

# متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

أ.م.د. نادية لطفي عبد الفتاح معوض

استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية للبنات  
جامعة الاسكندرية

## مقدمة ومشكلة البحث :

أشارت الدكتورة هالة السعيد، وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية ورئيس مجلس أمناء المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة إن الاستثمار في العنصر البشري يعد من أهم أولويات الدولة المصرية لأنه أساس البناء والتنمية، موضحة أن تنمية الموارد البشرية أصبحت ركنا أساسياً لتحقيق تنمية شاملة مستقبلية خاصة وأن العنصر البشري إستطاع إثبات كونه العنصر الرئيس والفعال في كل خطة تنمية في أية دولة، لذلك يحظى تدريبه وتأهيله بأولوية قصوى ، وأشارت ايضا إلى أن البرنامج التدريبي " التنمية المستدامة واستراتيجية ٢٠٣٠ وأثرها على تحقيق أهداف المؤسسة " يأتي في إطار حرص المعهد على القيام بكافة الأنشطة البحثية والتدريبية من أجل الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تعزيز المعارف والمهارات والقدرات التنافسية للعاملين في مختلف الجهات والمؤسسات الحكومية تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

لذلك أكد الدكتور أشرف صبحي وزير الشباب والرياضة إن الاستثمار في الشباب وتمكينهم يعد أحد الأولويات التي اشار إليها رئيس الجمهورية ، مؤكداً أن الشباب أساس ومحور رؤية مصر للتنمية المستدامة جاء ذلك خلال كلمته في الجلسة الافتتاحية للمنتدى الاقتصادي الاجتماعى ، والذي يأتي تحت عنوان " إدماج وتمكين ومساواة الشباب" وناقش المنتدى عدداً من الموضوعات أهمها " النمو الاقتصادي والعمل اللائق - التعليم الجيد - الحد من أوجه عدم المساواة - قضايا السلام والأمن والعدل - قضايا المناخ - دور المؤسسات المعنية بالشباب وتعظيم مشاركتهم لتحقيق أهداف التنمية " . (٤٠)

كما أشادت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري إن جائزة مصر للتميز الحكومي هي جائزة وطنية تهدف إلى تحقيق تنمية وتطوير الجهاز الإداري للدولة من خلال تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة؛ رؤية مصر ٢٠٣٠ وتعزيز الروح التنافسية وثقافة التميز على مستوى المؤسسات الحكومية؛ مما يعكس بأثره على المواطن، مع الارتقاء بمستوى الخدمات والالتزام بمعايير الجودة والتميز، وتكريم المتميزين، وإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية. (٣٨)

وجاءت دراسة " البنك الدولي ٢٠١٨ " متناولة الأفاق الاقتصادية العالمية ومبرزة أهم التحديات التي تواجه دول العالم في مجال استثمار طاقاتها البشرية وسبل مواجهة هذه التحديات وآليات دعم توجة دول العالم نحو توظيف الطاقات البشرية الواعدة واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التوجهات التنموية المستدامة عالمياً. (٣٧)

يمثل رأس المال البشري أرقى مجال من مجالات الاستثمار إذ هو استثمار معمر يرتقي بالقدرات والمهارات التي من شأنها أن ترتقي بالمؤسسات في إطار من التناغم والعمل الجماعي الذي تحكمه قيم وأخلاقيات وثوابت راسخة . كما يعد مؤشرا من مؤشرات قياس التقدم والتنافس الاقتصادي بين الأمم، إذ من خلال العنصر البشري ومؤهلاته ومهاراته وسبل استثمار الطاقات البشرية والخطة الأنبية والمستقبلية لاستثمار هذا العنصر المهم يمكن الحكم على مواقع الدول من الخريطة العالمية في ميدان التنافس والتمايز. (٣٢)

وذكر نايل الخالدي(٢٠١٢) أن رأس المال البشري هو أحد أنواع رأس مال المؤسسة وهو أصل غير ملموس ويعزز الإنتاجية والإبداع والابتكار ويختلف من مؤسسة لأخرى ويمكن القول أن رأس المال البشري هو نوع من أنواع رؤوس أموال المؤسسة وعنصر رأس المال الفكري ويعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على خبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية . ويشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملون بالمنظمة، وتوجد من بينهم

الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة، وابداعاتها، مما يحق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية. (الخالدي ٢٠١٢ : ١٤)

وأشارت نتائج دراسة **سعيد العقاد (٢٠١٥)** ان رأس المال البشري في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكار جديدة أو يطوروا أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وبذلك فإن رأس المال البشري يتكون من أصول بشرية وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية. (١١)

ويعرفه **مصطفى محمود ابو بكر (٢٠٠٦)** بأنه رأس المال البشري المتميز والذي يضم الافراد ذو المواهب المتميزة الذين يمتلكون المهارات والقدرة علي التفكير الابداعي الذي يؤثر علي أنشطة المؤسسة الحيوية ويعمل علي جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج او الخدمة المقدمة مما يؤدي في النهاية الي تميز المؤسسة علي منافسيها. (١٨ : ٣٣)

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة ونمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

وعرف **محمود السلمي (٢٠٠٠)** ان التميز المؤسسي هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (١٩ : ٩٥)

وأشارت **زينه اليمني (٢٠١٥)** الي ان التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، ، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الي تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تنسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (٨)

### وتكمن أهمية التميز المؤسسي بالآتي :

- ١- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- ٢- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء
- ٣- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ٤- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (٥)

### مجالات التميز المؤسسي :

- **التميز القيادي**: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات.

- التميز بتقديم الخدمة: إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على لا تلبية حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم.
- التميز البشري: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بمستوى عالية من الكفاءة والفاعلية. ( ٦ : ٣٢ )

### المتطلبات الأساسية لتمييز المؤسسي :

القيادة وثبات الغاية: وبناء يتم التركيز على دور القيادة الواعية في إرساء قواعد العمل المؤسسي المميز وآليات ترسيخ الدعم المعنوي لمعاملين في المؤسسة.

التمييز المستمد من المتعاملين: وهذا التميز مستمد من قدرة المؤسسة على فهم رغبات المتعاملين معها وقدرة النظام المؤسسي الفعال على التجاوب مع العملاء.

التوجه الاستراتيجي : العمل المؤسسي المميز هو المستند إلى رؤى مستقبلية استراتيجية واعية تسهم في التحسين المؤسسي المستمر وتحقيق التناسق والتكامل بين كل أجزاء التنظيم المؤسسي.

التعميم والتحسين المستمر: وبناء فإن المؤسسة تستهدف التدريب المستمر لكوادر البشرية والتحسين المستمر للبنية التحتية المؤسسية لتعزيز الموارد المادية والبشرية معاً في آن واحد.

التركيز على الافراد : وذلك من خلال دعم طاقات الإبداع والابتكار لدى الافراد وتبني سياسات طموحة من شأنها أن تحفزهم للأفضل على مستوى الممارسات.

تطوير الشركات : وذلك من خلال تعزيز العلاقات مع المجتمع الخارجي وكسب رضا العملاء وبناء نوع من أنواع الاستثمار المجتمعي الداعم للمؤسسة والمستثمر لمخرجاتها في إطار عصري جديد داعم للتمييز.

توجيه النتائج : من خلال تبني استراتيجيات تقييم مناسبة لقياس مستوى الأداء داخل تمك المؤسسات وتقييم المخرجات في ضوء ما تتوقعه المؤسسات الشريكة والمجتمع وكافة المستفيدين من المؤسسة.

المسئولية الاجتماعية : من خلال تبني مجموعة من القيم المرسخة لمحور والداعمة للانفتاح والتوافق واحترام الآخر، وتبني مجموعة ممارسات إنسانية فاعلة من شأنها أن ترسخ لتعزيز المسئولية الاجتماعية للأفراد تجاه مؤسساتي.

وذكر أسامة محمد الفيل (٢٠٠١) ان الاستثمار في المورد البشري يساهم في التخفيف من حدة البطالة بشكل كبير حيث أن الاستثمار في المورد البشري يعني إكساب الأفراد تعليمات ومهارات أكبر بما يتماشى وحاجة سوق العمل المحلي، حيث يتم تحقيق حاجة أصحاب العمل وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات من خلال العمل على إكساب الأفراد تلك المهارات والكفاءات سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيره وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية. (٩ : ٣)

واشارت نتائج مجدي الشورتجي (٢٠٠٧) الي وجود تكامل مشترك بين رأس المال والصادرات والنمو الاقتصادي في حال كون المتغير التابع سواء الصادرات أو النمو الاقتصادي في الاجل الطويل توجد علاقة سببية من رأس المال البشري والنمو الاقتصادي نحو الصادرات، أما في الأجل القصير توجد علاقة سببية تبادلية بين الصادرات والنمو الاقتصادي، وكذلك توجد علاقة سببية في اتجاه واحد من الصادرات والنمو الاقتصادي نحو رأس المال البشري، وبالتالي فان الزيادة الاستثمار في التعليم من جهة وزيادة عدد المتحقين بالمدارس من جهة أخرى من شأنه أن يؤدي الى زيادة الصادرات والنمو الاقتصادي في الأجل الطويل.( ١٧ )

واكدت ايضا نتائج دراسة هند سعيد الصعيدي (٢٠١٨) علي ان درجة ممارسة معايير التميز الاداري لدي قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة كما كشفت النتائج الي ان الصعوبات التي تحد من التميز كانت كبيرة وتحتاج الي تفكير استراتيجي وعنصر بشري مؤهل قادر علي التحدي وتحقيق الطموحات.(٢٨)

وقد أشارت نتائج وتوصيات بعض الدراسات السابقة فيما يخص إستثمار الموارد البشرية او التميز المؤسسي سواء في المجال العام او المجال الرياضي مثل دراسة **سمير سليمان الجمل (٢٠٢١)** حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم ١٥ سنة فأكثر واوصت الدراسة بأهمية تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي، زيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدعم بالخبرات اللازمة، إيلاء المزيد من الاهتمام بالعاملين في البنوك لما لهم من دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي، وخصوصا في ظل تعدد البنوك واشتداد حدة المنافسة بينها، كما اوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة مماثلة توضح أهمية رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة.

