

استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة  
الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM  
د/ وليد رزق بدر عبد الحفيظ\*

المقدمة ومشكلة البحث :

يشهد العالم اليوم العديد من التغييرات والتحديات في جميع الميادين التي تتصف بظواهر مثل العولمة والمنافسة المتزايدة دائماً، ولغرض التنافس ينبغي أن تحسن المؤسسات بإستمرار أدائها عن طريق إدارة فاعلة للتميز والتجديد في الخدمات والمنتجات والعمليات، وتحسين النوعية والإنتاجية. وبذلك فإن القدرات الأساسية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات تُعد مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

فالأداء هو الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة، وترتبط كلمة الأداء في إنجاز الأعمال بمقياس النجاح أوالفشل، وعملية التميز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد وأدائه بالشكل الأمثل، وإنما هناك العديد من العوامل التي تتصهر في بوتقة واحدة كي يطلق علي هذا الأداء بالتميز (٨: ٧٣٣)

ونجد أن السبيل الأمثل للنجاح يكمن في إعتماد منهجية للتميز تمثل الأساس لبناء ثقافة مؤسسية مهنية، تسهل تحقيق نجاح منهجي ودائم، ودون منهجية للتميز تتحول الجهود المبذولة إلى نتائج وقتية لا تستقر في نسيج المؤسسة أو المجتمع، وبذلك لا يتحقق النجاح بالشكل الذي يُطمح إليه (١٠: ١٤٢)

فالتميز المؤسسي يعني الإبتكار، أو القيام بعمل ما هو مختلف عن الآخرين، ويتم التميز بتحقيق ميزة تنافسية أي أن تكون أفضل من الآخرين في أدائك من حيث (التكلفة- الجودة- الوقت- الإبداع والإبتكار)، كذلك القدرة علي التوصل إلي الجديد والتخلص من القديم بطريقة منظمة.

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح- كلية التربية الرياضية- جامعة أسوان.

ويعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمه ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. (٢ : ٣٣)

وتعد ادارة التميز احد المفاهيم الادارية الحديثة التي تسعى الى تطوير نظم وأساليب العمل والإرتقاء به من خلال تفعيل كافة عناصر العملية الإدارية وتشغيلها فى تكامل، والتنسيق بينهما بما يضمن الوصول الى أفضل معدلات الأداء بحيث تكون المخرجات العلمية الإدارية متوافقة مع رغبات المستفيدين. (٢١ : ٢٠)

ونجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها. (٤ : ٣)

وقد أشارت الكثير من الدراسات التي تصف واقع التعليم العالي إلى أن التعليم العالي يعد مؤشراً للتنمية في أي دولة أو منطقة إقليمية في العالم، وتبرز علاقة وثيقة بين مستوى التعليم والأولويات التي يحظى بها، ومكانة الدولة في النمو الإقتصادي، وبالتالي الإجتماعي والثقافي والحضاري. (١٧ : ١٤)

ولا يمكن للجامعات أن تحقق أهدافها إذا كانت أوضاعها غير مستقرة وبرامجها وخريجوها غير قادرين على تلبية إحتياجات سوق العمل، أو كانت أهدافها غير محددة المعالم، فمؤسسات التعليم العالي تعد النواة التي تصقل الكوادر الوطنية اليافة بإعتبارها محور البناء والتنمية (١٤، ١١)

ومدخل التميز ليس قاصراً علي الجامعات بالدول النامية، وإنما في الدول المتقدمة أيضاً فهي تركز علي التميز في الأفراد والمجموعات والمنظمات، وأسست العديد من الجوائز للتميزين، حيث طورت نماذج ترشد

إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوي التميز المحقق، في مقدمتها النموذج الأوربي، النموذج الأمريكي (نموذج بالدريج)، والنموذج الياباني (نموذج ديمينج)، كما بدأت بعض الدول العربية وأسست جوائز للتميز في القطاعين العام والخاص، ومن أشهرها نموذج الإمارات، والنموذج الأردني (١٢: ٣)

ويري الباحث أن مفهوم إدارة التميز يجمع عناصر ومقومات بناء مؤسسات التعليم العالي على أسس تحقق لها قدرات متفوقة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، وتحقيق الترابط والتناسق الكامل والتفوق وتحقيق العديد من المكاسب لجميع العاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة والمجتمع بأسره. وقد حرصت الدول التي تسعى للتقدم على وضع معايير للتميز والتفوق لبث روح المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.

