

متطلبات ادارة التميز فى الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

بهاء سيد محمود

كلية التربية الرياضية – الوادى الجديد- جامعة اسيوط.

محمد ابراهيم مغاوري

قسم الادارة الرياضية كلية التربية الرياضية-الوادى الجديد- جامعة اسيوط

سارة اسماعيل صقر

الادارة الرياضية- كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان

مقدمة البحث

تواجه المنظمات العديد من المشكلات والتحديات التى تفرضها بيئة الاعمال الراهنة خاصة مع هيمنة العولمة فى المجال الرياضى وتعاضم دور القطاع الخاص وهيمنة التكتلات الاقتصادية الاقليمية والدولية واصبحت الاتحادات الرياضية بمثابة شركات عالمية متعددة الجنسيات وهى كلها تحديات اسهم فى انتشارها تطور الاتصالات وثورة المعلومات التى تتزامن مع ما يعرف بـبروز اقتصاد المعرفة، ان الفلسفة الادارية السائدة فى الماضى هى انه لا بقاء للمنظمات الضعيفة، فان الفلسفة الحديثة اليوم هى انه لبقاء الا للمنظمات المتميزة، وفى هذا الاتجاه يظهر مفهوم ادارة التميز كفلسفة تسيير حديثة، جاءت كنتيجة حتمية لتطور الطروحات النظرية والفكرية فى استشراف حالة المنظمة. (٨: ٢٣)

وفى ظل هذه البيئة الراهنة والصراع التنافسى الكبير الذى يميزها تظهر مشكلة البقاء والاستمرار والاستدامة كهدف رئيسى للمنظمات الرياضية التى اصبحت جزء لا يتجزأ من المنظومة العالمية، ولضمان الاستمرار والنمو اصحبت هذه المنظمات مطالبه باتباع فلسفات ادارية ورؤى جديدة وحديثة بل واصحبت مرهونة بمدى قدرتها على التميز، حيث اصبح هو الاداء الوحيد المقبول فى عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.

وتعد ادارة التميز بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل فى ظهورها الى بروز تنظيمات اخذت على عاتقها مهمة البحث عن انجح الطرق للارتقاء باداء المنظمات وتطويره والوصول به الى مستويات ترضى مختلف الاطراف ذوى المصلحة فى المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسى من وجودها وعلى راس هذه التنظيمات نذكر المنظمة الاوروبية للادارة بالجودة (EFQM)، منظمة مالكوم بالدريج للجودة فى الولايات المتحدة الامريكية (MBNQA)، منظمة بالدريج للجودة فى اليابان (PRIX DEMING).

وهذا للوصول الى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضى ذوى المصلحة فى المنظمة ضمانا لبقائها واستمرارها. (١٢: ٥)

والتميز هو حالة من الابداع الادارى والتفوق التنظيمى تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها فى المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة اصحاب المصلحة فى المنظمة" وادارة التميز لها بعدين محوريين فى الادارة الحديثة هما:

البعد الاول: كل ما يصدر عن الادارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب ان تنسم بالتميز اى الجودة الفائقة الكاملة التى لا تترك مجالاً للخطا او الانحراف وتهىء الفرص الحقيقية كى يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة من اول مرة.

البعد الثانى: انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على منافسيها، حتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم. (٦: ١٥٧)

ويرى KAI KRITENSEN هى العمل على تفاعل العناصر الاربعة التالية:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الاداء.
 - الافراد: اى كيفية ادارة وتوجيه السلوك التنظيمى من اجل تحقيق رضا العاملين.
 - النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لاداء مهام المنظمة.
 - النتائج: وتمثل تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة. (١٤ : ١٩)
- ويعتبرها كل من جيمس كولنز وجيرى بوراس فى كتابهما البناء من اجل الاستمرار على انها ايدولوجية تسيير عليها المنظمة فيقولان ادارة التميز اكبر من ان تكون مجموعة استراتيجيات وخطط فقط فهي عقيدة او ايدولوجية تحوى مجموعة من القيم والمعتقدات التى لايمكن ان تكون مجموعة استراتيجيات وخطط فقط فهي عقيدة او ايدولوجية تحوى مجموعة من القيم والمعتقدات التى لايمكن التنازل عليها باى حال من الاحوال بالاضافة الى الغرض من وجود المنظمة والذى يفوق مجرد تحقيق اهداف مالية او تنافسية معينة، وتتسحب هذه الايدولوجية الى ممارسات الادارة فى تامين مقومات النجاح والتفوق. (٥ : ١٥٦)

عرف الفكر الادارى مداخل ادارية متعددة، تجسد مفهوم ادارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة فى تحقيق الاسس والمرتكزات الاساسية اللازمة لها، ونركز لى اربعة مداخل اساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز ومداخل ادارة التميز هي:

١. الادارة الاستراتيجية: وهى من المناهج الفكرية التى تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على انها طريقة فى التفكير والتصرف تؤدى الى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. (٣ : ٣٤)
٢. ادارة الجودة الشاملة: فلسفة ادارية ومدخل فكرى لتامين جودة الشركة فى جميع مراحلها، ابتداء بالموصفات التى تقابل متطلبات المستهلك مرورا بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الانتاج معتمدة فى ذلك على منهج تكامل الانشطة ومشاركة الجميع فى ذلك لى يؤدى الى التحسين والتطوير المستمر. (١٠ : ٨١)
٣. اعادة الهندسة: وهى طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذرى بهدف التطوير، فهى تعنى البدء من الصفر اى ليس اصلاح او ترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية، بل التخلى التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة فى كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن. (٧ : ١٠٣)
٤. القياس المقارن بالافضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة اداء المنتجات والخدمات والممارسات فى شركة معينة بافضل الرواد فى نفس الصناعة او الصناعات الاخرى، كما يمكن ان يكون القياس داخليا بان تقارن المنظمة ادائها فى السنة الحالية مع ادائها فى سنوات سابقة حققت فيها مستويات افضل. (١ : ٧٧)

مشكلة البحث:

ان الاتحادات الرياضية فى حاجة الى وجود المعايير التى يتم فى ضوءها تقييم الاداء الادارى والفنى والوقوف على المتطلبات والاحتياجات الخاصة بتطوير الرياضة فى ضوء معايير ادارة التميز وهى أحد الأساليب الإدارية الحديثة التى تسعى إلى تحقيق الاتحادات الرياضية ميزة تنافسية والحصول على أعلى مستوى من الجودة، وقد قامت العديد من الهيئات الدولية بوضع نماذج مختلفة لتصنيف الهيئات فى شتى المجالات وفقاً للمعايير الخاصة بإدارة التميز، ويسعى الباحثون الى التعرف على متطلبات تطبيق ادارة التميز فى الاتحادات الرياضية لتحقيق نتائج تتفوق بها عن منافسيها والحصول على الميزة التنافسية من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذى يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار، وتطوير ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم

وفعاليات حتى تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيء الفرص الحقيقية لتطوير الإدارة الرياضية في الاتحادات الرياضية المصرية للوصول الى العالمية.

اهداف البحث:

يهدف البحث الى وضع اليات ادارة التميز في الاتحادات الرياضية العربية من خلال :

1. التعرف على المتطلبات الادارية لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز.
2. التعرف على المتطلبات المادية والبشرية لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز.
3. وضع اليات التقييم لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز.

تساؤلات البحث:

- ماهى المتطلبات الادارية لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز؟
- ماهى المتطلبات المادية والبشرية لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز؟
- كيف يمكن وضع اليات التقييم لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز؟

مصطلحات البحث:

إدارة التميز:

هي القدرة علي توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلي مستوي المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة من العملاء والعاملين. (١٣: ٦٢).