كما أكدت نتائج دراسة **Somiyabalo Antoine Batcha (2012)** الي ان زيادة قدرها ١٠٠٪ في رأس المال البشري لكل عامل يؤدي إلى زيادة ٧١٪ في الناتج لكل عامل. واستخلص الباحث أنه لغرض تعزيز التنمية البشرية الملائمة، الشاملة والمستدامة فيجب أن تصاغ سياسة النمو قبل تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري لكل عامل والناتج المحلي الإجمالي لكل عامل.(٣٣)

وقد أكدت دراسة **عبد الله بن صالح ، سخنونة بونعجة (٢٠١١)** ان بناء المؤسسات وتطويرها يعتمد بدرجة كبيرة علي تنمية الموارد البشرية واعتبار ان الانسان وسيلة للتنمية واداتها وغايتها كما اوصت الدراسة بضرورة العمل علي نقل مركز اثقل للنمو المؤسسي الي عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلا من الموارد المادية والمالية.(١٧)

اشارت نتائج دراسة **هالة ميرغني البحيسي (٢٠١٥)** دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي ، وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من المعايير الاتية ( التزام القيادة - التوجه الاستراتيجي- كفاءة العاملين- العمليات والموارد) وتطوير الاداء داخل المؤسسة(٢٩)

أوصت **صابرين عطية مرسل (٢٠١٨)** في دراستها بضرورة سعي مسؤولي الإتحادات الرياضية المصرية العمل علي تنمية العناصر البشرية لديها وذلك لاختلاف مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس علي تحديد مستقبل تلك الاتحادات . وايضا رسم خطط واستراتيجيات والبرامج لتنمية واستثمار راس المال الفكري لاتاحة فرص الابداع والابتكار وتحقيق التنافسية في نوعية الخدمات المقدمة ضرورة وضع معايير لاداء الموارد البشرية والقيام بتطويرها من اجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم المختلفة. (١٤)

في حين أوصت دراسة **مصطفى عنتر زيدان فرج (٢٠٢٢)** بضرورة تحليل النماذج الدولية الأخرى التي تتبنى تطوير الأداء المؤسسي والمرتكزة علي فكرة التميز في الأداء للاستفادة منها في مراكز الشباب المختلفة بما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات وتحقيق التنافسية المؤسسية. (٢٤)

وايضا اوصت دراسة **اسماعيل احمد جلال سليم (٢٠١٩)** وهي ضرورة توفير التدريب والدعم وتحسين العمل الاداري باندية السلاح المصرية بما يضمن تحقيق التميز ومعايير النموذج الاوربي للتميز ، وجود بعض المعوقات في ممارسة معايير التميز المؤسسي باندية السلاح مرتبطة بالموارد البشرية والعمليات والقيادة وغياب رؤية واستراتيجية واضحة للاندية مع عدم وضوح أهداف الاندية الاستراتيجية وضعف الدعم اللازم من القيادة العليا لثقافة التميز وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز وتشجعة وجمود الهيكل التنظيمي للاندية.(٢)

ومن خلال **الدراسة الاستطلاعية** التي قامت بها الباحثة مع عدد(٨) افراد من العاملين بالاتحادات الرياضية لبعض الالعاب الفردية والجماعية من خلال مقابلة شخصية بسؤالهم عن أهم المشكلات الادارية والفنية التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي للاتحاد؟ وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية باجماع عينة الدراسة بنسبة (١٠٠%) ان هناك بعض التحديات التي تواجه استثمار الموارد البشرية والتي تمثلت في عدم تأهيل العنصر البشري في بعض الادارات للوظيفة المنسوبة له بالاتحاد وعدم وضوح المهام والاختصاصات المطلوب تنفيذها ، عدم وجود نظام رقابة فعال ، بالإضافة الي ضعف المرتبات وقلة الحوافز والمكافآت وايضا عدم توفير المناخ المناسب للعمل .

من خلال نتائج وتوصيات بعض الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية تبيني مدى أهمية مشكلة البحث والتي يمكن معالجتها من خلال الاجابة علي التساؤل التالي :

" ما هي متطلبات إستثمار رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية "

**اهمية البحث:**

**الاهمية العلمية :**

تتضح اهمية هذا البحث في تحديد ماهية المتطلبات الاساسية الي يجب توافرها في اللاتحادات الرياضية حتي يمكن تحقيق التميز المؤسسي وذلك توافقا مع متطلبات رؤية مصر ٢٠٢٠ والتي اكدت علي ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وأن الشباب أساس ومحور رؤية مصر للتنمية المستدامة .

**الاهمية التطبيقية:**

استثمار رأس المال البشري سيؤدي الي رفع كفاءة قدرة الاتحادات الرياضية وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجي ، باعتبارها من اهم المؤسسات الرياضية التي تسعى الي المنافسة ومحاولة تحقيق التميز علي مستوي العالمي.

**أهداف البحث :**

يهدف البحث الي تحديد متطلبات إستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وذلك من خلال التعرف علي المتطلبات :

- ١- الادارية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٢- التدريبية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٣- التكنولوجيا والقدرة الاتصالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٤- المالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٥- المجتمعية والبيئية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.

**تساؤلات البحث**

- ١- ماهي المتطلبات الادارية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٢- ماهي المتطلبات التدريبية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٣- ماهي المتطلبات التكنولوجيا والقدرة الاتصالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٤- ماهي المتطلبات المالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.
- ٥- ماهي المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.

**إجراءات البحث :**

منهج البحث : تم إستخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

**مجتمع وعينة البحث :**

- تم اختيار أعضاء مجالس إدارة بعض الاتحادات الرياضية لبعض الالعاب الرياضية الفردية والجماعية وهي (القدم- اليد- السلة- السباحة- العاب القوي) والبالغ عددهم (٤٥) فرد وتم اختيارهم باسلوب الحصر الشامل .

- وتم اختيار عينة من العاملين ببعض الإدارات في هذه الاتحادات مثل ادارة العلاقات العامة- ادارة التسويق- الادارة المالية والشؤون الرياضية والبالغ عددهم (٥٣) فرد . وتم اختيارهم بالطريقة العمدية، واختيرت هذه الإدارات تحدياً لأنها أكثر الإدارات تأثيراً في تقديم الخدمات والأنشطة الرياضية بالاتحاد .
- عينة من المستفيدين من الأنشطة الفردية والجماعية ( الاعبين والفرق الرياضية (٢٣) فرد وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

### جدول (١)

#### التوصيف العددي لعينة البحث الكلية موزعة على الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		العينة الكلية	فئات البحث
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
٨٨.٨٩%	٤٠	١١.١١%	٥	٤٥	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية
٨٦.٧٩%	٤٦	١٢.٢١%	٧	٥٣	العاملين ببعض الإدارات بالاتحادات الرياضية
٨٦.٩٦%	٢٠	١٣.٠٤%	٣	٢٣	المستفيدين
٨٧.٦٠%	١٠٦	١٢.٤٠%	١٥	١٢١	المجموع

#### أدوات جمع البيانات :

قامت الباحثة بتحديد أدوات جمع البيانات من خلال الاطلاع على البحوث العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة للوصول الى استبيان " متطلبات استثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠" وفقاً لأهداف الدراسة حيث تم تصميم وبناء استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على البحوث العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد محاور وعبارات الاستبيان ثم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في المجال الرياضي مرفق (٢) بهدف التعرف على مناسبة عبارات ومحاور الاستبيان .

#### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

##### اولاً : صدق الإستمارة:

للتوصل إلى صدق إستمارة الاستبيان في صورتها الاولية مرفق (٢) قامت الباحثة بالإعتماد على :

##### أ- صدق المحتوى

حيث تم عرض محاور وعبارات إستمارة الاستبيان وكذلك ميزان التقدير المقترح ثرستون الثنائي ( نعم ، لا ) على عدد (١١) خبير مرفق (٣) وتم إختيارهم من المتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية بهدف التعرف على " مناسبة المحاور والابعاد والعبارات لموضوع البحث ، ارتباط العبارات الخاصة بكل محور ، كفاية وشمول العبارات، إعادة صياغة ، حذف أو إضافة أو دمج أو نقل ما يروونه من عبارات" ، ويوضح جدول رقم (٢) التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارة الاستبيان.

جدول (٢)

نسبة اتفاق السادة الخبراء على عبارات ومحاور إستمارة الاستبيان ن = ١١ خبراء

المحور الخامس			المحور الثالث			المحور الثاني:			المحور الاول:		
رقم العبارة	ت	%	رقم العبارة	ت	%	رقم العبارة	ت	%	رقم العبارة	ت	%
٥٢	١٠	٩٠.٩٠	٣٥	١١	١٠٠	٢٠	٩	٨١.٨١	١١	١١	١٠٠
٥٣	٩	٨١.٨١	٣٦	١٠	٩٠.٩٠	٢١	١١	١٠٠	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٥٤	١٠	٩٠.٩٠	٣٧	٩	٨١.٨١	٢٢	١٠	٩٠.٩٠			
٥٥	١٠	٩٠.٩٠	٣٨			٢٣	٩	٨١.٨١	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٥٦	٨	٧٢.٧٢	١/٣٨	١٠	٩٠.٩٠	٢٤	٩	٨١.٨١	٩	٩	٨١.٨١
٥٧	٩	٨١.٨١	٢/٣٨	٩	٨١.٨١	٢٥	١١	١٠٠	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٥٨	١٠	٩٠.٩٠	٣/٣٨	٩	٨١.٨١	٢٦	١٠	٩٠.٩٠	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٥٩	٩	٨١.٨١	٤/٣٨	١١	١٠٠	٢٧	٩	٨١.٨١	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٦٠	١٠	٩٠.٩٠	٣٩	١٠	٩٠.٩٠	٢٨	١٠	٩٠.٩٠	٩	٩	٨١.٨١
٦١	٩	٨١.٨١	٤٠	٩	٨١.٨١	٢٩	٩	٨١.٨١	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٦٢	٨	٧٢.٧٢	٤١	٩	٨١.٨١	٣٠	١١	١٠٠	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٦٣	١٠	٩٠.٩٠	٤٢	١١	١٠٠	٣١	١٠	٩٠.٩٠	١٠	١٠	٩٠.٩٠
٦٤	١٠	٩٠.٩٠	٤٣	١٠	٩٠.٩٠	٣٢	٩	٨١.٨١	٨	٨	٧٢.٧٢
٦٥	٩	٨١.٨١	٤٤	٩	٨١.٨١	٣٣	١١	١٠٠	٨	٨	٧٢.٧٢
٦٦	١٠	٩٠.٩٠	المحور الرابع			٣٤	١٠	٩٠.٩٠	٩	٩	٨١.٨١
٦٧	٩	٨١.٨١	٤٥	١١	١٠٠						
			٤٦	١٠	٩٠.٩٠				١/١٤	١٠	٩٠.٩٠
			٤٧	٩	٨١.٨١				٢/١٤	٩	٨١.٨١
			٤٨	٩	٨١.٨١				١٥	١١	١٠٠
			٤٩	١١	١٠٠				١٦	١٠	٩٠.٩٠
			٥٠	١١	١٠٠				١٧	١٠	٩٠.٩٠
			٥١	١٠	٩٠.٩٠				١٨	٩	٨١.٨١
									١٩	١١	١٠٠

يتضح من جدول (٢) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية لاتفاق الخبراء على عبارات إستمارة الاستبيان أن نسبة الاتفاق تراوحت ما بين (٧٢.٧٢ : ١٠٠%)، لذا قامت الباحثة بالاعتماد على العبارات التي نسبة أكبر من (٧٠%) وفقا لأراء السادة الخبراء ، ويوضح الجدول رقم (٣) التعديلات التي تمت على عبارات إستمارة الاستبيان من تعديل صياغة وذلك بناء على أراء السادة الخبراء.

جدول رقم (٣) العبارات التي تم تعديل صياغتها وإضافتها في إستمارة الاستبيان بناء على آراء السادة الخبراء.