واستخدام المعايير كموجهات للأداء ومحكات لرسم فعاليته سواء في الجوانب الأكاديمية أو في الجوانب الإدارية أو في الخدمات والأنشطة، يعتبر من الركائز الرئيسية لتحسين وتجويد وتجديد وتطوير مؤسسات التعليم العالي. (٢٣: ٢٨)

والمعايير تعرف بأنها "مجموعة من الوسائل التي تستخدم لقياس إكمال أو كفاءة شئ ما. (١: ٩٦)

وقد جاءت نماذج التميز المؤسسي لتوفر الوقت والجهد والمال، وتقدم خارطة طريق واضحة المعالم لمن يسعى نحو التميز، والنموذج الأوروبي للتميز EFQM يعد الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج. (٢٠: ١٠٩)

فهذه النماذج تقدم منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء في جميع أرجاء المؤسسة بالإضافة إلى تطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية، لما تحتوي هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز، وقد أشارت الدراسات

إلى أن العديد من المؤسسات العالمية ذات الأحجام المختلفة والمنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز قد حققت تطوراً ملحوظاً في الأداء. (٢٨: ١١)

لذلك كان هناك حاجة حقيقية لتطبيق النموذج الاوربي للتميز للإرتقاء بخدمات هذه المؤسسات مما يصب في مصلحة الطالب الجامعي. (٧ : ٤) وقد تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام ١٩٩١م، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( European Foundation for Quality Management) ويعني بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية، حيث يتم منح جائزة لأربع فئات هي: المؤسسات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات المتوسطة والصغيرة. (٥: ٢٦)

ويعد نموذج التميز الأوروبي EFQM من الأدوات التي يمكن أن تكون لها استخدامات متعددة منها :

- يعد إطار عمل لتقييم المنظمات وللتقييم الذاتي.
- يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة وأهميته في السوق العالمية اليوم. (٢٠٥: ٣٢)
- يعد دليل لتحديد المجالات القابلة للتحسين.
- يساعد في وضع هيكل للمنظمة.
- الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها وغير الملموسة. (٣١: ٣٣)

ويري الباحث أن هذا النموذج يمكن أن يمثل طريقة لقياس مستوى أداء كليات التربية الرياضية بصعيد مصر مقارنةً بالكليات الأخرى، كما أنه يمكن أن يساعد في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.

وكليات التربية الرياضية بصعيد مصر تواجه بعض المشكلات والمعوقات، منها ما يرتبط بأهداف التعليم الجامعي، ومنها ما يرتبط ببعض القصور في الكفاءة الداخلية (المدخلات) والخارجية (المخرجات) التي لا

تتناسب مع إحتياجات سوق العمل في الكثير من الأحيان، فضلاً عن ضعف الإرتباط بين التعليم في كليات التربية الرياضية بصعيد مصر والقطاع الخاص وإحتياجات التنمية، ومشكلات تتعلق بإعداد عضو هيئة التدريس والإنتاجية العلمية له، مع عدم وجود سياسة أو إستراتيجية واضحة وقوية للبحث العلمي والإتفاق عليه، مما يتطلب وجود إدارة متميزة تمتلك القدرة علي البحث وإيجاد الحلول المناسبة، والتحول من الإدارة التقليدية للأداء إلي إدارة التميز.

وتبرز أهمية هذا البحث في كونه محاولة لإلقاء الضوء على النموذج الأوربي للتميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة والذي يمكن أن يساهم في تطوير أداء كليات التربية الرياضية، كذلك حاجة كليات التربية الرياضية إلي نموذج للتميز يمكن من خلاله الحكم علي جودة الكلية ومخرجاتها التربوية، كما يقدم البحث للقيادات الجامعية إستراتيجية لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM.

#### هدف البحث :

وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM من خلال التعرف علي :

- ١- درجة توافر معايير التميز المقترحة - في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- في أداء كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد.
- ٢- درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- في تطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد.
- ٣- أسس وضع الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM؟

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما درجة توافر معايير التميز المقترحة - في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- في أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد ؟
- ٢- ما درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- في تطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد ؟
- ٣- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM ؟

### مصطلحات البحث :

#### - الإستراتيجية :

يقصد بها في هذه الدراسة "تصور الرؤي المستقبلية لكلية التربية الرياضية ورسم رسالتها وتحديد الغايات المراد تحقيقها، بعد فحص الواقع وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات وصولاً إلي تحقيق الهدف المنشود، وتحديد الوسائل المحققة له من خلال الإستفادة من الموارد البشرية والمادية". (\* )

#### - المعايير :

يقصد بها في هذه الدراسة "المستويات المعيارية للأداء المتميز، والتي تستخدم كمقياس للحكم علي مدي توافر أو عدم توافر المستويات المعيارية للأداء المتميز- التي شملها النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- بكليات التربية الرياضية في جامعات صعيد مصر".\*

#### - النموذج الأوربي للتميز EFQM :

هو "أحد الوسائل المعتمدة عالمياً للإرتقاء بمستوي الجامعات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي) ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها علي تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل علي تنمية مواردها البشرية، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم". (١٣ : ١٢)

#### - التميز المؤسسي :

\* تعريف إجرائي.