الدراسات السابقة:

١. قامت امل فتحى عقل بدراسة عام ٢٠٠٥ بعنوان تطوير معايير التميز، وتهدف الدراسة الى تطوير معايير تميز المستوى الجامعى فى مؤسسات التعليم العالى فى الاردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتم تطبيق الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسى على عينة مجتمع الدراسة (٢٣٠) فرد ممثلة لجميع العمداء ورؤساء الاكاديمية ومديرى الوحدات الادارية وقدمت الدراسة نموذجا لتطوير معايير التميز، كما توصلت لعدد من النتائج من اهمها ان درجة تقدير العمداء ورؤساء الاقسام كانت مرتفعة لمعايير التميز فى جميع الحالات وتم تطوير معايير التميز المقترحة للمستوى الجامعى فى مؤسسات التعليم العالى فى الاردن وفقا لما ركز عليه الجانب النظرى وهى القيادة، التخطيط الاستراتيجى، التركيز الخارجى، المعلومات وتحليلها، هيئة التدريس، الكادر الوظيفى، فاعلية العمليات، النتائج والانجازات. (٤)

٢. قام Nawaz عام ٢٠٠٨ م بدراسة حول استخدام التقويم الذاتى لنموذج التميز الاوروبى لتحليل الفجوة والوصف الوظيفى حيث هدفت الدراسة الى تحديد الفجوات وذلك عن طريق الاستخدام العلمى لتقويم الاداء بناء على معايير النموذج الاوروبى للتميز لادراك فوائدها المختلفة واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعى من المنهج الوصفى حيث طبقت الدراسة استبيان مقياس ليكرت الخماسى على كل القيادات العليا فى منظمة اعمال فى بريطانيا وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من اهمها ان التقويم الذاتى بناء على نموذج التميز من خلال معايير النموذج الاوروبى للتميز يسهم فى تحقيق التالى: تحليل الفجوات وتحديد مناطق القوة وتحديد المناطق التى تحتاج الى التطوير لتحقيق التميز وتحديد اختلاف المستويات التى تحتاج للتطوير واكدت الدراسة ان التقويم الذاتى اصبح احدى التقنيات المتميزة لتحقيق التطوير. (١٥)

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لقدرته على جمع أوصاف علمية عن المشكلة قيد البحث ووصف الوضع الراهن لها وتفسيره وأيضا التعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات المختلفة عند الأفراد بخصوص المشكلة موضوع البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في الفئات التالية:

أ. أعضاء مجلس إدارة الاتحادات الرياضية المصرية.

ب. مديرو الاتحادات الرياضية المصرية.

وقد حصل الباحثون على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

أدوات جمع البيانات:

أ- تحليل الوثائق والسجلات:

استخدم الباحثون أسلوب تحليل الوثائق لتمييزه في وصف الظروف والممارسات وإبرازه للاتجاهات وكشف النواحي التي يشوبها الضعف وقدرته على تتبع القرارات واللوائح وإظهار الفروق وتقويم العلاقات بين الأهداف المرسومة وما يتم بالفعل، وقد قام الباحثون بتحليل القوانين واللوائح الخاصة بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية للتعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه الاتحادات الرياضية وكيفية التغلب عليها.

ج- استمارة الاستبيان :

قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان وقد استخدم الباحثون صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي و تم التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٣٠ فرد) واستخدم الباحثون معامل الارتباط بين العبارات محاورها ومعامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني والفارق بينهما أسبوعين التطبيق الأول (٢٠١٦/٨/١) والتطبيق الثاني (٢٠١٦/٨/١٥) ولم يتم حذف أى عبارات أو محاور.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	أعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية المصرية.	١٤٤	٢٣
٢	مديرو الاتحادات الرياضية المصرية.	١٢	٧
	الإجمالي	١٥٦	٣٠

حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق : تم حساب الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي حيث تم عرض الاستبيان فى صورته المبدئية على ١٠ خبراء اكاديميون فى المجال الرياضى وخبرة لاتقل عن ١٥ سنة وحصلت جميع العبارات على نسبة مئوية تزيد عن ٧٠% وهى النسبة التى ارتضاها الباحث ولم يتم حذف او تعديل اى عبارات.

صدق التكوين الفرضي: (الاتساق الداخلي)

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق ايجاد الارتباط الثنائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبيان على (٣٠) فردا والجدول الاتية توضح هذه النتائج:

جدول (٢)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول (ن=٣٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٦٧٥	١٢	٠.٧٨٣	٢٣	٠.٦٧٥
٢	٠.٤٨٢	١٣	٠.٦٩٦	٢٤	٠.٤٨٢
٣	٠.٣٧٥	١٤	٠.٥٢٤	٢٥	٠.٣٧٥
٤	٠.٧٠٢	١٥	٠.٦٨١	٢٦	٠.٧٠٢
٥	٠.٧٠٥	١٦	٠.٥٥٥	٢٧	٠.٥٤٢
٦	٠.٤٠٨	١٧	٠.٦٣٩	٢٨	٠.٤٦٤
٧	٠.٦٦٧	١٨	٠.٦٨٣	٢٩	
٨	٠.٥٩٨	١٩	٠.٥١٤	٣٠	
٩	٠.٤٥٦	٢٠	٠.٤٠٦	٣١	
١٠	٠.٥٢٩	٢١	٠.٤٢٦	٣٢	
١١	٠.٦٧٥	٢٢	٠.٥٧٣	٣٣	

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٢) ان قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الاول والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على المحور الاول على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٣)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (ن=٣٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٦٩١	١٠	٠.٦٥٢	١٩	٠.٧٤١
٢	٠.٥٢٦	١١	٠.٦٨٤	٢٠	٠.٦٢٩
٣	٠.٦٨٠	١٢	٠.٦١٤	٢١	٠.٦٨٠
٤	٠.٨٤٦	١٣	٠.٥٢٦	٢٢	٠.٦٨٠
٥	٠.٧٧٨	١٤	٠.٨١٧	٢٣	٠.٦٣٢
٦	٠.٧٩٦	١٥	٠.٦٤٦	٢٤	٠.٤٧٣
٧	٠.٨٠١	١٦	٠.٧٢٩	٢٥	٠.٦٣٤
٨	٠.٧٣٩	١٧	٠.٧٧٨	٢٦	٠.٥٤٣
٩	٠.٨٦٣	١٨	٠.٨٤٦		

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على المحور الثاني على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٤)
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (ن=٣٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٦٣٤	١٢	٠.٦٨٣	٢٣	٠.٨٨٤
٢	٠.٦١٩	١٣	٠.٧٠٨	٢٤	٠.٦٢٩
٣	٠.٥٦٧	١٤	٠.٥٨٢	٢٥	٠.٦٥٥
٤	٠.٥٢٥	١٥	٠.٦٦٩	٢٦	٠.٦٣٢
٥	٠.٧٤٢	١٦	٠.٦٨٠	٢٧	٠.٦١٥
٦	٠.٧٩٥	١٧	٠.٩٠٣	٢٨	٠.٦٩٤
٧	٠.٧٦٤	١٨	٠.٦٠٣	٢٩	٠.٨٩٢
٨	٠.٦٧٥	١٩	٠.٧٧٥	٣٠	٠.٨٥٩
٩	٠.٥٣١	٢٠	٠.٦٣٨		
١٠	٠.٧٩٣	٢١	٠.٨٩١		
١١	٠.٤٦٤	٢٢	٠.٧٥٧		

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور جميعها دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على المحور الثالث على درجة مقبولة من الصدق .