تعديل صياغة		المحاور
بعد التعديل	البعد قبل التعديل	
١١- يتوافر نظام تقييم لكل مستوي اداري وفقا للاختصاصات والمهام المناط بها لكل وظيفة ومتابعة ما تم تحقيقه.	١١- يتم تقييم العاملين من خلال ادانهم للمهام والمسؤوليات.	المحور الأول
١٢- استخدام آلية جديدة للمساءلة والمحاسبة تتواءم مع متطلبات التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.	١٢- يتوفر نظام محاسبية بالاتحاد خاص بالعاملين .	
_____	_____	المحور الثاني
_____	_____	المحور الثالث
_____	_____	المحور الرابع
تذليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل الاتحاد لتحقيق التميز المؤسسي.	٥٦- مواجهة التحديات بالاتحادات الرياضية لتحقيق التميز.	المحور الخامس
تحسين وتطوير البنية التحتية من ادوات واجهزة ومنشآت رياضية وغير رياضية لدعم القدرة على التميز المؤسسي.	٦٢- اعادة تطوير الادوات والاجهزة المتوفرة بالاتحاد	

وبعد إجراء هذه التعديلات أصبحت إستمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق رقم (٤) وتضمنت عدد (٦٦) عبارة أساسية، (٨) عبارة فرعية مقسمين كالتالي :



جدول رقم (٤)

إجمالي عدد محاور وعبارات إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية

عدد العبارات بكل محور		محاور إستمارة الاستبيان	
أساسية	فرعية		
١٧	٢	المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الأول
١٥	٢	المتطلبات التدريبية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.	المحور الثاني
٩	٤	المتطلبات التكنولوجيا والقدرة الاتصالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الثالث
٧	—	المتطلبات المالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الرابع
١٥	—	المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الخامس
٦٦	٨	إجمالي عدد العبارات	

كما أجمع السادة الخبراء بنسبة (١٠٠%) على ميزان التقدير المقترح ثرستون الثنائى (نعم ، لا)

## صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (٥) .

### جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

ن = ١٥

معامل الارتباط بالاستبيان	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالاستبيان	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالاستبيان	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
المحور الرابع			*.٧٥٦	*.٥٢٢	٢٣	المحور الاول		
*.٧٧٠	*.٥٥٣	٤٥	*.٥٩١	*.٦٨٦	٢٤	*.٥٦٤	*.٥٩٦	١
*.٦٥٧	*.٥٠٥	٤٦	*.٦٣٠	*.٦٩٩	٢٥	*.٦٣٧	*.٦٨٧	٢
*.٧٥٧	*.٥١٢	٤٧	*.٦٥٨	*.٦٧٥	٢٦	*.٥٧٢	*.٥٦١	١/٣
*.٥٢٩	*.٦٧٩	٤٨	*.٥٠٦	*.٥٩٩	٢٧	*.٥٨٠	*.٥٣١	٢/٣
*.٥٥٦	*.٧٥٧	٤٩	*.٥٢٣	*.٦٤٣	٢٨	*.٧٤٤	*.٦٨٩	٤
*.٦٤٨	*.٦٦٩	٥٠	*.٦٥٩	*.٥٠٣	٢٩	*.٨٩١	*.٦٩٧	٥
*.٧٧٩	*.٧١٢	٥١	*.٧١٨	*.٦٣٣	٣٠	*.٥٢١	*.٦٥٦	٦
المحور الخامس			*.٧٣١	*.٦٥٧	٣١	*.٥٥٨	*.٧٤٢	٧
*.٥٧٥	*.٦٧٨	٥٢	*.٨٥٩	*.٧٤٣	٣٢	*.٦٣٢	*.٨٢١	٨
*.٧٣٤	*.٦٧٨	٥٣	*.٧٢٢	*.٥٩٧	٣٣	*.٦٥٨	*.٥٥٨	٩
*.٨٩٣	*.٦٧٨	٥٤	*.٦٨٦	*.٦٨٧	٣٤	*.٧٢١	*.٥٦٩	١٠
*.٦٤٣	*.٦٩٦	٥٥	المحور الثالث			*.٨١٦	*.٥٢١	١١
*.٨٠٣	*.٧٠١	٥٦	*.٦٧٥	*.٧٩٩	٣٥	*.٨١٦	*.٥٢١	١٢
*.٥٧٨	*.٧٥٩	٥٧	*.٦٦٢	*.٦٨٣	٣٦	*.٨١٦	*.٥٢١	١٣
*.٥٥٣	*.٨٣١	٥٨	*.٧٥٦	*.٧٠٤	٣٧	*.٨٣٥	*.٨١٦	١/١٤
*.٦٥٦	*.٨٣١	٥٩	*.٥٠٦	*.٧٩٤	١/٣٨	*.٨١٦	*.٨٢٣	٢/١٤
*.٨٦٤	*.٥٥٧	٦٠	*.٦٥٩	*.٥٢٢	٢/٣٨	*.٨٥٨	*.٨٣٥	١٥
*.٨٥٤	*.٥٢٧	٦١	*.٥٦٥	*.٨٣٨	٣/٣٨	*.٨٢٣	*.٦٣٠	١٦
*.٨٦٢	*.٦٦٨	٦٢	*.٥٣١	*.٥٥٢	٤/٣٨	*.٨١٦	*.٨٢١	١٧
*.٨١٣	*.٦٧٣	٦٣	*.٧٦٨	*.٦٢٦	٣٩	*.٨٢٣	*.٥٠٠	١٨
*.٨٧٩	*.٦٠٩	٦٤	*.٥٧٧	*.٥١٠	٤٠	*.٥٥٧	*.٥٠٢	١٩
*.٥٤٩	*.٥٤٢	٦٥	*.٥٨٠	*.٧٦٣	٤١	المحور الثاني		
*.٦٣٦	*.٧٦٩	٦٦	*.٦٦٥	*.٥٧٢	٤٢	*.٨٢٣	*.٧١٨	٢٠
			*.٥٨٨	*.٦٣١	٤٣	*.٨٥٨	*.٨٦٣	٢١
			*.٦٤٢	*.٦٠٤	٤٤	*.٦٨٢	*.٦٥٩	٢٢

\* دال إحصائيًا عند ٠.٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = ٠.٤٩٧)

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحاور التي تنتمي اليه والتي تراوحت ما بين (٠.٥٠٠ : ٠.٨٦٣) والدرجة الكلية والتي تراوحت ما بين (٠.٥٠٦ : ٠.٨٩١) لاستمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .

**جدول ( ٦ )**  
**معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان**

ن=١٥

معامل الارتباط	المحور	رقم المحور
*٠.٥٩٤	المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الاول
*٠.٦١٢	المتطلبات التدريبيه لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الثانى
*٠.٦٤٧	المتطلبات التكنولوجيا والقدرة الاتصالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الثالث
*٠.٧٦١	المتطلبات المالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الرابع
٠.٧٣٩	المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية	المحور الخامس

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٩٧

يتضح من جدول ( ٦ ) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

## ثانيا الثبات :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

## جدول (٧)

معاملات ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ

ن = ١٥

معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة للمحور	رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة		رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة		رقم العبارة	
		للاستبيان	للمحور		للاستبيان	للمحور		
المحور الرابع			0.929	٠.٩٢٠	٢٣	المحور الاول		
0.929	٠.٧٩٤	٤٥	0.929	٠.٩١٩	٢٤	0.929	٠.٨٣١	١
0.929	٠.٧٩٥	٤٦	0.929	٠.٩١٩	٢٥	0.929	٠.٨٣٤	٢
0.929	٠.٨٢٦	٤٧	0.929	٠.٩١٩	٢٦	0.929	٠.٨١٥	١/٣
0.929	٠.٧٩٠	٤٨	0.929	٠.٩٢٤	٢٧	0.929	٠.٨٣٥	٢/٣
0.929	٠.٧٩٠	٤٩	0.929	٠.٩٢٧	٢٨	0.929	٠.٨٣٣	٤
0.929	٠.٧٩٣	٥٠	0.929	٠.٩٠٠	٢٩	0.929	٠.٨٣٥	٥
0.929	٠.٧٩٣	٥١	0.929	٠.٩١١	٣٠	0.929	٠.٨٣٤	٦
المحور الخامس			0.929	٠.٩١٠	٣١	0.929	٠.٨٢٠	٧
0.929	٠.٧٩٠	٥٢	0.929	٠.٩١٥	٣٢	0.929	٠.٨٢٠	٨
0.929	٠.٧٩٤	٥٣	0.929	٠.٩١٥	٣٣	0.929	٠.٨٥٤	٩
0.929	٠.٧٩٦	٥٤	0.929	٠.٩١٠	٣٤	0.929	٠.٨٥٥	١٠
0.929	٠.٧٩٢	٥٥	المحور الثالث			0.929	٠.٨٣٣	١١
0.929	٠.٧٩٥	٥٦	0.929	٠.٩٠٥	٣٥	0.929	٠.٨٤٤	١٢
0.929	٠.٧٩٣	٥٧	0.929	٠.٨٤٧	٣٦	0.929	٠.٨٤٥	١٣
0.929	٠.٧٩٣	٥٨	0.929	٠.٩٠١	٣٧	0.929	٠.٨٣٨	١/١٤
0.929	٠.٧٩٦	٥٩	0.929	٠.٧٩٥	١/٣٨	0.929	٠.٨٣٥	٢/١٤
0.929	٠.٧٩٩	٦٠	0.929	٠.٨٩٨	٢/٣٨	0.929	٠.٨٦٢	١٥
0.929	٠.٧٩٣	٦١	0.929	٠.٨٩٧	٣/٣٨	0.929	٠.٨٢٦	١٦
0.929	٠.٧٩٨	٦٢	0.929	٠.٩٠٢	٤/٣٨	0.929	٠.٨٣٣	١٧
0.929	٠.٧٩٧	٦٣	0.929	٠.٨٩٨	٣٩	0.929	٠.٨٦٠	١٨
0.929	٠.٧٨٩	٦٤	0.929	٠.٨٩٨	٤٠	0.929	٠.٨٣٢	١٩
0.929	٠.٧٩٠	٦٥	0.929	٠.٨٩٨	٤١	المحور الثاني		
0.929	٠.٩٠٣	٦٦	0.929	٠.٨٩٧	٤٢	0.929	٠.٨٣٣	٢٠
			0.929	٠.٨٩٧	٤٣	0.929	٠.٨٣٣	٢١
			0.929	٠.٩١٠	٤٤	0.929	٠.٨٣٣	٢٢

يتضح من جدول (٧) والخاص بمعاملات ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ ان تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للعبارات مع المحاور ما بين ( ٠.٧٨٩ - ٠.٩٢٧ ) كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للعبارات مع الاستبيان ككل ( ٠.٩٢٩ ) وجميعها دال معنويا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على ثبات استمارة الاستبيان .