هو "القدرة على الإختيار الأفضل، والقدرة على إجراء التقييم الذاتي الذي يحقق التحسين المستمر للمنظمة، فهو نمط فكري وإداري، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة سواء كانت حكومية أو غير حكومية. (٢٢: ١٧)

الدراسات المرتبطة السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

١- دراسة "علي فلاح الضالعين" (٢٠١٨) (١٩) بعنوان "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز"، واستهدفت الدراسة وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٧١) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن درجة أهمية المعايير المقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وهي (معيار القيادة والإدارة، معيار إدارة الموارد البشرية والمادية، معيار إدارة العمليات) كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢- دراسة "سلطان سعيد المخلافي" (٢٠١٨) (١١) بعنوان "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" واستهدفت الدراسة التعرف علي درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد كانت متوسطة.

٣- دراسة "آلاء عبد الكريم المدو" (٢٠١٦) (٣) بعنوان "أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي - دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية"،

واستهدفت الدراسة التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والأداء الجامعي في الكليات الأهلية، وبلغ عدد أفراد العينة (٣١) من التدريسيين في عدد من الكليات الأهلية (كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، كلية المأمون، كلية التراث، كلية الرافدين) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي- الدراسة المسحية، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث.

٤- دراسة "شلاش مقبل الضبعان" (٢٠١٦) (١٥) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي"، واستهدفت الدراسة بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٧٠) من القادة الأكاديميين وكلاء جامعة، عمداء، رؤساء أقسام) في تسع جامعات ناشئة (الطائف، حائل، الجوف، تبوك، الحدود الشمالية، المجمعة، شقراء، بيشة، حفر الباطن)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: جاءت درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات وإدارة الموارد، نتائج الأداء) متوسطة.

٥- دراسة "هاني رزق عبدالجواد" (٢٠١٦) (٢٦) بعنوان "الأنموذج الأوربي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل"، واستهدفت الدراسة تحديد درجة توافر معايير الأنموذج الأوربي للتميز بجامعة حائل، وتوضيح الإجراءات المقترحة لإستيفاء معايير الأنموذج الأوربي والتي لم يتم إستيفائها، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٧١) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج : أن درجة إستيفاء جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمعايير الأنموذج الأوربي للتميز جاءت بدرجة متوسطة.



٦- دراسة "عفت ياسر الشواء" (٢٠١٦) (١٨) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها"، واستهدفت الدراسة التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٧٦) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: أن درجة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة.

#### ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة "Dinu , George" (٢٠١٥) (٢٩) بعنوان "تقييم مؤسسات التعليم العالي الروماني بإستخدام أنموذج التميز الأوروبي ، واستهدفت الدراسة التعرف على إمكانية تقييم مؤسسات التعليم العالي الروماني بإستخدام أنموذج التميز الأوروبي، وكانت أهم النتائج: ان أنموذج التميز الأوروبي يمكن استخدامه لتقييم جودة مؤسسات التعليم العالي الروماني. أن تدريب الموارد البشرية التي تعمل بمؤسسات التعليم العالي الروماني علي كيفية تطبيق الأنموذج يزيد من فرص نجاح عملية التطبيق،

٢- دراسة "Abu Saada" (٢٠١٣) (٢٧) بعنوان "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة"، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية كونها المؤسسة الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٨ في قطاع غزة، وبلغ عدد أفراد العينة (٦٤) موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الكلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج : أن مستوى الأداء القيادي عند تطبيق معيار القيادة في

النموذج الأوروبي كان جيداً، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

٣- دراسة , **Taboli et al** (٢٠١٢) (٣٣) بعنوان "التقييم الذاتي للأداء التعليمي والصحي في المستشفيات المنتسبة إلى جامعة كرمان للعلوم الطبية والخدمات الصحية من خلال النموذج الأوروبي EFQM"، واستهدفت الدراسة التعرف علي نموذج التميز الأوربي مصحوبا بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة، وتمثلت العينة في مدرءا المستشفيات، الملاك التمريضي، المشرفين، مديري المنظمات التعليمية والمراكز العلاجية التابعة لجامعة كرمان للعلوم الطبية، واستخدم المنهج الوصفي والإجرائي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: وان معايير السياسة والقيادة قد وصلت إلى أعلى درجة المعيار المثالية في أداء المستشفيات، أما معايير الشراكة والموارد والنتائج هي الأكثر حاجة إلى التحسين.