النتائج: ولتحقيق ثبات الاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (الفكرونباخ) ، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (٥)
قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل Alpha
الأول	المتطلبات الفنية لإدارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز	٠.٨٤٥
الثاني	المتطلبات اللوجستية لإدارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز	٠.٩١٩
الثالث	الثالث البيات التقييم لإدارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز	٠.٩٢٨

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨)

يتضح من جدول رقم (٥) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠.٨٤٥ ، ٠.٩٢٨) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

عرض ومناقشة النتائج:

جدول (٦)

التكرارات والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث على المحور الاول المتطلبات الادارية لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز (ن=١٥٦)

م	العبارة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		الدرجات المقدره	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	توجد رؤية ورسالة واضحة للاتحاد الرياضي.	60	38.5	50	32.05	46	29.5	326	69.7
٢	الاهداف واضحة ومحددة ومعلنه لجميع العاملين في الاتحاد الرياضي.	70	44.9	45	28.85	41	26.3	341	72.9
٣	وجود هيكل ودليل تنظيمي واضح لجميع العاملين في الاتحاد الرياضي.	50	32.1	70	44.87	36	23.1	326	69.7
٤	تاهيل الاداريين والاجهزة الفنية في الاتحادات الرياضية بصفة مستمرة.	45	28.8	60	38.46	51	32.7	306	65.4
٥	الاستعانة بلجان فنية لمتابعة اداء المنتخبات الرياضية بصفة مستمرة.	65	41.7	50	32.05	41	26.3	336	71.8
٦	توضع خطة استراتيجية محددة لجميع المنتخبات الرياضية في الاتحاد الرياضي.	55	35.3	65	41.67	36	23.1	331	70.7
٧	يوجد البات للتقويم والمتابعة بصفة مستمرة للاداء الاداري للاتحاد الرياضي	45	28.8	55	35.26	56	35.9	301	64.3
٨	يوجد سياسات واجراءات واضحة لادارة الاتحادات الرياضية	60	38.5	65	41.67	31	19.9	341	72.9
٩	يوجد برامج زمنية واضحة ومحددة لتحقيق اهداف الاتحاد الرياضي.	70	44.9	60	38.46	36	23.1	366	78.2
١٠	يوجد اخصائي نفسي لكل فريق لمراجعة العوامل النفسية للفرق الرياضية.	55	35.3	40	25.64	51	32.7	296	63.2
١١	وجود ادوات واجهزة حديثة وملامنة لعملية تدريب المنتخبات الرياضية.	70	44.9	55	35.26	31	19.9	351	75.0
١٢	يتوافر مدربين على مستوى عالي مصنفين بالاتحاد الدولي للعبة	90	57.7	50	32.05	16	10.3	386	82.5
١٥	السعي الى التطوير الاداري بصفة مستمرة لجميع العاملين في المنتخبات الرياضية.	70	44.9	40	25.64	46	29.5	336	71.8
١٦	يوجد ادارة مختصة لاكتشاف قدرات اللاعبين في المنتخبات الرياضية وتطويرها وتوجيهها في الاتجاه الصحيح.	45	28.8	55	35.26	56	35.9	301	64.3
١٧	يوجد دعم مالي محدد يحقق الاهداف الحالية والمستقبلية للاتحادات الرياضية.	55	35.3	60	38.46	41	26.3	326	69.7
١٨	توجد رؤية استراتيجية تعتمد على تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا للمنتخبات الرياضية.	60	38.5	70	44.87	36	23.1	356	76.1
١٩	توجد رسالة تمثل الصورة المستقبلية للمنتخبات الرياضية، وتحدد الى أين تريد الوصول.	70	44.9	55	35.26	31	19.9	351	75.0
٢٠	يتم تنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين في ادارة الاتحادات الرياضية.	70	44.9	40	25.64	46	29.5	336	71.8
٢١	اللائحة المالية تسهم في تحفيز اللاعبين والاداريين والاجهزة الفنية على الارتقاء بأدائهم في المنتخبات الرياضية.	50	32.1	55	35.26	51	32.7	311	66.5
٢٢	تتميز الاهداف في الاتحادات الرياضية بالتكامل والدقة.	70	44.9	45	28.85	41	26.3	341	72.9
٢٣	تطبق القيادة نظاما متقدما للمساءلة والمحاسبة على المستويين الفردي والجماعي في ادارة الاتحاد الرياضي.	45	28.8	50	32.05	61	39.1	296	63.2

م	العبارة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		الدرجات المقدرة	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
٢٤	توظف القيادة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية ادارة الاتحادات الرياضية	55	٣٥.٣	60	٣٨.٤٦	41	26.3	326	69.7
٢٥	تتميز ادارة الاتحادات الرياضية بوجود إدارة للمعلومات لتحسين صنع القرار بصفة مستمرة.	65	٤١.٧	60	٣٨.٤٦	31	19.9	346	73.9
٢٦	تتميز استراتيجية ادارة الاتحادات الرياضية بالفهم الدقيق لاداء كل فرد وقدراته.	60	٣٨.٥	40	٢٥.٦٤	56	35.9	316	67.5
٢٧	تعمل ادارة الاتحادات الرياضية على تحسين استراتيجيتها بصفة مستمرة.	55	٣٥.٣	65	٤١.٦٧	36	23.1	331	70.7
٢٨	يضع القادة المسؤولون عن ادارة الاتحادات الرياضية مجموعة من القيم ومدونة لقواعد السلوك.	60	٣٨.٥	50	٣٢.٠٥	46	29.5	326	69.7

يتضح من جدول (٥) إتجهت إستجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٢. ٦٣٪ - ٩٢.١٪) ويرى الباحثون ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٦٠% وهذا يدل على اهمية المحور الاول المتطلبات الفنية لادارة الاتحادات الرياضية فى ضوء ادارة التميز من خلال التاكيد على اهمية تطوير المهارات القيادية والثقافة التنظيمية للمؤسسة الرياضية.

وقد اكدت النتائج على القيادة من خلال المشاركة حيث تعمل القيادة على تطوير نهج التحول والتغيير فى تفكير وسلوك الادارة فى جميع المستويات وتحقيق المشاركة الفاعلة والنشطة للادارة العليا، والتركيز على العملاء واصحاب المصلحة من اجل تحقيق الهدف ويسعى الجميع بالمنظمة جاهدين لتلبية احتياجات العملاء، والتعاون وفرق العمل حيث ان فرق العمل هى الزاوية الرئيسية لتنمية العلاقات بين الاطراف، ووقائية ادارة العمليات حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات ولتيسير تحقيق التحسن يتم تطبيق الوقاية والتصحيح للقضاء على الاسباب الجذرية للاخطاء.

ويرى الباحثون ان استجابات عينة الدراسة تشير الى اهمية الواقعية فى اتخاذ القرار حيث يجب ان تتخذ القرارات على اسس واقعية من البيانات والمقارنات الداخلية والخارجية وفهم اسباب وتأثير اليات العمل، وايضا التعلم المستمر ومشاركة الافراد حيث يجب ان تعطى الفرصة للجميع لتطوير امكاناتهم الكاملة والاستفادة من قدراتهم على الابداع لتحقيق السعى الى التميز، والتركيز على التحسين المستمر والعصف الفكرى حيث ان التركيز على العصف الفكرى هو الزاوية الرئيسية للتحسين المستمر فبغض النظر عن مقدار التحسن الذى تم انجازه فهناك دائما طرق مبتكرة للقيام بالافضل

كما يجب التقيد بالالتزامات لجميع اصحاب المصلحة والمجتمع للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات موظفيها وعملائها وغيرهم من اصحاب المصلحة بما فيها الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع، وضرورة الاهتمام بمعيار المتعاملين ويقاس من خلال معايير فرعية وهى التركيز على تحقيق خدمات تتوافق مع احتياجات المتعاملين وبما يفوق توقعاتهم وتقوية العلاقات مع العملاء وارضاء العملاء ووضع الحلول للمشكلات التى تواجه الخدمات من خلال البحث عن الاساليب الحديثة، والتاكيد على معيار النتائج الشاملة حيث تكون موزعة على نتائج فرعية وهى نتائج المتعاملين ونتائج المالية والموارد ونتائج العاملين ونتائج العمليات وهذا يتفق مع دراسة اسماء هائل العوايشة عام ٢٠٠٦، ودراسة Talwar & Sharma عام ٢٠٠٧م