جدول (٨)  
قيم معامل الفا لكرونباخ لمحاول الاستبيان

معامل الفا كرونباخ		المحور	رقم المحور
للاستبيان ككل	للمحور ككل		
٠.٩٢٩	٠.٧٩٤	المتطلبات الادارية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.	المحور الاول
	٠.٩١٢	المتطلبات التدريبية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.	المحور الثاني
	٠.٨٧٤	المتطلبات التكنولوجية والقدرة الاتصالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.	المحور الثالث
	٠.٧٨٤	المتطلبات المالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.	المحور الرابع
	٠.٨٥٣	المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.	المحور الخامس

يتضح من جدول رقم (٨) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :**

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version 2020 فيما يلي :-

- النسبة المئوية % Percentage
- معامل الارتباط (لبيرسون)
- معامل ثبات الفا كرونباخ
- المتوسط الحسابي
- مربع كا<sup>٢</sup>
- اختبار كروسكال واليز للابارامتري للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر لحساب الفروق بين اراء المجموعات المختلفة

**مجالات البحث:**

**المجال البشري :**

تم تطبيق الاستبيان علي عينة البحث المحددة سلفا علي (١٠٦) فرد وهي العينة الاساسية .

**المجال الزمني :**

تم تطبيق البحث في الفترة الزمني (٢٥ / ٣ / ٢٠٢٢ – ١٥ / ٤ / ٢٠٢٢).

**المجال المكاني :**

مقر الاتحادات الرياضية باستاد القاهرة الدولي .

عرض النتائج:

عرض نتائج المحور الاول :

جدول ( ٩ )

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الأول: المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

اختبار كروسكال واليز					اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						العبارة	م
الدلالة (P)	كا <sup>٢</sup>	متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
		المستفيدين	بعض العاملين ببعض الادارات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %		
.752	.571	54.35	52.39	54.35	1	نعم	93.40%	نعم	95.00%	نعم	91.30%	نعم	95.00%	يمتلك الاتحاد رؤية ورسالة واهداف واضحة لجميع العاملين به.	١
.841	.345	51.55	53.74	54.20	2	نعم	88.68%	نعم	85.00%	نعم	89.13%	نعم	90.00%	تتبنى ادارة الاتحادات الرياضية التوجه المصري للتميز من خلال جائزة التميز الحكومي المؤسسي ٢٠١٩ فيما يتعمق باستثمار رأس المال البشري.	٢
														تؤكد الادارة العليا في الاتحاد على	٣
.402	1.824	52.90	50.83	56.88	4	نعم	81.13%	نعم	80.00%	نعم	76.09%	نعم	87.50%	الالتزام بمعايير التميز الاداري.	١/٣
.332	2.205	52.25	50.52	57.55	5	نعم	77.36%	نعم	75.00%	نعم	71.74%	نعم	85.00%	محاولة تحقيق مركز تنافسي جيد و تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.	٢/٣
.005	10.530	54.60	45.15	62.55	9	نعم	67.92%	نعم	70.00%	نعم	52.17%	نعم	85.00%	الاستفادة من نماذج التميز العالمية والإقليمية فيما يتعلق باستثمار طاقات رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.	٤

اختبار كروسكال واليز					اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						العبارة	م
الدلالة (P)	كا <sup>٢</sup>	متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
		المستفيدين	بعض العاملين بالادارات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %		
.000	16.446	47.65	45.00	66.20	10	نعم	66.04%	نعم	55.00%	محايد	50.00%	نعم	90.00%	استخدام رؤى عصرية جديدة لاستثمار الطاقات البشرية بما يتوافق مع إمكانيات الاتحادات الرياضية .	٥
.000	19.510	51.95	42.85	66.53	9	نعم	67.92%	نعم	65.00%	لا	47.83%	نعم	92.50%	تراعي إدارة الاتحاد التناسق بين الاهداف العامة للنادي واهداف العاملين الخاصة.	٦
.000	20.128	51.30	42.54	67.20	12	نعم	64.15%	نعم	60.00%	لا	43.48%	نعم	90.00%	تقوم إدارة الاتحاد بتوزيع الادوار والمهام علي العاملين وفقا لمؤهلاتهم العلمية والشخصية والعملية.	٧
.001	13.128	48.00	45.70	65.23	15	نعم	60.38%	محايد	50.00%	لا	45.65%	نعم	82.50%	يطبق نظام للشواب والعقاب بصورة	٨
.013	8.758	45.85	48.50	63.08	16	نعم	59.43%	لا	45.00%	محايد	50.00%	نعم	77.50%	يلتزم العاملين بمواعيد العمل الرسمية.	٩
.001	14.380	39.15	53.78	60.35	3	نعم	82.08%	نعم	55.00%	نعم	82.61%	نعم	95.00%	يوجد لوائح تنظيمية للعمل بالاتحاد واضحة لجميع العاملين ويتم تطبيقها بشفافيه بين العاملين .	١٠
.000	17.265	45.85	45.04	67.05	16	نعم	59.43%	لا	45.00%	لا	43.48%	نعم	85.00%	يتوافر نظام تقييم لكل مستوي اداري وفقا للاختصاصات والمهام المناط بها لكل وظيفة ومتابعة ما تم تحقيقه.	١١

تابع جدول (٩)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الأول: المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدلالة (P)	كا	اختبار كروسكال واليز			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه السائد						العبارات	م
		متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه السائد	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
		المستفيدين	بعض العاملين بالادارات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه السائد	نسبة "موافق" %	الاتجاه السائد	نسبة "موافق" %	الاتجاه السائد	نسبة "موافق" %		
.637	.902	55.65	50.70	55.65	17	نعم	50.94%	نعم	55.00%	لا	45.65%	نعم	55.00%	استخدام آلية جديدة للمساءلة والمحاسبة تتواءم مع متطلبات التوجه نحو استثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.	١٢
.009	9.361	47.50	47.50	63.40	14	نعم	61.32%	محايد	50.00%	محايد	50.00%	نعم	80.00%	اتاحة حرية الابتكار والابداع للعاملين في اتخاذ القرار و تقديم الافكار والموضوعات الجديدة	١٣
														تبنى الاتحادات الرياضية لسياسات جديدة لتحقيق التميز المؤسسي والمتمثلة في مقاومة :	١٤
.000	15.809	35.05	54.52	61.55	8	نعم	69.81%	لا	35.00%	نعم	71.74%	نعم	85.00%	الفساد الإداري داخل الاتحادات	١/١٤
.000	27.361	35.70	49.07	67.50	6	نعم	73.58%	لا	40.00%	نعم	65.22%	نعم	100.00%	رفض التطوير والتغيير داخل الاتحادات الرياضية	٢/١٤
.048	6.061	42.85	59.33	52.13	11	نعم	65.09%	لا	45.00%	نعم	76.09%	نعم	62.50%	تعزيز ثقافة الشفافية الإدارية كمدخل للارتقاء بالعنصر البشري داخل	١٥
.594	1.041	49.65	56.22	52.30	13	نعم	62.26%	نعم	55.00%	نعم	67.39%	نعم	60.00%	نشر ثقافة التميز المؤسسي والقناعة بأهميته وتقديم الدعم الإداري من قبل ادارة الاتحاد.	١٦



الدلالة (P)	كا <sup>٢</sup>	متوسط الرتب			اجملي آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						العبارة	م
		المستفيدين	العاملين ببعض الادارات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية	الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
								الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %		
.079	5.080	42.85	58.17	53.45	11	نعم	65.09%	لا	45.00%	نعم	73.91%	نعم	65.00%	١٧	مواجهة الخوف من العقاب والوقوع تحت المساءلة والمحاسبة لدي كثير من الكوادر الإدارية داخل الاتحادات الرياضية.
.410	1.781	47.30	55.83	53.93	7	نعم	71.70%	نعم	60.00%	نعم	76.09%	نعم	72.50%	١٨	الحد من الازدواجية المعقدة بين المهام المختلفة للعاملين بالاتحادات الرياضية والتي تعيق مسيرة التميز الإداري الفعال.
.004	11.087	53.95	44.85	63.23	12	نعم	64.15%	نعم	65.00%	لا	47.83%	نعم	82.50%	١٩	اتاحة الديمقراطية في اتخاذ القرارات والاعتماد علي الا مركزية احيانا وذلك لتحقيق التميز الفكري .

يتضح من جدول (٩) وجود فروق داله احصائيا بين استجابات فئات البحث على عبارات المحور الاول (المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية) في جميع العبارات ما عدا العبارات ارقام (١، ٢، ٣، ١٢، ١٦، ١٧، ١٨)

عرض نتائج المحور الثاني

جدول (١٠)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الثاني: المتطلبات التدريبية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدلالة (P)	كأ	متوسط الرتب			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						العبارة	م
		المستفيدين ن	العاملين ببعض الادارات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية	الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		اعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
								الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %		
.090	4.805	64.60	52.85	48.70	10	لا	49.06%	نعم	70.00%	لا	47.83%	لا	40.00%	تبنى منظومة تدريبية جديدة قائمة على متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالاتحادات الرياضية.	٢٠
.800	.445	53.00	51.85	55.65	8	نعم	50.94%	محايد	50.00%	لا	47.83%	نعم	55.00%	يوفر الاتحاد البرامج والدورات التدريبية التي يمكن من خلالها تأهيل العنصر البشري في كافة الوظائف.	٢١
.862	.297	50.85	53.50	54.83	9	محايد	50.00%	لا	45.00%	محايد	50.00%	نعم	52.50%	يستعين الاتحاد بتوفير الخبراء والمتخصصين عند وضع البرامج التدريبية للعاملين.	٢٢
.439	1.647	47.70	53.00	56.98	8	نعم	50.94%	لا	40.00%	محايد	50.00%	نعم	57.50%	يمتلك الاتحاد خطة استراتيجية للبرامج التدريبية على المدى الزمني.	٢٣
.352	2.091	50.35	50.70	58.30	8	نعم	50.94%	لا	45.00%	لا	45.65%	نعم	60.00%	يتم دراسة الاحتياجات التدريبية لجميع الكوادر البشرية والعاملين بالاتحاد لتحديد نوعية الدورات التي سيتم تقديمها.	٢٤
.352	2.088	48.85	51.50	58.13	7	نعم	53.77%	لا	45.00%	محايد	50.00%	نعم	62.50%	يوفر الاتحاد مكان مجهز بالمعدات والاجهزة والادوات اللازمة للبرامج والدورات التدريبية.	٢٥
.337	2.173	51.65	50.15	58.28	4	نعم	58.49%	نعم	55.00%	نعم	52.17%	نعم	67.50%	تتابع ادارة الاتحاد حضور العاملين للبرامج التدريبية.	٢٦
.008	9.608	43.55	49.20	63.43	7	نعم	53.77%	لا	35.00%	لا	45.65%	نعم	72.50%	تتولى ادارة النادي تطوير كفاءات العاملين فيها لتحقيق الابداع والتميز المؤسسي.	٢٧
.332	2.207	52.80	49.80	58.10	3	نعم	61.32%	نعم	60.00%	نعم	54.35%	نعم	70.00%	يتم تبادل الدورات التدريبية مع المؤسسات المعنية الاخرى.	٢٨

تابع جدول (١٠)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الثاني: المتطلبات التدريبية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدلالة (P)	كا	اختبار كروسكال واليز			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند				العبارة	م		
		متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)				أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)	
		المستفيدين	العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %			الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %
.010	9.273	41.05	51.30	62.25	4	نعم	58.49%	لا	35.00%	نعم	54.35%	نعم	75.00%	٢٩	الاستفادة من روي الخبراء في إعداد برامج تدريبية معاصرة للارتقاء بمستوى تاهيل الكوادر البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.
.001	13.312	44.20	47.20	65.40	5	نعم	57.55%	لا	40.00%	لا	45.65%	نعم	80.00%	٣٠	استخدام منظومة جديدة للتدريب تتضمن توفير الراحة للعاملين في النادي لتحقيق أعلى درجة من درجات الأداء المتميز.
.037	6.591	47.35	48.85	61.93	6	نعم	56.60%	لا	45.00%	لا	47.83%	نعم	72.50%	٣١	إعادة تاهيل الكوادر البشرية داخل الاتحاد لمواكبة المستجدات في مجال الاستثمار البشري لتحقيق التميز المؤسسي
.067	5.410	54.60	47.46	59.90	2	نعم	67.92%	نعم	70.00%	نعم	56.52%	نعم	80.00%	٣٢	عقد المسابقات في مجال الأبداع الإداري وتعزيز أفكار التميز والتنافس لتحقيق نقلة نوعية للاتحادات الرياضية لاستثمار الطاقات البشرية .
.619	.958	49.30	53.22	55.93	2	نعم	67.92%	نعم	60.00%	نعم	67.39%	نعم	72.50%	٣٣	دعم مبادرات التميز الفردية والجماعية بين العاملين بالاتحاد.
.473	1.498	54.90	50.52	56.23	1	نعم	77.36%	نعم	80.00%	نعم	71.74%	نعم	82.50 %	٣٤	عقد دورات تدريبية لتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين في الاتحاد لتحقيق التميز المؤسسي.

