعيل اليات الشفافية والنزاهة بالوحدات والمنشآت التابعة له ، كما انه يوجد فروق غير دالة إحصائياً غى إتجاه (غير موافق) للعبارات (٤/٢/٥) ، (٥/٢/٥) مما يدل على ان القطاع لديه



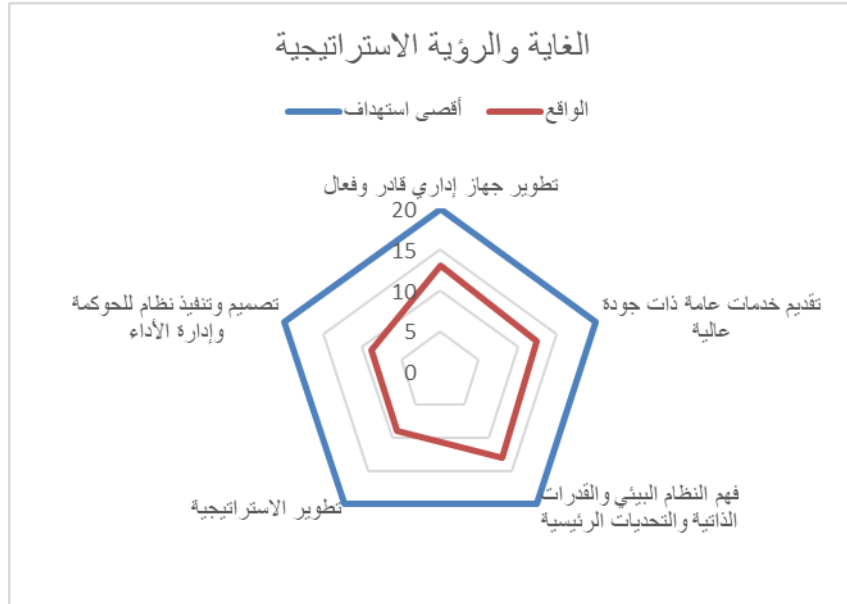
قصور في تطبيق وتصميم نظام للحوكمة ، بينما يسعى نسبياً لتطوير البنية التشريعية لمكافحة الفساد وكذا تحديث الإجراءات بشكل نسبي لتحقيق العدالة الناجزة.

وتشير "ياسمين خضري" (٢٠١٤) إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة الرشيدة وإرتفاع معدلات الدخل والتنمية بشكل عام خاصة التنمية الاقتصادية . (١٧ : ١)

وهو ما يتفق ما رأى راشد إبراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥) بان حوكمة المؤسسات الرياضية هي من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، فنجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على التخطيط والتنظيم وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. (٥ : ٥٨)

مناقشة نتائج الرؤية الاستراتيجية وفقاً للنموذج الاوربي

يتضح أن الغاية والرؤية الإستراتيجية بقطاع الاستثمارات الرياضية قد حصل على ٥٦.١٨ درجة من ١٠٠ درجة وفقاً لمقياس EFQM ٢٠٢٠ ، مما يعنى أن القطاع يتمتع بنسبة ٥٦.١٨٪ من متطلبات التميز وفقاً لمؤشر الغاية والرؤية الاستراتيجية بالنموذج الاوربي ٢٠٢٠.



شكل بياني (١):

الغاية والرؤية الاستراتيجية بقطاع الاستثمارات الرياضية وفقاً للنموذج الاوربي للتميز





الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً : إستنتاجات البحث :

المحور الأول: تحديد الغاية والرؤية

- وجود قصور فى صياغة غاية ورؤية القطاع من حيث تهيئة العمل وتحقيق التطوير وتوفير قيمة مستدامة وفقاً للرؤى المستقبلية.

المحور الثانى: تحديد وفهم احتياجات المعنيين

- وجود قصور فى تحديد وفهم احتياجات المعنيين فيما يخص الدعم المالى والتدريب والتكنولوجيا واساليب العمل.

المحور الثالث: فهم النظام البيئى والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية

- عدم فهم القطاع لقدراته واحتياجاته وتحدياته فى البيئة الداخلية والخارجية بدرجة كافية.

المحور الرابع: تطوير الاستراتيجية

- ضعف وجود الاساسيات والمقاومات والبنية المعلوماتية التى تمهد للتخطيط الاستراتيجى السليم
- القطاع لا يتبع سياسة التحسن المستمر (منهجية كيزن) بدرجة تتفق مع التميز المؤسسي.