جدول (٧)

التكرارات والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث على المحور الثاني المتطلبات اللوجستية لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز (ن= ١٥٦)

م	العبارة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		الدرجات المقدرة	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	وجود ملاعب قانونية للتدريب على المنافسات والبطولة للمنتخبات الرياضية.	85	٥٤.٥	65	٤١.٦٧	6	3.8	391	83.5
٢	استخدام خطط التدريب الحديثة في المنتخبات الرياضية.	80	٥١.٣	70	٤٤.٨٧	6	3.8	386	82.5
٣	توافر مكافآت مالية ومعنوية ملائمة لجميع افراد المنتخبات الرياضية.	65	٤١.٧	45	٢٨.٨٥	46	29.5	331	70.7
٤	توافر ادارة للعلاقات العامة تتمتع بالمهارات والكفاءات المتميزة.	50	٣٢.١	65	٤١.٦٧	41	26.3	321	68.6
٥	توافر طاقم اداري محترف متميز لجميع المنتخبات الرياضية.	60	٣٨.٥	45	٢٨.٨٥	51	32.7	321	68.6
٦	توافر السجلات والوثائق اللازمة لاعمال المنتخبات الرياضية في الاتحاد الرياضي	90	٥٧.٧	60	٣٨.٤٦	6	3.8	396	84.6
٧	اعتماد المبالغ المالية من اللجنة الاولمبية والجهة الادارية التي تسمح بإقامة معسكرات دولية على مستوى عالي قبل الاشتراك في البطولات الدولية.	55	٣٥.٣	70	٤٤.٨٧	31	19.9	336	71.8
٨	توفير الامكانات التكنولوجية لبناء قواعد المعلومات للمنتخبات الرياضية على المستوى الدولي.	45	٢٨.٨	60	٣٨.٤٦	51	32.7	306	65.4
٩	وجود بطاريات اختبار ملائمة لاختبار المشاركين في المنتخبات الرياضية.	55	٣٥.٣	65	٤١.٦٧	36	23.1	331	70.7
١٠	الاعتماد على خبراء متخصصين في تخطيط وإدارة برامج البطولات الرياضية في الاتحاد الرياضي	60	٣٨.٥	65	٤١.٦٧	31	19.9	341	72.9
١١	وجود خطة استراتيجيية واضحة المعالم لكافة المنتخبات الرياضية لمدة ٨ سنوات ومعتمدة من مجلس ادارة الاتحاد.	45	٢٨.٨	50	٣٢.٠٥	61	39.1	296	63.2
١٢	وجود دعامة تنظيمية تتلائم مع متطلبات المنتخبات الرياضية حالياً ومستقبلياً.	65	٤١.٧	55	٣٥.٢٦	36	23.1	341	72.9
١٣	العمل على الوصول بالملاعب والمنشآت الرياضية الى اعلى درجة من الكفاءة.	70	٤٤.٩	65	٤١.٦٧	21	13.5	361	77.1
١٤	توفير الامكانات المناسبة لإقامة البطولات الدولية في داخل الدولة.	55	٣٥.٣	60	٣٨.٤٦	41	26.3	326	69.7
١٥	القيادة تستثمر الامكانيات والقدرات بطريقة خلاقة في ادارة المنتخبات الرياضية.	60	٣٨.٥	50	٣٢.٠٥	46	29.5	326	69.7

تابع جدول (٧)

م	العبرة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		الدرجات المقرة	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٦	تعمل القيادة العليا على اعداد وترشيح قيادات ادارية رياضية للاشتراك كاعضاء فى الاتحادات الدولية.	50	٣٢.١	55	٣٥.٢٦	51	32.7	311	66.5
١٧	اختيار الاداريين والمدرسين بما يتلائم مع المتغيرات البنينة للمنتخبات الرياضية.	60	٣٨.٥	40	٢٥.٦٤	56	35.9	316	67.5
١٨	تقدير الحاجات التدريبية ووضع التصور المبدئي للبرنامج وتقدير التكلفة المادية لادارة المنتخبات الرياضية.	70	٤٤.٩	55	٣٥.٢٦	31	19.9	351	75.0
١٩	المحافظة المستمرة على تطوير قدرات ومهارات الكوادر الادارية والفنية القائمة على ادارة المنتخبات الرياضية.	75	٤٨.١	60	٣٨.٤٦	21	13.5	366	78.2
٢٠	وضع لوائح احترام لى لكافة العاملين فى منظومة الاحتراف	55	٣٥.٣	60	٣٨.٤٦	41	26.3	326	69.7
٢١	وضع اليات تصنيف الهيئات الرياضية التابعة للاتحاد الرياضية على مستوى الهواية والاحتراف.	45	٢٨.٨	55	٣٥.٢٦	56	35.9	301	64.3
٢٢	وضع قواعد واليات تشمل حقوق الرعاية وحقوق البث التلفزيونى والاذاعى والدعاية والاعلان.	65	٤١.٧	50	٣٢.٠٥	41	26.3	336	71.8
٢٣	السماح للهيئات والشركات بتمويل الاتحادات الرياضية على ان يتم اعفاؤها من جزء من الضرائب.	125	٨٠.١	25	١٦.٠٣	6	3.8	431	92.1
٢٤	مشاركة الاندية والهيئات الرياضية الاعضاء فى الاتحاد فى وضع النظام الاساسى للاتحاد.	50	٣٢.١	45	٢٨.٨٥	61	39.1	301	64.3
٢٥	انشاء شركة تابعة للاتحاد الرياضى تسهم فى زيادة مصادر التمويل	130	٨٣.٣	20	١٢.٨٢	6	3.8	436	93.2
٢٦	انشاء قناة رياضية تابعة للاتحاد الرياضى.	135	٨٦.٥	15	٩.٦٢	6	3.8	441	94.2

يتضح من جدول (٥) إجهت إستجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثانى حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٦٣.٢ - ٩٤.٢٪) ويرى الباحثون ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٦٠% وهذا يدل على اهمية المحور الثانى المتطلبات اللوجستية لادارة الاتحادات الرياضية فى ضوء ادارة التميز واشتمل على كافة العناصر والموارد اللازمة للقيام بالعمليات الادارية على اعلى مستوى.

وقد جاءت معايير ادارة التميز من تطور ادارة الجودة الشاملة وتم تطوير معايير ادارة الجودة الشاملة للتحويل الى معايير التميز، وتنتظر إدارة الجودة الشاملة إلى الأفراد باعتبارهم أساس العمليات المحققة للجودة، والى مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم باعتبارهما الأسلوب الأمثل للوصول للأهداف المنشودة حيث ان ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي الى اشتراك كل المسؤولين فى إدارة المؤسسة الرياضية ليصبحوا جزءا من برنامج ثقافة الجودة، وبالتالي فالجودة تعنى القوة الدافعة المطلوبة لدفع المؤسسة الرياضية بشكل فعال لتحقيق أهدافها ورسالتها المنوط بها من قبل المجتمع والاطراف العديدة المشاركة فى منظومة الرياضة، وتعمل على توفير مناخ ومقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتنمي كوادر وقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه، فجودة المجال الرياضى تتحقق من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري وتوفير نظم تدريب عالية المستوى.