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق داله احصائيا بين استجابات فئات البحث على عبارات المحور الثاني (المتطلبات التدريبية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية ) في جميع العبارات ما عدا العبارات ارقام (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٨، ٣٢، ٣٣، ٣٤)

عرض نتائج المحور الثالث :

جدول (١١)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الثالث: المتطلبات التكنولوجية والقدرة الاتصالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدلالة (P)	كا <sup>٢</sup>	اختبار كروسكال واليز			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند				العبرة	م		
		متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)				أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)	
		المستفيدين	العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %			الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %
.000	16.322	51.30	43.70	65.88	11	نعم	64.15%	نعم	60.00%	لا	45.65%	نعم	87.50%	٣٥	تعمل الاتحادات الرياضية على توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعال مع العاملين، وكذلك تعزيز العلاقات بالعاملين بشكل منظم.
.510	1.346	58.45	50.50	54.48	12	نعم	55.66%	نعم	65.00%	محايد	50.00%	نعم	57.50%	٣٦	استثمار المواقع الالكترونية والتمهوية المعاصرة لدعم الطاقات الذاتية للعنصر البشري داخل الاتحادات الرياضية
.490	1.425	50.10	52.17	56.73	7	نعم	76.42%	نعم	70.00%	نعم	73.91%	نعم	82.50%	٣٧	يملك الاتحاد موقع الكتروني نشط علي شبكة المعلومات الدولية .
														٣٨	يتوافر بالاتحاد وسائل تكنولوجيا حديثة والتمثلة في :
.027	7.261	54.85	49.43	57.50	1	نعم	92.45%	نعم	95.00%	نعم	84.78%	نعم	100.00%	/٣٨	الفاكس.
.080	5.057	53.70	49.78	57.68	2	نعم	89.62%	نعم	90.00%	نعم	82.61%	نعم	97.50%	/٣٨	مواقع التواصل الاجتماعي.
.841	.345	51.55	53.74	54.20	3	نعم	88.68%	نعم	85.00%	نعم	89.13%	نعم	90.00%	/٣٨	البريد الالكتروني.
.731	.625	52.20	52.89	54.85	1	نعم	92.45%	نعم	90.00%	نعم	91.30%	نعم	95.00%	/٣٨	الرسائل النصية .
.009	9.440	46.25	51.43	59.50	4	نعم	88.68%	نعم	75.00%	نعم	84.78%	نعم	100.00%	٣٩	يتوافر بالاتحاد نظام الكتروني لجمع وتخزين واسترجاع وتبادل المعلومات .
.044	6.265	42.80	55.93	56.05	5	نعم	80.19%	نعم	60.00%	نعم	84.78%	نعم	85.00%	٤٠	يملك الاتحاد قاعدة بيانات خاصة بالاهداف والموارد المادية والبشرية ونوعية الخدمات والانشطة المقدمة.

اختبار كروسكال واليز					اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						العبارة	م
الدلالة (P)	كا <sup>٢</sup>	متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
		المستفيدين	العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %		
.001	13.862	41.00	50.22	63.53	9	نعم	73.58%	نعم	50.00%	نعم	67.39%	نعم	92.50%	٤١ الاستعانة بالخبراء والمتخصصين لصيانة الادوات والاجهزة التكنولوجية .	
.102	4.564	51.25	49.52	59.20	6	نعم	79.25%	نعم	75.00%	نعم	71.74%	نعم	90.00%	٤٢ يمتلك الاتحاد أساليب وطرق الاتصال بالاتحادات الدولية العالمية.	
.314	2.317	52.60	50.07	57.90	10	نعم	71.70%	نعم	70.00%	نعم	65.22%	نعم	80.00%	٤٣ يتوافر الاتصال الفعال بين ادارة الاتحاد والقيادات الرسمية بالجهات المعنية وغير المعنية بالرياضة.	
.148	3.827	48.45	50.87	59.05	5	نعم	74.53%	نعم	65.00%	نعم	69.57%	نعم	85.00%	٤٤ استثمار حقوق الدعاية والاعلان للبطولات والعمل علي ترسيخ العلاقات بالمؤسسات الاخرى دوليا.	

يتضح من جدول (١١) وجود فروق داله احصائيا بين استجابات فئات البحث على عبارات المحور الثالث (المتطلبات التكنولوجية والقدرة الاتصالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل

لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية) فى جميع العبارات ما عدا العبارات ارقام (٣٦، ٣٧، ٢/٣٨، ٣/٣٨، ٤/٣٨، ٤٢، ٤٣، ٤٤)

عرض نتائج المحور الرابع:

جدول (١٢)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الرابع: المتطلبات المالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدالة (P)	كا	اختبار كروسكال واليز			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						م	
		متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الإدارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)			
		المستفيدين	العاملين ببعض الإدارات بالاتحادات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %		
.000	18.641	53.30	42.24	66.55	4	نعم	60.38%	نعم	60.00%	لا	39.13%	نعم	85.00%	٤٥	توفير الاجور الكافية لجميع العاملين بالاتحاد وفقا لدرجة المالية المخصصة لكل وظيفة .
.000	19.755	46.50	44.20	67.70	3	نعم	63.21%	محايد	50.00%	لا	45.65%	نعم	90.00%	٤٦	تقوم الادارة المالية بتطبيق الحوافز والمكافآت الضرورية لكل العاملين وفقا للانحة ماليه واضحه.
.000	28.863	54.10	40.04	68.68	2	نعم	68.87%	نعم	70.00%	لا	43.48%	نعم	97.50%	٤٧	تتولى ادارة الاتحاد مسؤولية المحاسبة والرقابة المالية ومتابعه توزيع الاجور والمرتببات بعدالة .
.000	29.229	45.85	41.59	71.03	5	نعم	59.43%	لا	45.00%	لا	36.96%	نعم	92.50%	٤٨	تنوع ادارة الاتحاد في منح الحوافز المادية للعاملين وربطها بتطبيق التميز في الاداء.
.000	35.092	43.70	40.93	72.85	6	نعم	58.49%	لا	40.00%	لا	34.78%	نعم	95.00%	٤٩	يتم مراعاة بعض الفروق الفردية بين العاملين عند تحديد المرتبات والاجور.
.191	3.313	48.30	51.07	58.90	1	نعم	69.81%	نعم	60.00%	لا	65.22%	نعم	80.00%	٥٠	يسعى الاتحاد دانمسا لابرار العقود المختلفة للمشاركة في البطولات لزيادة الدعم الذاتي .
.000	23.921	44.55	43.28	69.73	7	نعم	51.89%	لا	35.00%	لا	32.61%	نعم	82.50%	٥١	تطبيق لانحة الخصومات بالاتحاد وفقا لينود ثابتة ومعلنة للعاملين .

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق داله احصائيا بين استجابات فئات البحث على عبارات المحور الرابع (المتطلبات المالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية) في جميع العبارات ما عدا العبارة رقم (٥٠)

عرض نتائج المحور الخامس:

جدول (١٣)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الخامس: المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدالة (P)	كا	متوسط الرتب			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند				العبرة	م		
		المستفيدين	العاملين ببعض الادارات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية	الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)				أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)	
								الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %			الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %
.014	8.504	43.85	49.96	62.40	3	نعم	63.21%	لا	45.00%	نعم	56.52%	نعم	80.00%	٥٢	تستطيع ادارة الاتحاد تقديم حوار مجتمعي عن القضايا والمشكلات المجتمعية والتعامل معها.
.000	23.025	39.55	46.35	68.70	5	نعم	61.32%	لا	35.00%	لا	47.83%	نعم	90.00%	٥٣	الاهتمام ببناء هيكلية إدارية داعمة قادرة على التطوير والالتزام واحترام بيئة المؤسسة.
.000	16.481	42.70	46.85	66.55	6	نعم	60.38%	لا	40.00%	لا	47.83%	نعم	85.00%	٥٤	توفير مناخ سليم داخل الاتحاد يعتمد على التسامح والانفتاح على العالم المحيط.
.000	19.751	36.25	49.50	66.73	7	نعم	57.55%	لا	25.00%	محايد	50.00%	نعم	82.50%	٥٥	دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالاتحاد في إطار من الحب والتسامح وروح العمل الجماعي.
.000	16.130	36.90	50.96	64.73	5	نعم	61.32%	لا	30.00%	نعم	56.52%	نعم	82.50%	٥٦	تذليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل الاتحاد لتحقيق التميز المؤسسي.
.000	16.321	45.00	46.15	66.20	2	نعم	66.04%	محايد	50.00%	نعم	52.17%	نعم	90.00%	٥٧	نشر الوعي المؤكد لأهمية الولاء والانتماء للاتحاد.
.001	14.237	46.65	46.30	65.20	1	نعم	67.92%	نعم	55.00%	نعم	54.35%	نعم	90.00%	٥٨	تمكين العاملين من الدفاع عن الاتحاد ومواجهة النقد الهدام الذي يتناولها في إطار من احترام الرأي والرأي الاخرى.
.001	14.028	47.00	45.85	65.55	4	نعم	62.26%	محايد	50.00%	لا	47.83%	نعم	85.00%	٥٩	تدعيم العلاقة بين مديري الادارات والاصحابيين بتلك الادارات من خلال دعم مبادئ الشراكة والحوار والتفاهم المشترك.
.000	27.458	42.70	43.39	70.53	6	نعم	60.38%	لا	40.00%	لا	41.30%	نعم	92.50%	٦٠	الاحساس الدائم بالتقدير المعنوي والمادي تجاه مبادرات الإبداع والالتزام داخل الاتحادات الرياضية.