المحور الخامس: تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء

- وجود قصور فى تواجد رؤية واضحة لمكافحة الفساد بالقطاع والحوكمة.
- القطاع لا يسعى لتفعيل اليات الشفافية والنزاهة بالوحدات والمنشآت التابعة له

توصيات البحث :

بناءً على عرض ومناقشة النتائج، يوصي الباحثين المسؤولين قطاع الاستثمارات الرياضية التابعة لها بما يلى:

- ضرورة صياغة غاية ورؤية للقطاع تساعد فى تهيئة العمل وتحقيق التطوير وتوفير قيمة مستدامة وفقاً للرؤى المستقبلية للدولة يشارك فيها القيادات والموظفين بكافة مستوياتهم.
- تحديد وفهم احتياجات المعنيين بالقطاع فيما يخص الدعم المالى والتدريب والتكنولوجيا واساليب العمل من خلال التواصل من العاملين بالقطاع وربطها باحتياجات المستفيدين.
- عمل الدراسات البيئية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للقطاع لتمكنه من فهم قدراته واحتياجاته.
- توفير العوامل والمقاومات الاستراتيجية والبنية المعلوماتية تحقيقاً للتخطيط الاستراتيجى السليم.
- اتباع سياسة التحسن المستمر (منهجية كيزن) للتميز الدائم بين القطاعات المماثلة





- إقتراح رؤية استراتيجية واضحة لمكافحة الفساد بالقطاع وهيئاته وتصميم وتطبيق نظام للحوكمة.
- تطوير النظم الإدارية لتقديم خدمات عامة ذات جودة عالية
- تفعيل النيات الشفافية والنزاهة وتطوير البنية التشريعية الداخلية للقطاع فى ضوء الحوكمة
- توفير الأجهزة التكنولوجية والتقنية الحديثة وإجهزة الذكاء الاصطناعى لتحديث الإجراءات.

المراجع :

أولا المراجع العربية :

١. احمد الشريف (٢٠١٨) : الرياضة والحوكمة "التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية" ، ط ١ . القاهرة : دار الفكر العربى.
٢. أحمد زكريا صيام (٢٠٠٠) : مبادئ الإستثمار ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣. إسماعيل إبراهيم القزاز (٢٠٠٩) : ستة سيجا وأساليب حديثة أخرى فى إدارة الجودة الشاملة، ط١. عمان: دار المسيرة للنشر.
٤. حسين محمود حريم (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات: منظور كلى، ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٥. راشد إبراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥) : أثر تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية فى 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.
٦. زكريا مطلق الدورى (٢٠٠٥) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر.
٧. عادل محمد زايد (٢٠٠٥): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، ط٢. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٨. عبدالكريم ابوالفتوح درويش (٢٠٠٨). القيادة: التوجه الإستراتيجي والتدريب وادارة المواهب والإبداع، ط١. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.





٩. عز الدين الحسيني سليمان (٢٠٠٤) : تقييم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ببها، جامعة الزقازيق : مصر .
١٠. عزة يوسف سلامة رحمة (٢٠١٩) : متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر ، بحث منشور ، مجلة البحث العلمي فى التربية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس : القاهرة.
١١. علي السلمي (٢٠٠٢) : إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب.
١٢. متولي السيد متولي (٢٠٠٣): الإدارة (رؤية عصرية) ، القاهرة : دار النهضة العربية.
١٣. محسن بن حفيظ باعمر (٢٠١٧): منهجية كايزن اليابانية، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٧ .
١٤. مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٩) : مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ، ط١. القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٥. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ط١. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
١٦. نادية زوزال (٢٠١٥) : دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، اطروحة ماجستير، جامعة محمد خيضر : الجزائر.
١٧. ياسمين الخضرى (٢٠١٤) : لماذا الحوكمة الرشيدة ، مركز العقد الإجتماعى ، مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار : مجلس الوزراء ، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

18. **Boulter & Louise** (2005): Organisation Excellence Strategies & Improved Financial Performance. Short Report on the (EFQM) & (BQF) Funded Study, The Center of Quality Excellence (CQE), Leicester: The University of Leicester.
19. **Pinar& Girard** (2008): Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms, The SAM Advanced Management Journal, 73 (1)