ومعيار نمط القيادة والادارة يقاس من خلال معيارين فرعيين هما رؤية القيادة في اظهار التزامهم بوضوح نحو ثقافة وقيم التميز في الاداء، المشاركة في عمليات الادارة والتحسين والتطوير لدعم التنفيذ الفعال للسياسة والاستراتيجية وتوقعات احتيايات مختلف اصحاب المصلحة، ومعيار السياسة والاستراتيجية ويقاس من خلال معيارين فرعيين السياسة والاستراتيجية توضع بناء على المعلومات لتحقيق الاحتياجات في الحاضر والمستقبل لمختلف اصحاب المصلحة، وعمليات التحسين والتقويم ونشر السياسة والاستراتيجية المقدمة.

كما يجب الاهتمام بمعيار النتائج والذي يشمل معيار نتائج الاثر على المجتمع وهو يبحث في تاثير النتائج على البيئة والسلطات والهيئات الاخرى، ومعيار نتائج ارضاء المتعاملين وهو يبحث في ارضاء العملاء الخارجيين واصحاب المصلحة، ومعيار نتائج ارضاء العاملين وهو يبحث في تلبية احتياجات ومتطلبات وتطلعات الموظفين في الاتحادات الرياضية، ومعيار نتائج اداء الشركاء وهو يبحث في الخدمات المقدمة من الشركاء والرعاة واصحاب المصلحة في الاتحادات الرياضية، ومعيار نتائج التنظيمية وهو يبحث في انجاز الاهداف المخطط لها التي تلبى احتياجات وتطلعات الجميع، وهذا يتفق مع دراسة نواز Nawaz عام ٢٠٠٨ م، ودراسة امل فتحي عقل عام ٢٠٠٥ م

جدول (٨)

التكرارات والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث على المحور الثالث اليات التقييم لادارة الاتحادات الرياضية في ضوء ادارة التميز (ن=١٥٦)

م	العبارة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		الدرجات المقدره	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتم إجراء دراسة استطلاعية لتقييم واقع الخدمات المقدمة للمنتخبات الرياضية.	90	٥٧.٧	60	٣٨.٤٦	6	3.8	396	84.6
٢	تطوير وتحديث ومراجعة السياسة الخاصة بإدارة المنتخبات الرياضية لتحقيق الخطط والأهداف.	95	٦٠.٩	55	٣٥.٢٦	6	3.8	401	85.7
٣	تقدير الوقت اللازم لكل مرحلة من تنفيذ البرامج لإدارة المنتخبات الرياضية وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً.	90	٥٧.٧	55	٣٥.٢٦	11	7.1	391	83.5
٤	تحليل عناصر ومكونات نجاح الاتحادات الرياضية المتميزة للاستفادة منها في مختلف الاتحادات الرياضية الوطنية.	60	٣٨.٥	65	٤١.٦٧	31	19.9	341	72.9
٥	تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات مع المنتخبات الرياضية الوطنية في الدول المتقدمة في كل رياضة.	70	٤٤.٩	60	٣٨.٤٦	26	16.7	356	76.1
٦	تحديد الخطوط العريضة والإجراءات لمستوى الأداء المطلوب من إدارة المنتخبات الرياضية.	75	٤٨.١	55	٣٥.٢٦	26	16.7	361	77.1
٧	تحقيق التوازن بين الظروف البيئية وإمكانات كل فريق من الفرق الرياضية.	85	٥٤.٥	50	٣٢.٠٥	21	13.5	376	80.3
٨	إدارة الاتحاد الرياضي تعمل على المساعدة في فهم وحل المشكلات التي تواجه اللاعبين أو الأجهزة الفنية والعمل على علاجها بشكل فوري	100	٦٤.١	45	٢٨.٨٥	11	7.1	401	85.7
٩	وضع برنامج زمني لتنظيم المسابقات الودية مع الفرق الرياضية المختلفة.	95	٦٠.٩	35	٢٢.٤٤	26	16.7	381	81.4
١٠	تحديد واضح لحجم الواجبات، والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل وظيفة في الهيكل الوظيفي لإدارة المنتخبات الرياضية.	55	٣٥.٣	60	٣٨.٤٦	41	26.3	326	69.7
١١	وجود دراسة واضحة بشأن تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات الفنية والتقنية المستقبلية اللازمة.	55	٣٥.٣	60	٣٨.٤٦	41	26.3	326	69.7
١٢	وجود اليات ومعايير لتطبيق معايير الجودة في كافة مراحل العمل في ادارة المنتخبات الرياضية.	50	٣٢.١	65	٤١.٦٧	41	26.3	321	68.6
١٣	تشخيص البيئة من تحديد للفرص والتحديات التي تحيط بإدارة الاتحادات الرياضية.	45	٢٨.٨	60	٣٨.٤٦	51	32.7	306	65.4

تابع جدول (٨)

م	العبرة	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		الدرجات المقدره	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٦	مراجعة الاهداف الاستراتيجية لادارة المنتخبات الرياضية وتطويرها بما يتفق مع متطلبات المناخ الخارجى لضمان فاعليتها.	80	٥١.٣	40	٢٥.٦٤	36	23.1	356	76.1
١٧	يوجد مركز اعلامى خاص بادارة المنتخبات الرياضية فى الاتحاد الرياضى	55	٣٥.٣	45	٢٨.٨٥	56	35.9	311	66.5
١٨	وجود بطاقة لتقويم اللاعب تتضمن مدى تطور المستوى الرياضى ومدى الالتزام فى التدريب.	90	٥٧.٧	55	٣٥.٢٦	11	7.1	391	83.5
١٩	وجود بطاقة لتقويم الادارى تتضمن مدى تطوره والتزامه فى العمل الادارى.	50	٣٢.١	45	٢٨.٨٥	61	39.1	301	64.3
٢٠	تتصف معايير وأسس تقييم أداء العاملين بالاتحادات الرياضية بالموضوعية.	90	٥٧.٧	55	٣٥.٢٦	11	7.1	391	83.5
٢١	يوجد نظام واضح يحتوى على مدخلات ومخرجات ادارة الاتحادات الرياضية لتحليل ناتج لقياس وإخراج المؤشرات فى ضوءها.	85	٥٤.٥	50	٣٢.٠٥	21	13.5	376	80.3
٢٢	يوجد معايير لمستوى جودة تنفيذ الأنشطة المرتبطة بادارة الاتحادات الرياضية	80	٥١.٣	60	٣٨.٤٦	16	10.3	376	80.3
٢٣	يوجد مؤشرات لقياس الأداء والابتكار لدى ادارة الاتحادات الرياضية	75	٤٨.١	55	٣٥.٢٦	26	16.7	361	77.1
٢٤	مؤشرات لقياس رضا العاملين فى ادارة الاتحادات الرياضية.	45	٢٨.٨	55	٣٥.٢٦	56	35.9	301	64.3
٢٥	يوجد مؤشرات لقياس مدى كفاية الكفاءات الفردية لاحتياجات ادارة المنتخبات الرياضية.	105	٦٧.٣	45	٢٨.٨٥	6	3.8	411	87.8
٢٦	توجد ادارة خاصة بمراقبة الشكاوى والاقتراحات التى ترد من والى ادارة الاتحادات الرياضية.	65	٤١.٧	45	٢٨.٨٥	46	29.5	331	70.7
٢٧	الرصد والتنبيه لاداء ادارة المنتخبات الرياضية ومقارنتها مع المعايير الدولية.	50	٣٢.١	45	٢٨.٨٥	61	39.1	301	64.3
٢٨	ادارة الاتحادات الرياضية تتميز بالشفافية فى التخطيط والتنفيذ والتقييم.	60	٣٨.٥	65	٤١.٦٧	31	19.9	341	72.9
٢٩	ادارة الاتحادات الرياضية تعمل على تدبير الموارد المالية لتأمين النجاح المستدام.	70	٤٤.٩	60	٣٨.٤٦	36	23.1	366	78.2
٣٠	يوجد لائحة خاصة بالتامين على جميع العاملين فى ادارة الاتحادات الرياضية.	45	٢٨.٨	40	٢٥.٦٤	71	45.5	286	61.1

يتضح من جدول (٥) إتجهت إستجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثالث حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٠.٦٠ - ٨٧.٨٪) ويرى الباحثون ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٦٠% وهذا يدل على اهمية المحور الثالث اليات التقييم لادارة الاتحادات الرياضية فى ضوء ادارة التميز وذلك من خلال مجموعة من المعايير الادارية والفنية والمالية والتشريعية لضمان الكفاءة والتطبيق الايجابى المنظم للعمليات الادارية داخل الاتحادات الرياضية المصرية.