تابع جدول (١٣)

الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات الخامس: المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية

الدلالة (P)	كا	اختبار كروسكال واليز			اجملى آراء العينة ن=١٠٦			الاتجاه الساند						م
		متوسط الرتب			الترتيب	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	المستفيدين (ن=٢٠)		العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية (ن=٤٦)		اعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية (ن=٤٠)		
		المستفيدين	العاملين ببعض الادارات بالاتحادات الرياضية	أعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية				الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	الاتجاه الساند	نسبة "موافق" %	
.000	23.574	43.05	44.09	69.55	8	نعم	54.72%	لا	35.00%	لا	36.96%	نعم	85.00%	٦١ توفير القيادات الإدارية المشجعة لاستثمار الطاقات البشرية ودعم دورها في تحقيق التميز المؤسسي الفعال.
.000	21.016	38.90	47.20	68.05	7	نعم	57.55%	لا	30.00%	لا	45.65%	نعم	85.00%	٦٢ تحسين وتطوير البنية التحتية من ادوات واجهزة ومنشآت رياضية وغير رياضية لدعم القدرة على التميز المؤسسي.
.025	7.377	45.05	49.54	62.28	9	نعم	50.94%	لا	35.00%	لا	43.48%	نعم	67.50%	٦٣ تبنى نظام الأمان والسلامة والصحة المهنية داخل الاتحادات الرياضية بما يتلائم مع التطورات التكنولوجية الحديثة.
.458	1.564	49.40	51.93	57.35	11	لا	37.74%	لا	30.00%	لا	34.78%	لا	45.00%	٦٤ وجود ادارة لمواجهة الازمات والمخاطر بالاتحاد لديها خطط استراتيجية لادارة التحديات والازمات المختلفة.
.934	.137	55.35	53.39	52.70	10	لا	41.51%	لا	45.00%	لا	41.30%	لا	40.00%	٦٥ التنسيق بين الاتحاد ومؤسسات المجتمع المدني والمستثمرين فيما يتعمق بتبنى مبادرات لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.
.009	9.446	39.70	53.07	60.90	2	نعم	66.04%	لا	40.00%	نعم	65.22%	نعم	80.00%	٦٦ المتابعة المستمرة بين الاتحاد والمستفيد الخارجي فيما يتعلق بجودة مخرجاته من الخدمات والانشطة الرياضية.

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق داله احصائيا بين استجابات فئات البحث على عبارات المحور الخامس (المتطلبات المالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية) فى جميع العبارات ما عدا العبارات ارقام (٦٤، ٦٥)



## مناقشة نتائج محاور الاستبيان :

### المحور الاول : المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية:

يتضح من الجدول رقم (٩) الخاص بالمحور الاول : المتطلبات الادارية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية اتفاق اراء الفئه الاولى اعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية علي جميع عبارات المحور الاول بنسبة تراوحت ما بين (٥٥ : ١٠٠%) لصالح الاتجاه السائد نعم بينما اتفقت واختلفت اراء العينة الثانية والثالثة علي بعض العبارات المتعلقة بهذا المحور.

حيث جاءت العبارة رقم (١) علي اعلي نسب اتفاق بين اراء فئات البحث الثلاثة والتي بلغت (95.00%) (91.30%) (95.00%) علي التوالي لصالح الاتجاه السائد (نعم) علي امتلاك الاتحاد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لجميع العاملين به.

وعلي الرغم من ذلك فقط اشارت نتائج دراسة اسماعيل احمد جلال سليم (٢٠١٩) الي وجود بعض المعوقات في ممارسة معايير التميز المؤسسي باندية السلاح مرتبطة بالموارد البشرية والعمليات والقيادة وغياب رؤية واستراتيجية واضحة للاندية مع عدم وضوح اهداف الاندية الاستراتيجية وضعف الدعم اللازم من القيادة العليا لثقافة التميز وغياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز وتشجعة وجمود الهيكل التنظيمي للاندية الرياضية.(٢)

وفي ضوء ذلك اوصت دراسة هنية محمد انور (٢٠١٦) بضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة ، وعلي الشركات توفير كوادر ذو كفاءه عالية ليساعدها للوصول للتميز في الاداء.(٢٧)

كما حصلت العبارة رقم (٢) علي الترتيب الثاني بين عبارات المحور الثاني بنسب اتفاق بلغت (90.00%) (89.13%) (85.00%) علي التوالي لصالح الاتجاه السائد (نعم) والتي اشارت الي تبني ادارة الاتحادات الرياضية التوجه المصري للتميز من خلال جائزة التميز الحكومي المؤسسي ٢٠١٩ فيما يتعمق باستثمار رأس المال البشري.

حيث توصلت دراسة تغريد محمد عبدالله آل براهيم (٢٠٢٠) إلى أنه توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر بمتوسط بلغ (٤.٠٠ من ٥). (٤)

علي الرغم من اتفاق كل من الفئه الاولى اعضاء مجالس الادارة والفئه الثانية العاملين بالاتحادات الرياضية علي العبارات رقم (٦)(٧) بنسبة اتفاق تراوحت ما بين (60.00% : 92.50%) لصالح الاتجاه السائد (نعم) علي ان ادارة الاتحاد تراعي التناسق بين الاهداف العامة للنادي واهداف العاملين الخاصة، كما تقوم ادارة الاتحاد بتوزيع الادوار والمهام علي العاملين وفقا لمؤهلاتهم العلمية والشخصية والعملية. الا ان اراء الفئه الثالثة جاءت لصالح الاتجاه السائد (لا) بنسب اتفاق بلغت (47.83% : 43.48%)

وفي هذا الصدد اوصت سارة عبد الفتاح خالد ابو زيد (٢٠٢١) في دراستها بضرورة الاهتمام بالتطوير المستمر للخدمات المجتمعية حتي تتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة وضرورة تطبيق الشفافية والمصداقية مع عملائها والاهتمام بالموارد البشرية، وضرورة إهتمام الجمعيات بالتميز المؤسسي بكل ابعاده لدوره الهام في تنظيم إجراءات العمل وتطويره من خلال انتاج المعارف واكتسابها وصولا الي توظيف المناصب منها.(١٢)

### المحور الثاني: المتطلبات التدريبية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية:

يتضح من الجدول رقم (١٠) اتفاق اراء الفئه الاولى علي جميع عبارات المحور الاول المتعلق بالمتطلبات التدريبية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسبة تراوحت ما بين (52.50% : 82.50%) (40.00%) فيما عدا العبارة رقم (٢٠) جاءت لصالح الاتجاه السائد (لا) والتي بلغت نسبة اتفاق هي (40.00%) علي عدم تبني منظومة تدريبية جديدة قائمة علي متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالاتحادات الرياضية.

في حين جاءت دراسة " صباح عزبي ( ٢٠٠٨ ) متناولة أسس الاستثمار في التعميم القائم على تأهيل الطاقات البشرية وتدريبها وصل مهاراتها تمهيداً لاستثمار تلك الطاقات في تحقيق التنمية المستدامة وذلك في إطار العلاقات المتداخلة بين التربية والتعليم والنظام الاقتصادي وصولاً إلى بناء آلية جديدة لتنمية الموارد البشرية وكيفية استخراج العائد من الاستثمار التربوي.(١٥)

أكدت نتائج محمد حسن أحمد جمعة (٢٠١٦) علي انه لازالت كلية التربية بدمياط بحاجة الي مزيد من المجهود والدعم لتميزها المؤسسي هناك عددٌ من المعوقات التي تحول دون تحقيق استثمار فعّال في رأس المال البشري والتي تمثلت في مازال مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري داخل مؤسساتنا التعليمية كمدخل لتحقيق التميز الموسسي غير واضح المعالم.(٢٣)

في حين جاءت العبارة رقم (٢٤) بموافقة الادارة العليا لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسبة اتفاق (60.00%) بينما اتفقت كل من الفئة الثانية والثالثة عكس ذلك بنسبة بلغت (45.65%) (45.00%) علي التوالي لصالح الاتجاه السائد (لا) علي انه لا يتم دراسة الاحتياجات التدريبية لجميع الكوادر البشرية والعاملين بالاتحاد لتحديد نوعية الدورات التي سيتم تقديمها لهم لتنميتها .

وفي هذا الاتجاه تناولت دراسة " Al- Ma'ani & Jaradat 2008 " تأثير دراسة المال البشري على منظمات العمل وكيف لمنظمات العمل بناء خطة واعدة لاستثمار الطاقات البشرية الواعدة كمدخل لتحقيق تميز هذه المنظمات ودعم قدرها على التنافس مع المنظمات الأخرى المنافسة ليا). (٣١)

كما أكد فريد (٢٠١٣) Farid دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي حالة لجامعة جدار ، وجود ارتباط ايجابي قوي بين التميز الثقافي التنظيمي والتميز الجامعي العام ينبغي التغيير الثقافي في المنظمات تدريجيا ومستمرة ويجب ان تكون فعالة. (٣٦)

علي الرغم من اتفاق اراء الفئة الاولى من اعضاء مجالس الادارة علي العبارة رقم (٢٧) والمتعلقة بتولي ادارة النادي تطوير كفاءات العاملين فيها لتحقيق الابداع والتميز المؤسسي لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسبة (72.50%) الا ان اراء الفئة الثانية والثالثة جاءت عكس ذلك لصالح الاتجاه السائد ( لا ) بنسبة بلغت(45.65%) (35.00%) علي التوالي مما يدل علي عدم توافر الادوات والتجهيزات اللازمة للدورات التدريبية للعاملين بالاتحاد.

وهذه النتائج تؤكد ما توصلت اليه دراسة شرين جلال شحاتة (٢٠١٥) علي ضرورة العمل الجاد علي نشر ثقافة التميز بين قيادة حمات السباحة والعاملين بها والبدء فوراً بتدريب قيادة حمات السباحة وموظفيها علي مبادي التميز واليات العمل مع هذه المبادي وتطبيقاتها العملية. (١٣)

اشارت نتائج دراسة صالح ناصر عليمات (٢٠١٥) الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، يوجد تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، الاجراءات الادارية لرأس المال هي الاكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال البشري. (٢٦)

### المحور الثالث : المتطلبات التكنولوجية والقدرة الاتصالية لاستثمار راس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.

حصلت العبارات أرقام ( ٣٧ - ٣٨ - ٣٩ - ٤٠ - ٤١ - ٤٢ ) علي اتفاق فئات البحث الثلاثة لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسب تراوحت ما بين (60.00% : ١٠٠.٠٠%) والتي أشارت الي أن الاتحاد يمتلك موقع الكتروني نشط وفعال علي شبكة المعلومات الدولية ، ويتوافر بالاتحاد بعض الوسائل التكنولوجية كالفكس والمواقع الالكترونية والبريد الالكتروني، امتلاك الاتحاد لقواعد نظم المعلومات.