ويرى الباحثون ان نماذج التميز منظومة متكاملة ومتفاعلة ترصد حركة المنظمة ومدى اقترابها او ابتعادها عن مستويات الاداء المتميز المستهدفه لمساعدة الاتحادات الرياضية فى التركيز على التقييمات المختلفة والمعايير التحليلية بهدف توجيه جهودها نحو التحول الى منظمات متميزة وتقويم مختلف الممارسات التنظيمية، وتستخدم معايير نماذج التميز كمدخل متكامل يودى الى تحسين القيمة للمستفيدين وتحقيق التحسين الكلى للفاعلية التنظيمية والقدرات والتعلم

التنظيمي وتساعد في تحسين ممارسات الاداء التنظيمي والنتائج التنظيمية وتسهل الاتصال والمشاركة في الممارسات والتطبيقات وتعمل كاداة لفهم وادارة الاداء وتوجيه التخطيط التنظيمي.

واكدت نتائج استجابات عينة البحث على ضرورة وجود محكات تقييم في الاتحادات الرياضية ومنها القيادة وثبات الغاية وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منتجات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز، والتميز المستمد من المستفيدين وتؤكد كل مداخل التميز أن المستفيد هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات الرياضية، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين الحاليين والمحتملين، واهمية التوجيه الاستراتيجي ويشمل جميع منهجيات التميز تؤكد علي أهمية التوجيه الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم .

واهمية التعلم والتحسين المستمر حيث يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة، والإدارة بالحقائق تركز جميع مداخل التميز علي أن تكون إدارة العمليات علي أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء ، ويكون تحسين العمليات علي أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات علي مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء، وتوجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الاتحادات الرياضية، ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك الموظفون والمستفيدون والرعاة والجمهور والمجتمع ككل، والمسئولية الاجتماعية تبنى كل مناهج التميز المرتبطة بالمسئولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهمية علي المدى الطويل لمصالح الاتحادات الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة خالد محمد سمير محمد ٢٠١٢، ودراسة اسماء هائل العوايشة عام ٢٠٠٦، ودراسة Sharma & Talwar عام ٢٠٠٧م.

الاستنتاجات:

- اهمية وجود رؤية ورسالة استراتيجية طويلة المدى للاتحادات الرياضية حيث عدم وجوده يعمل على ضعف قدرة الاتحادات الرياضية على التنافس على المستوى الدولي والاولمبي لفترات طويلة.
- وجود قصور في التخطيط الاداري للعاملين في الاتحادات الرياضية لعدم وجود ادارة للموارد البشرية في الاتحادات الرياضية.
- تخلو الخطط من برامج التدريب والتأهيل للعاملين بالاتحادات الرياضية مما يؤثر على حجم العمل وجودة العمل حيث نتيجة لغياب التدريب والتأهيل للعاملين يجعلهم يعملون وفق اساليب ورؤى ادارية قديمة نسبيا لا تتوافق مع الاساليب الادارية الحديثة وبالتالي يؤثر على كفاءة التطبيق الاداري.
- برامج الإتحاد غالبا ما تكون ثابتة وغير متجددة حيث تفتقر الخطط الخاصة بإدارة الاتحادات الرياضية الى التجديد لانها تكرر للخطط السابقة نتيجة لعدم وجود مناخ يساعد على الابتكار والتطوير.
- لا تتميز الاهداف الموضوعية في الاتحادات الرياضية بالشمولية والترابط في بعض الاحيان نتيجة لغياب اشتراك العاملين في عملية التخطيط كما يتم التخطيط لكل وحدة من وحدات الإتحاد على حدى دون وجود ترابط في التخطيط بين هذه الوحدات.
- السياسات والاجراءات بالاتحادات الرياضية لا تتناسب مع الخطط والبرامج الزمنية الموضوعية حيث يجب وضع السياسات وفق تخطيط بعيد المدى ثم وضع الاجراءات وهي الخطوات التفصيلية التي تحقق هذه السياسات والبرامج التي يتم وضعها يجب ان تكون واضحة ومحددة ونابعة من الاهداف الرئيسية للاتحادات الرياضية.
- افتقار الخطط للمتابعة عند التنفيذ حيث تخلو الخطط من التقييم المرحلي أثناء تنفيذها، حيث يجب ان تبدأ عملية التقييم من بداية عملية التخطيط حتى يتم تقييم الخطة ومدى امكانية تنفيذها وان تتلائم مع الامكانيات

- والموارد المتاحة، وان يشمل التقويم كافة المراحل سواء قبل التنفيذ او اثناء التنفيذ او بعد التنفيذ للأنشطة والبرامج المختلفة للاتحادات الرياضية.
- الهيكل التنظيمي للاتحادات الرياضية حاليا لا يتسم بالوضوح مما يؤثر على تحقيق أهداف الاتحادات الرياضية بفاعلية.
- قلة إهتمام الاتحادات الرياضية بتوصيف قواعد معلومات الموظفين من حيث أعدادهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية وايضا عدم وجود دليل تنظيمي بالاتحادات الرياضية مكملا للهيكل التنظيمي.
- عدم وجود لائحة مالية لتحفيز العاملون على الارتقاء بأدائهم في العمل بالاتحادات الرياضية ، حيث يجب وضع لوائح تضمن مكافآت تشجيعية وتحفيزية للعاملين مثل وضع مكافآت للاجهزة الفنية والادارية والطبية وفقا لكل مستوى او ميدالية يتم تحقيقها على المستوى القارى او الدولى او الاولمبى.
- لا توجد بطاقات مكتوبة لوصف وظائف العاملين بالاتحادات الرياضية ، مما يؤثر على معرفة دور كل فرد فى الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطه بالوظائف الاخرى سواء فى نفس المستوى الوظيفي له او اعلى منه او اقل منه.
- غياب الاساليب المقننة لاختيار العاملين بالاتحادات الرياضية فى مختلف المناصب الإدارية فى الاتحادات مما يؤثر على حجم العمل لدى العاملين ويؤثر على مدى ارتباطهم وولائهم للعمل فى الاتحادات الرياضية.
- لا تتناسب الميزانية المخصصة بالاتحادات الرياضية مع زيادة وتوسيع قاعدة الممارسة الرياضية مما يؤثر على قطاع الممارسة وقطاع البطولة ايضا.
- عدم اعلان الاتحادات الرياضية لموظفيها عن المعايير المستخدمة فى تقييم الأداء مسبقا وبالتالي يغيب عنهم الدراية بتفاصيل واجباتهم وأعمالهم المناطة لهم.
- الاهتمام بتطوير التشريعات الرياضية الخاصة بالاتحادات الرياضية والتي لها دور كبير فى دخول الاتحاد الرياضية الى المستوى التنافس القارى والدولى والاولمبى من خلال تشريعات تتميز بالحدثة ومواكبة التطوير الادارى على المستوى العالمى.
- اهمية اهتمام المسؤولين بالاتحادات الرياضية بتحديد المعايير والمقاييس الرقابية التي يتم في ضوئها تقويم أداء العاملين، حيث تسهم هذه المعايير فى الارتقاء بالمستوى الادارى للعاملين حيث تظهر هذه المعايير نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين فى الاتحادات الرياضية وتعمل الدورات التدريبية على الارتقاء وزيادة نقاط القوة والعمل على تلافى نقاط الضعف وبالتالي تسهم فى تطوير الاداء الادارى للعاملين بالاتحادات الرياضية.
- عدم اهتمام المسؤولين بالاتحادات الرياضية بتطوير أساليب ونظم الرقابة، حيث يتم الاعتماد على النظم والاساليب القديمة فى الرقابة وذلك نتيجة لعدم استخدام اساليب ادارية حديثة فى العمل بالاتحادات الرياضية.

التوصيات:

اولا: المتطلبات الفنية لإدارة الاتحادات الرياضية فى ضوء ادارة التميز:

- توجد رؤية ورسالة واضحة للاتحاد الرياضى.
- الاهداف واضحة ومحددة ومعلنة لجميع العاملين فى الاتحاد الرياضى.
- وجود هيكل ودليل تنظيمى واضح لجميع العاملين فى الاتحاد الرياضى.
- تاهيل الاداريين والاجهزة الفنية فى الاتحادات الرياضية بصفة مستمرة.
- الاستعانة بلجان فنية لمتابعة اداء المنتخبات الرياضية بصفة مستمرة.
- توضع خطة استراتيجية محددة لجميع المنتخبات الرياضية فى الاتحاد الرياضى.
- يوجد اليات للتقويم والمتابعة بصفة مستمرة للاداء الادارى للاتحاد الرياضى
- يوجد سياسات واجراءات واضحة لإدارة الاتحادات الرياضية.
- يوجد برامج زمنية واضحة ومحددة لتحقيق اهداف الاتحاد الرياضى.
- يوجد اخصائى نفسى لكل فريق لمراجعة العوامل النفسية للفرق الرياضية.

- وجود ادوات واجهزة حديثة وملائمة لعملية تدريب المنتخبات الرياضية.
- يتوافر مدربين على مستوى عالي مصنفين بالاتحاد الدولي للعبة.
- يتوافر بدل انتقال ملائم للاعبين والاجهزة الفنية اعضاء المنتخبات الرياضية.
- توافر الرعاية الطبية الملائمة لجميع لاعبي المنتخبات الرياضية.
- السعى الى التطوير الادارى بصفة مستمرة لجميع العاملين فى المنتخبات الرياضية.
- يوجد ادارة مختصة لاكتشاف قدرات اللاعبين فى المنتخبات الرياضية وتطويرها وتوجيهها فى الاتجاه الصحيح.
- مواكبة الاهتمام العالمي فى تقديم أفضل الخدمات لإعداد قيادات واعية ومدربة ومؤهلة عملياً لأخذ زمام المبادرة مستقبلا فى ادارة المنتخبات الرياضية.
- تطوير البرامج الخاصة التي تراعى فردية وخصوصية اللاعبين الموهوبين وتنفيذها ووضع آليات التقييم.
- يوجد دعم مالى محدد يحقق الاهداف الحالية والمستقبلية للاتحادات الرياضية.
- توجد رؤية إستراتيجية تعتمد على تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا للمنتخبات الرياضية.
- توجد رسالة تمثل الصورة المستقبلية للمنتخبات الرياضية، وتحدد الى أين تريد الوصول.
- تعتمد الرؤية على توفير الدخل المادى الذى يضمن استمرار نشاط المنتخبات الرياضية وفق ميزة تنافسية.
- اللائحة المالية تسهم فى تحفيز اللاعبين والاداريين والاجهزة الفنية على الارتقاء بأدائهم فى المنتخبات الرياضية.
- تتميز الاهداف فى الاتحادات الرياضية بالتكامل والدقة.
- يوجد اتصال ملائم بين جميع الاجهزة الفنية والإدارية فى الاتحاد الرياضى.
- تطبيق القيادة نظاما متقدما للمساءلة والمحاسبة على المستويين الفردي والجماعي فى ادارة الاتحاد الرياضى.
- توظف القيادة التشريعات والقوانين بما يحقق فعالية ادارة الاتحادات الرياضية
- تتميز ادارة الاتحادات الرياضية بوجود إدارة للمعلومات لتحسين صنع القرار بصفة مستمرة.
- تتميز استراتيجية ادارة الاتحادات الرياضية بالفهم الدقيق لاداء كل فرد وقدراته.
- تعمل ادارة الاتحادات الرياضية على تحسين استراتيجيتها بصفة مستمرة.
- يضع القادة المسؤولون عن ادارة الاتحادات الرياضية مجموعة من القيم ومدونة لقواعد السلوك.
- يعد القادة المسؤولون عن ادارة المنتخبات الرياضية بمثابة قذوة للقيم.
- يعمل القادة المسؤولون عن ادارة الاتحادات الرياضية على غرس ثقافة التميز.
- اهمية انشاء جائزة خاصة بالتميز فى المجال الرياضى بين الاتحادات الرياضية لافضل (مجلس ادارة – منتخب-نادى- ادارى –مدرب- حكم- طبيب-اخصائى نفسى)
- انشاء لجنة داخلية منتخبة من الجمعية العمومية للاتحاد تسمى لجنة المعايير والمحاسبة والرقابة الداخلية.
- الرسائل الاعلامية الصادرة من ادارة الاتحادات الرياضية ملائمة وجذابة.

ثانيا: المتطلبات اللوجستية لادارة الاتحادات الرياضية فى ضوء ادارة التميز

- وجود ملاعب قانونية للتدريب على المنافسات والبطولة للمنتخبات الرياضية.
- استخدام خطط التدريب الحديثة فى المنتخبات الرياضية.
- توافر مكافآت مالية ومعنوية ملائمة لجميع افراد المنتخبات الرياضية.
- توافر ادارة للعلاقات العامة تتمتع بالمهارات والكفاءات المتميزة.
- توافر طاقم ادارى محترف متميز لجميع المنتخبات الرياضية.
- توافر السجلات والوثائق اللازمة لاعمال المنتخبات الرياضية فى الاتحاد الرياضى
- اعتماد المبالغ المالية من اللجنة الاولمبية والجهة الادارية التي تسمح بإقامة معسكرات دولية على مستوى عالمي قبل الاشتراك فى البطولات الدولية.

- توفير الامكانيات التكنولوجية لبناء قواعد المعلومات للمنتخبات الرياضية على المستوى الدولي.
- وجود بطاريات اختبار ملائمة لاختيار المشاركين في المنتخبات الرياضية.
- وجود دعامة تنظيمية تتلائم مع متطلبات المنتخبات الرياضية حالياً ومستقبلياً.
- العمل على الوصول بالملاعب والمنشآت الرياضية الى اعلى درجة من الكفاءة.
- توفير الامكانيات المناسبة لإقامة البطولات الدولية في داخل الدولة.
- القيادة تستثمر الامكانيات والقدرات بطريقة خلاقة في ادارة المنتخبات الرياضية.
- اختيار الاداريين والمدرّبين بما يتلائم مع المتغيرات البيئية للمنتخبات الرياضية.
- وضع لوائح احترام لكافة العاملين في منظومة الاحتراف
- وضع اليات تصنيف الهيئات الرياضية التابعة للاتحاد الرياضية على مستوى الهواية والاحتراف.
- وضع قواعد واليات تشمل حقوق الرعاية وحقوق البث التلفزيوني والاذاعي والدعاية والاعلان.
- السماح للهيئات والشركات بتمويل الاتحادات الرياضية على ان يتم اعفاءها من جزء من الضرائب.
- مشاركة الاندية والهيئات الرياضية الاعضاء في الاتحاد في وضع النظام الاساسي للاتحاد.
- انشاء شركة تابعة للاتحاد الرياضى تسهم في زيادة مصادر التمويل
- انشاء قناة رياضية تابعة للاتحاد الرياضى.