وجاءت العبارة رقم ( ٣٥ ) باتفاق اراء الفئة الاولى والفئة الثالثة لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسبة اتفاق بلغت (87.50%) (60.00% ) علي التوالي ، الا ان اراء الفئة الثانية " العاملين بالاتحاد " جاءت استجاباتهم لصالح الاتجاه السائد (لا) بنسبة اتفاق بلغت (45.65%) علي عدم توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعال مع العاملين بالاتحاد ، وكذلك تعزيز العلاقات بالعاملين بشكل منظم.

أوصت دراسة **محمد احمد حسين رشوان (٢٠٢١)** بضرورة السعي لتحويل الجامعات المصرية الي جامعات افتراضية لثب برامجها الاكاديمية والبحثية للمستفيدين والمنسبين اليها الكترونيا ومسايرة التحول التكنولوجي والرقمي في الجامعات العالمية. (٢٢)

وقد اشارت دراسة **محمد حسن ابراهيم (٢٠٢٠)** الي اهمية تشجيع الإدارة الحالية التحول الجامعي التعاوني المستمر، وجود بعض المعوقات الإدارية المرتبطة باختيار القيادات الإدارية بالاتحاد، هناك اهتمام من قبل الاتحاد بالعاملين لتحقيق الكفاءة بالعمل، وهناك بعض الاتجاهات بالاتحاد في عقد الاتفاقات الدولية المختلفة في تنظيم المسابقات الدولية. واوصت الدراسة بتطبيق التصور المقترح لإدارة التميز بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (٢١)

بينما اوصت دراسة **احمد محمد عبد السلام (٢٠١٧)** الدراسة بضرورة توفير الية لرصد تطورات ونتائج اداء الكليات المناظرة وتأسيس جامعة للكليات المتميزة بجامعة الازهر. (١)

#### **المحور الرابع: المتطلبات المالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية**

جاءت اراء الفئة الاولى " اعضاء مجالس الادارات " بالاتفاق علي جميع عبارات المحور الرابع المتعلقة المتطلبات المالية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسبة اتفاق تراوحت ما بين (80.00% : 97.50%) الا ان اراء الفئة الثانية من العاملين ببعض الادارات بالاتحاد جاءت جميعها لصالح الاتجاه السائد (لا) بنسبة اتفاق تراوحت ما بين (32.61% : 45.65%) فيما عدا العبارة رقم (٥٠) والتي اشارت الي سعي الاتحاد دائما لبرام العقود المختلفة للمشاركة في البطولات لزيادة الدعم الذاتي .

وقد اتفقت اراء الفئة الثانية والثالثة علي العبارات (٤٨) (٤٩) (٥١) لصالح الاتجاه السائد (لا) بنسبة اتفاق تراوحت ما بين (32.61% : 36.96%) (35.00% : 45.00%) والتي اشارت الي قصور في تنوع ادارة الاتحاد في منح الحوافز المادية للعاملين وربطها بتطبيق التميز في الاداء. عدم مراعاة بعض الفروق الفردية بين العاملين عند تحديد المرتبات والاجور. القصور في تطبيق لائحة الخصومات بالاتحاد وفقا لبنود ثابتة ومعلنة للعاملين .

واكدت نتائج دراسة **رملاوي عبد القادر، بشرول فيصل، بن نعمان محمد (٢٠١٦)** ان مؤشر التنمية البشرية له أثر ايجابي على النمو الاقتصادي فلما يزداد هذا المؤشر ب ٠١% فان معدل نمو نصيب الفرد يرتفع ب ٠.٣٠٩% خلال نفس الفترة. (٩)

وفي ضوء هذه النتائج اشارت نتائج دراسة **علي الشروقي (٢٠١٨)** الي وجود مستوي عالي من التميز المؤسسي سواء من ناحية القيادة او التميز في تقديم الخدمة ان تحفيز الموارد البشرية احتل الترتيب الثالث من حيث التقييم وبمستوي متوسط وفقا لانطباعات افراد العينة وهو ما يعني ان هناك مجالا واسعا لتحسين هذه الممارسة. (٧)

#### **المحور الخامس : المتطلبات المجتمعية والبيئية لاستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية**

حصلت العبارة رقم (٥٨) بالترتيب الاول بين عبارات المحور الخامس حيث اتفقت عليها فئات البحث الثلاثة لصالح الاتجاه السائد (نعم) بنسب اتفاق بلغت (90.00%) (54.35%) (55.00%) علي التوالي والتي اشارت الي تمكين العاملين من الدفاع عن الاتحاد ومواجهة النقد الهدام الذي يتناولها في إطار من احترام الراي والراي الاخري.

وهذا ما اكدت عليه دراسة **Al-Dhaafri et.al, 2016** ، والتي اشارت بان معيار القيادة يحتاج الي مجموعة من المعايير الجدية لتحقيق الجيد ومنها ضرورة توافر عمليات الاتصال والتواصل المجتمعي الجيد. (٣٢)

وجاءت العبارة رقم ( ٥٦ ) علي اتفاق اراء الفئة الاولي والثانية لصالح الاتجاه السائد ( نعم) بنسب اتفاق بلغت (82.50%) (56.52%) علي التوالي ، بينما جاءت استجابة الفئة الثالثة من المستفيدين لصالح الاتجاه السائد (لا) بنسبة اتفاق بلغت (30.00%) والتي اشارت الي القصور في تذليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل الاتحاد لتحقيق التميز المؤسسي.

وهذا يتفق مع ما اوصت به سارة عبد الفتاح خالد ابو زيد ( ٢٠٢١ ) في دراستها بأهمية استمرار الحكومة في توفير البيئة الداعمة وتحقيق المزيد من الاستقرار الاقتصادي، الأمر الذي سينعكس بالضرورة على زيادة الاستثمارات في رأس المال البشري من قبل القطاع الخاص.(١٢)

كما اوصي محمد احمد حسين رشوان ( ٢٠٢١ ) بضرورة توفير كفاءات من اعضاء هيئات التدريس للقيام بوظائفهم وتوفير مراكز ووحدات داعمة للعملية التطويرية مثل مراكز تنمية القدرات وحدة ضمان الجودة . (٢٣)

بينما اشارت لنده سيد محمد مصطفى ( ٢٠١٩ ) في دراستها ان مهنة الخدمة الاجتماعية كمهنة تنصدر كل المهن الاخرى مرهونا بتعليم وممارسة تلك المهنة في الواقع المجتمعي العام ، كلما ادرت المهنة مستويات اعلي من الجودة والتميز في كافة المجالات كلما كانت فرصتها في البقاء في مقدمة المهن الانسانية بل واكثرها تحقيقا لاهدافها. (١٦)

وانتقلت اراء فئات البحث الثلاثة حول العبارات رقم (٦٤) (٦٥) لصالح الاتجاه السائد (لا) بنسبة اتفاق بلغت (40.00%) (41.30%) (45.00%) ( 45.00%) (34.78%) (30.00%) علي التوالي نوعدم وجود ادارة لمواجهة الازمات والمخاطر بالاتحاد لديها خطط استراتيجية لادارة التحديات والازمات المختلفة ، وعدم التنسيق بين الاتحاد ومؤسسات المجتمع المدني والمستثمرين فيما يتعمق بتبني مبادرات لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ضوء ذلك اوصت دراسة مصطفى عنتر زيدان فرج ( ٢٠٢٢ ) بضرورة تحليل النماذج الدولية الأخرى التي تتبنى تطوير الأداء المؤسسي والمرتكزة علي فكرة التميز في الأداء للاستفادة منها في مراكز الشباب المختلفة بما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات والتحديات وتحقيق التنافسية المؤسسية. (٢٤)

## الاستخلاصات :

- في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة الي الاستخلاصات التالية :
- امتلاك الاتحاد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لجميع العاملين به.
  - تراعي ادارة الاتحاد التناسق بين الاهداف العامة للنادي واهداف العاملين الخاصة ، كما تقوم ادارة الاتحاد بتوزيع الادوار والمهام علي العاملين وفقا لمؤهلاتهم العلمية والشخصية والعملية
  - القصور في اتاحة الديمقراطية في اتخاذ القرارات والاعتماد علي الا مركزية احيانا وذلك لتحقيق التميز الفكري.
  - عدم تبني منظومة تدريبية جديدة قائمة علي متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالاتحادات الرياضية.
  - القصور في توفير الاتحاد البرامج والدورات التدريبية التي يمكن من خلالها تأهيل العنصر البشري في كافة الوظائف.
  - لا يتم دراسة الاحتياجات التدريبية لجميع الكوادر البشرية والعاملين بالاتحاد لتحديد نوعية الدورات التي سيتم تقديمها.
  - اغفال ادارة بعض الاتحادات لتطوير كفاءات العاملين فيها لتحقيق الابداع والتميز المؤسسي.
  - ويتوافر بالاتحاد بعض الوسائل التكنولوجية كالفكس والمواقع الالكترونية والبريد الالكتروني.
  - تعمل الاتحادات الرياضية على توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعال مع العاملين، وكذلك تعزيز العلاقات بالعاملين بشكل منظم.
  - القصور في توفير الاجور الكافية لجميع العاملين بالاتحاد وفقا لدرجة المالية المخصصة لكل وظيفة .
  - قصور في تنوع ادارة الاتحاد في منح الحوافز المادية للعاملين وربطها بتطبيق التميز في الاداء.
  - عدم مراعاة بعض الفروق الفردية بين العاملين عند تحديد المرتبات والاجور.
  - القصور في تذليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل الاتحاد لتحقيق التميز المؤسسي.
  - عدم وجود ادارة لمواجهة الازمات والمخاطر بالاتحاد لديها خطط استراتيجية لادارة التحديات والازمات المختلفة .

- عدم التنسيق بين الاتحاد ومؤسسات المجتمع المدني والمستثمرين فيما يتعمق بتبني مبادرات لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.

## التوصيات :

في ضوء ماسبق من نتائج وإستخلاصات البحث نوصي الجهات المعنية بتبني التوصيات التالية :

### اولا: توصيات موجهة الي الاتحادات الرياضية :

- تحليل رؤية مصر ٢٠٣٠ وتبني محاورها .
- إعادة تقييم الوضع الراهن بالاتحادات الرياضية واعداد خطة جديدة لاستثمار الطاقات البشرية حسب القدرات والتخصصات.
- دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالاتحاد وفق اختياراتهم واحتياجاتهم الأكثر إلحاحا والاستعانة بالخبراء في مجالات التنمية البشرية المستدامة للارتقاء بقدرات العاملين.
- منح الحوافز المادية للعاملين وربطها بتطبيق التميز في الاداء
- تفعيل منظومة المساءلة والمحاسبة بما يتضمن ذلك اقرار الحوافز والمكافآت الاستثنائية للمتميزين
- ومعاينة المخالفين وفقا لللائحة القانونية لذلك.
- اتاحة فرص الابداع والابتكار واتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التكنولوجيا.
- تعزيز الولاء والانتماء لمؤسسة لدى العاملين فيها من خلال الفعاليات الداعمة لذلك مثل الندوات
- والمسابقات مع متخصصين في مجال التنمية البشرية.
- ضرورة توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعال مع العاملين، وكذلك تعزيز العلاقات بالعاملين بشكل منظم.
- الشراكة بين الاتحاد ومؤسسات المجتمع المدني والمستثمرين فيما يتعمق بتبني مبادرات لاستثمار رأس المال البشري لتحقيق التميز المؤسسي.
- توفير مناخ العمل الملائم للعاملين حتي يمكنهم تحقيق المهام المطلوبة علي اكمل وجه.
- ان تقوم ادارة الاتحادات الرياضية بوضع الخطط والاستراتيجيات لتنمية واستثمار راس المال البشري ومواكبه التغيرات العالمية .