ثالثاً: اليات التقييم لادارة الاتحادات الرياضية فى ضوء ادارة التميز.

- يتم إجراء دراسة استطلاعية لتقييم واقع الخدمات المقدمة للمنتخبات الرياضية.
- تطوير وتحديث ومراجعة السياسة الخاصة بادارة المنتخبات الرياضية لتحقيق الخطط والأهداف.
- تقدير الوقت اللازم لكل مرحلة من تنفيذ البرامج لادارة المنتخبات الرياضية وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً.
- تحليل عناصر ومكونات نجاح الاتحادات الرياضية المتميزة للاستفادة منها فى مختلف الاتحادات الرياضية الوطنية.
- تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات مع المنتخبات الرياضية الوطنية فى الدول المتقدمة فى كل رياضة.
- تحديد الخطوط العريضة والاجراءات لمستوى الأداء المطلوب من ادارة المنتخبات الرياضية.
- تحقيق التوازن بين الظروف البيئية وإمكانيات كل فريق من الفرق الرياضية.
- ادارة الاتحاد الرياضى تعمل على المساعدة في فهم وحل المشكلات التى تواجه اللاعبين او الاجهزة الفنية والعمل على علاجها بشكل فوري
- وضع برنامج زمني لتنظيم المسابقات الودية مع الفرق الرياضية المختلفة.
- تحديد واضح لحجم الواجبات، والمسؤوليات، والمهام الخاصة بكل وظيفة فى الهيكل الوظيفى لادارة المنتخبات الرياضية.
- تحديد اجراءات نظامية تضمن السرعة فى انجاز التعليمات التى يكلف بها العاملون على ادارة المنتخبات الرياضية
- وجود سياسات تنظيمية واضحة للعمل الادارى والفنى داخل ادارة المنتخبات الرياضية.
- وجود دراسة واضحة بشأن تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات الفنية والتقنية المستقبلية اللازمة.
- وجود اليات ومعايير لتطبيق معايير الجودة فى كافة مراحل العمل فى ادارة المنتخبات الرياضية.
- تشخيص البيئة من تحديد للفرص والتهديدات التى تحيط بادارة الاتحادات الرياضية.
- مراجعة الاهداف الاستراتيجية لادارة المنتخبات الرياضية وتطويرها بما يتفق مع متطلبات المناخ الخارجى لضمان فاعليتها.
- الاعتماد على المفاهيم الادارية الحديثة فى مراعاة توجهات السوق الرياضى فى كل مايتخذه من قرارات بشأن برامج العمل فى الاتحاد الرياضى.
- يوجد مركز اعلامى خاص بادارة المنتخبات الرياضية فى الاتحاد الرياضى

- تحديد وحصر أكثر المشكلات والمعوقات التي تواجه ادارة المنتخبات الرياضية حالياً ومستقبلاً ووضع اليات لمعالجتها.
- وجود بطاقة لتقويم اللاعب تتضمن مدى تطور المستوى الرياضى ومدى الالتزام فى التدريب.
- وجود بطاقة لتقويم الادارى تتضمن مدى تطوره والتزامه فى العمل الادارى.
- تقويم محتوى الخطط التدريبية من خلال اللجنة الفنية فى الاتحاد وفى اللجنة الاولمبية
- تقويم محتوى البرامج التدريبية للاداريين القائمين على ادارة المنتخبات الرياضية من خبراء فى مجال الادارة الرياضية.
- تعمل ادارة الاتحاد الرياضى على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية المحلية والدولية باستمرار.
- تتصف معايير وأسس تقييم أداء العاملين بالاتحادات الرياضية بالموضوعية.
- يوجد نظام واضح يحتوى على مدخلات ومخرجات ادارة الاتحادات الرياضية لتحليل ناتج لقياس وإخراج المؤشرات فى ضوءها.
- وجود تقويم زمنى لإعداد الموازنة المالية ووضع نظام لمراقبتها.
- يوجد معايير لمستوى جودة تنفيذ الانشطة المرتبطة بادارة الاتحادات الرياضية
- يوجد مؤشرات لقياس الأداء والابتكار لدى ادارة الاتحادات الرياضية
- مؤشرات لقياس رضا العاملين فى ادارة الاتحادات الرياضية.
- يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين فى ادارة المنتخبات الرياضية للاستراتيجيات الموضوعية من قبل مجلس ادارة الاتحاد.
- يوجد مؤشرات لقياس مدى استيعاب العاملين فى ادارة المنتخبات الرياضية لنوعية الاتصالات الداخلية.
- يوجد مؤشرات لقياس مدى كفاية الكفاءات الفردية لاحتياجات ادارة المنتخبات الرياضية.
- توجد ادارة خاصة بمراقبة الشكاوى والاقتراحات التى ترد من والى ادارة الاتحادات الرياضية.
- الرصد والتنبؤ لاداء ادارة المنتخبات الرياضية ومقارنتها مع المعايير الدولية.
- ادارة الاتحادات الرياضية تتميز بالشفافية فى التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- العلاقة بين العاملين فى ادارة الاتحادات الرياضية تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام.
- ادارة الاتحادات الرياضية تعمل على تدبير الموارد المالية لتأمين النجاح المستدام.
- يوجد لائحة خاصة بالتأمين على جميع العاملين فى ادارة الاتحادات الرياضية.
- يوجد لائحة للعقوبات والجزاءات للأفراد والفرق العاملين فى ادارة المنتخبات الرياضية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. احمد بن صالح عبد الحفيظ: الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٣م.
٢. اسماء هائل العوايشة: اتجاهات العاملين فى القطاع العام الاردنى نحو جائزة الملك عبد الله الثانى لتميز الاداء الحكومى والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٦م.
٣. المغربى عبد الفتاح: الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١ ، مجموعة النيل العربى، مصر ١٩٩٩م.
٤. امل فتحى عقل: تطوير معايير تميز المستوى الجامعى فى مؤسسات التعليم العالى فى الاردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الاردنية، ٢٠٠٥م.
٥. جيمس كولنز وجيرى بوراس: البناء من أجل الاستمرار، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ١٩٩٩م.

٦. خالد محمد سمير محمد: نموذج مقترح لإدارة التميز لتطوير المدارس العسكرية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١٢م
٧. سعيد يس عامر: الإدارة وفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات، مصر ١٩٩٨ . ص ٣٠٥
٨. صالح بن سليمان الرشيد: نحو بناء اطارا منهجيا للابداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوى الخامس فى الادارة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٤م.
٩. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢م.
١٠. قاسم نايف علوان: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، داء الوفاء للنشر، الاردن، ٢٠٠١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

11. ARMITAGE.J and others The 7 essentials excellence Article Internet publier sur.
www.7thwavesolution.com-offerings-guided-solutions,consultee
12. CHRIS WOODS, L, Excellence avec une majusculte, Article sur Internet Publier le 2007,
www.managementagora.com
13. JOHN OKLAND, Total organizational excellence, Butterworth Heinemann, U.S.A, 2001
14. KAI KRITENSEN, Benchmarking Excellence, Journal; Measuring business Excellence, V5,
Denmark 2001
15. Khurran Nawaz (2008) Using EFQM Self-Assessment for Gap Analysis and Organizational
Alignment, Paper for Quality Congress Middle East 2 Creating an Architecture of Quality and
Excellence in Middle East; Responsibilities; Challenges and Strategies, Dubai; e TQM Collage
16. Sharma Anilk,& Talwar, Balvir (2007) Evolution of University Business Excellence Model in
Corporation Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence, Vol 11, No 3, Emerald Group
Publishing Limited.
17. Sharma Anilk,& Talwar, Balvir (2007) Evolution of University Business Excellence Model in
Corporation Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence, Vol 11, No 3, Emerald Group
Publishing Limited.