### ثانيا: توصيات موجهة الي وزارة الشباب والرياضية واللجنة الاولمبية :

- تقديم الدعم المادي والمعنوي لتعزيز البيئة المؤسسية الجيدة للاتحادات الرياضية القيادات البشرية الادارية والفنية التي يمكنها التوجه نحو استثمار العنصر البشري بها بما يحقق الغايات المنشودة مستقبلاً في تحقيق التميز المؤسسي.
- متابعة تنفيذ محاور التنمية المستدامة والتحديات المتلاحقة التي تفرض على الاتحادات الرياضية أن تواكب هذه التوجهات وأن تفعل دور المكون البشري في تحقيق التميز المؤسسي استرشاداً بالتغيرات العالمية .
- التوجو الوطني المعاصر والمتمثل في جائزة مصر للتميز المؤسسي الحكومي ( ٢٠١٩ ) وحثمية اشتراك جميع الاتحادات الرياضية لهذه الجائزة.

## المراجع

### اولاً: المراجع العربية

١. احمد محمد عبد السلام (٢٠١٧) : تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الازهر في ضوء نموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة EFQM، بحث منشور مجلة كلية التربية جامعة الازهر.
٢. اسماعيل احمد جلال سليم (٢٠١٩): ممارسة معايير التميز المؤسسي باندية السلاح مجلة اسبوت لعلوم وفنون التربية والرياضية ، كلية التربية الرياضية جامعة اسبوت ع ٤٨ ، الجزء ٣ ، ٣٢٠ - ٣٧٨.
٣. أسامة محمد الفيل (٢٠٠١) : نظرة إلى المستقبل ، الإستثمار في الإنسان، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى ص٩.
٤. تغريد محمد عبدالله أبراهيم (٢٠٢٠) : متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم الإدارة التربوية المجلد ٢١ ، العدد العاشر - الرقم المسلسل للعدد ١٠ ، أكتوبر ٢٠٢٠ ، الصفحة ٨٤-٤٦.
٥. حسين عفيفي(٢٠١٥) : أثر الاستثمار في راس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات العامة الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية، الاردن.
٦. خيره سعد (٢٠١٤): رأس المال الفكري لدعم الابداع"،(ورقة بحثية) ، جامعة البليدة، الجزائر.
٧. خليفة علي الشروقي (٢٠١٨): تأثير ادارة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، كلية تدريب الضباط ، قسم الدراسات العليا رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية والامنية.
٨. زينة اليمن (٢٠١٥) : سايكولوجية الإبداع" ،(ورقة بحثية ) ، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٩. رملوي عبد القادر، بشرول فيصل، بن نعمان محمد (٢٠١٦) : أثر الاستثمار في راس المال البشري على التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة ( ١٩٩٠ - ٢٠١٦ ) ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة- المجلد ٠٣ - العدد ٠١ ..
١٠. سعد علي العنزي (٢٠٠١) : رأس المال البشري ، الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشر ن، مجلة - العلوم الاقتصادية والإدارة جامعة بغداد مارس ٢٠٠١ العدد ٢٥.
١١. سعيد العقاد (٢٠١٥): التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد ٦.
١٢. سارة عبد الفتاح خالد ابو زيد (٢٠٢١) : متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الاهلية ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية العدد ١٣ ، المجلد الاول، مارس ٢٠٢١ ، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسبوت.
١٣. شرين جلال شحاتة (٢٠١٥) : تطوير الاداء الاداري بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM ،انتاج علمي منشور المؤتمر العلمي الدولي للصحة والرياضة بالتعاون مع الشبكة الدولية لعلوم الرياضة ، جامعة الاسكندرية .
١٤. صابرين عطية مرسال (٢٠١٨) : إدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالإتحادات الرياضية المصريه، بحث منشور كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية ، المقالة ٧ ، المجلد ٠١٠ ، العدد ٠١٠ ، يوليو ٢٠١٨ ، الصفحة ٢٥٩-٢٢٧ .
١٥. صباح عزبي (٢٠٠٨) : الاستثمار في التعليم ونظرياتة ، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، العددان- ٣، ٢، يونيو ٢٠٠٨.
١٦. لنده سيد محمد مصطفى (٢٠١٩) : معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الممارسة المهنية للخدمة ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم ، العدد السادس والعشرون .
١٧. مجدي الشورتجي (٢٠٠٧) : العلاقة بين راس المال البشري والصادرات والنمو الاقتصادي في تاوان، بحث مقدم ضمن- فعاليات الملتقى العلمي الدولي بعنوان المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة حسبية بن بو علي الشلف الجزائر خلال الفترة - ٢٧ - ٢٨ نوفمبر.

١٨. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٦): الموارد البرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، .
١٩. محمود السلمي (٢٠٠١): استراتيجيات مقترحة لإدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ، بحث غير منشور، وزارة التربية والتعليم، رام الله ، فلسطين .
٢٠. محمد متولي غنيمه (٢٠١٩) : تخطيط رأس المال البشري العربي وتحديات الالفية الثالثة متوفر على - : <https://www.ssts.com/Article.20/3/2019>
٢١. محمد حسن ابراهيم ( ٢٠٢٠ ) : تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ( EFQM ) ، المؤتمر الدولي لكلية التربية الرياضية جامعة اسيوط ، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية .
٢٢. محمد احمد حسين رشوان (٢٠٢١) : استراتيجيات مقترحة لتوفير متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الاصول ، جامعة سوهاج .
٢٣. محمد حسن أحمد جمعة ( متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ، كلية التربية جامعة دمياط .
٢٤. مصطفى عنتر زيدان فرج ( ٢٠٢٢): تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي لمتميز (EFQM) ، مجلد ٧٠ العدد ٣ ، المجلة العلمية لفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان
٢٥. نايل الخالدي. ( ٢٠١٢ ): مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة ال تربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن .
٢٦. ناصر صالح (٢٠١٥) : "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية . " عمان ، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٧. هنية محمد انور (٢٠١٦): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الاسلامية .
٢٨. هند سعيد الصعيدي (٢٠١٨) : نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، كلية التربية جامعة الازهر ١٧٨٤، ج ١.
٢٩. هالة مرغني جمر (٢٠١٥) : اثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ٣٠- هناء حسن عبد المنعم ( ٢٠١٧ ) : تنمية رأس المال الفكري في كليات التربية على ضوء مقتضيات مجتمع المعرفة- دراسة مستقبلية رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس.

## ثانيا: المراجع الاجنبية

31. Al-Ma'ani, Ahmed I., Jaradat, Nasser, Impact Of Human Capital Organization Performance Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business,2010,Vol.2, No. 4,pp. 63-73.
32. Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. TQM Journal, 28(6), 991-1011
33. Somiyabalo Antoine Batcha, The role of human capital development in the economic growth of Togo, African J. Economic and Sustainable Development, Vol. 1, No. 4, 2012, p :297-315

34. George Ekaterina Tulugurova : Intellectual capital and performance in Russian enterprises  
Journal of Intellectual Capital, Vol8. No.4, Emerald, 2007, p699.
35. Qingzhen, Hu, " Xinjiang Education investment and Economic Relationship: Based on the perspective of Human Capital", International Business and Management,2010, Vol. 5, No. 6, pp. 215-220.
36. Farid edn al (2013): the rol of organaizational culture in achieving organaizational excellence: Gadara Uniiversity as acace study.

### ثالثا : واقع شبكة المعلومات الدولية

- 31- <https://www.sis.gov.eg/Story/118142/%D8%A7%D8%B3%20%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%B3> -  
موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
- 32- <https://www.rosaelyoussef.com/-19782>
- 33- <https://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=11102019&id=4aea>
- 34- <https://www.youm7.com/story/2019/4/9>



## المخلص

# متطلبات إستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

أ.م.د. نادية لطفي عبد الفتاح معوض

استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية للبنات  
جامعة الاسكندرية

### مقدمة ومشكلة البحث :

حيث أكدت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري أن جائزة مصر للتميز الحكومي هي جائزة وطنية تهدف إلى تحقيق تنمية وتطوير الجهاز الإداري للدولة من خلال تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة؛ رؤية مصر ٢٠٣٠ وتعزيز الروح التنافسية وثقافة التميز على مستوى المؤسسات الحكومية؛ ومنها الاتحادات الرياضية ويهدف البحث الحالي الي تحديد متطلبات إستثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ وذلك من خلال التعرف علي المتطلبات الادارية والتدريبية والتكنولوجية والمالية وايضا الاجتماعية والبيئية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي، وقد طبق الاستبيان علي عينة البحث الاساسية والبالغ عددها (١٢١) فرد من اعضاء مجلس ادارة بعض الاتحادات الرياضية والعاملين ببعض الادارات بالاضافة الي المستفيدين من الخدمات والانشطة الرياضية للاتحاد ومن أهم النتائج. عدم تبني منظومة تدريبية جديدة قائمة علي متطلبات جودة الأداء لتحقيق التميز من خلال استثمار طاقات العنصر البشري بالاتحادات الرياضية. القصور في تدليل كافة الصعوبات التي تحول دون بناء بيئة داعمة للاستثمار البشري داخل الاتحاد لتحقيق التميز المؤسسي ،وقد اوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي لتعزيز البيئة المؤسسية الجيدة للاتحادات الرياضية القيادات البشرية الادارية والفنية التي يمكنها التوجه نحو استثمار العنصر البشري بها بما يحقق الغايات المنشودة مستقبلاً في تحقيق التميز المؤسسي.

## Summary

# **Human capital investment requirements as an entry point to achieve institutional excellence in sports federations in the light of Egypt's Vision 2030**

**Assistant Prof. Dr. NADIA LOTFY ABDEL FATTAH**

Assistant Professor  
Department of Sports Administration  
Faculty of Physical Education for Girls  
Alexandria University

### **Introduction and research problem:**

Whereas, the Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform confirmed that the Egypt Award for Government Excellence is a national award that aims to achieve the development and development of the state's administrative apparatus by achieving a sustainable development strategy; Egypt's Vision 2030 and the promotion of competitive spirit and a culture of excellence at the level of government institutions; Including sports federations, the current research aims to determine the requirements for investing human capital as an entry point to achieve institutional excellence in sports federations in the light of Egypt's 2030 vision, by identifying the administrative, training, technological, financial, as well as social and environmental requirements. The basic research sample of (121) members of the board of directors of some sports federations and workers in some departments in addition to the beneficiaries of the services and sports activities of the federation, and the most important results. Not to adopt a new training system based on quality performance requirements to achieve excellence by investing the energies of the human element in sports federations. The shortcomings in overcoming all the difficulties that prevent building a supportive environment for human investment within the federation to achieve institutional excellence, and the study recommended the need to provide material and moral support to enhance the good institutional environment for sports federations. in achieving institutional excellence.