٤- دراسة , **Gümüstekin et al** (٢٠٠٩) (٣٠) بعنوان "اثر تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM على الأداء المنظمي، بحث تطبيقي في مستشفى الولادة والأمومة في اسكسهير في تركيا"، واستهدفت الدراسة التعرف علي تأثير نموذج التميز الأوربي EFQM على أداء المستشفى، وبلغ عدد أفراد العينة (١٠٠) من موظفي المستشفى، واستخدم المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج : هناك علاقة ايجابية بين عناصر نموذج التميز الأوربي وبين أداء المنظمة، يعتبر النموذج نوع من أدوات التقييم الذاتي الذي يظهر نقاط القوة والضعف للمنظمة، ويعتبر كدليل للمنظمات في تحديد الاختناقات وإيجاد الحلول المناسبة لها والسير في اتجاه التميز.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التالي:

- صياغة تساؤلات البحث بأسلوب علمي في ضوء هدف الدراسة.
- إختيار الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وإستخدام الأسلوب والمعاملات الإحصائية المناسبة.

- الإستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والإقتراحات.

### منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي- الدراسات المسحية وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

### مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في القيادات الأكاديمية الحالية، والسابقة (عمداء الكليات، الوكلاء، رؤساء الأقسام) بكليات التربية الرياضية بجامعة (أسوان، جنوب الوادي، سوهاج، أسيوط، المنيا، بني سويف)، وعددهم (١٠٠) فرداً. تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وقد بلغ قوامها (٧٠) فرداً، جدول (١). وبعد استبعاد العينة المطبق عليها الدراسة الإستطلاعية وعددهم (١٠) أفراد، قام الباحث بتوزيع عدد (٦٠) استمارة، وتم استرداد (٥٥) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (٩١.٦٧ %).

### جدول (١)

#### بيان بعينة البحث

م	الجامعة	القيادات الأكاديمية
١	أسوان	١١
٢	جنوب الوادي	١١
٣	سوهاج	٩
٤	أسيوط	١٢
٥	المنيا	١٦
٦	بني سويف	١١
	الإجمالي	٧٠

### أدوات جمع البيانات :

في ضوء المرجعية النظرية والدراسات المرتبطة، ومن خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي قام الباحث بتصميم إستمارة الإستبيان مرفق (٢) وتكونت من جزئين :

- **الجزء الأول** : تضمن العبارات الخاصة بالتعرف علي درجة توافر معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، والتي تضمنت خمسة معايير هي (الإدارة والقيادة، الموارد البشرية والمادية، العلاقات والشراكات، إدارة العمليات والخدمات، نتائج الأداء) وتمثل الجزء الأيمن من الاستبانة.

- **الجزء الثاني**: تضمن العبارات الخاصة بالتعرف علي درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، والتي تضمنت خمسة معايير هي (الإدارة والقيادة، الموارد البشرية والمادية، العلاقات والشراكات، إدارة العمليات والخدمات، نتائج الأداء) وتمثل الجزء الأيسر من الاستبانة. وعرضها على عدد (٥) من الخبراء الأكاديمين المتخصصين في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١)، وذلك بهدف إبداء الرأي حول مناسبة ومدى كفاية أداة الدراسة للهدف الموضوع جدول (٢).

### جدول (٢)

#### النسبة المئوية لآراء الخبراء في المعايير المقترحة ن = (٥)

المحاور	المعيار	درجة التوافق			درجة الأهمية		
		موافق	النسبة %	حالة المحور	موافق	النسبة %	حالة المحور
(درجة توافر، ودرجة أهمية (معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد	الإدارة والقيادة	٥	١٠٠ %	مناسب	٥	١٠٠ %	مناسب
	الموارد البشرية والمادية	٥	١٠٠ %	مناسب	٥	١٠٠ %	مناسب
	العلاقات والشراكات	٤	٨٠ %	مناسب	٤	٨٠ %	مناسب
	إدارة العمليات والخدمات	٤	٨٠ %	مناسب	٤	٨٠ %	مناسب
	نتائج الأداء	٥	١٠٠ %	مناسب	٥	١٠٠ %	مناسب

يتضح من الجدول حصول المعايير المقترحة علي نسبة موافقة أكثر من (٧٠ %) من آراء الخبراء وهي النسبة التي إرتضاها الباحث، ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل معيار للتعرف علي درجة توافر/ درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، مرفق (٣)، ثم

عرضها على الخبراء لإبداء الرأي في مدى مناسبة كل عبارة للمعيار التابعة له، وكذلك حذف أو تعديل أي عبارة، وبلغت عبارات الإستبيان (٥١) عبارة في صورتها المبدئية جدول (٣).

### جدول (٣)

#### النسبة المئوية لآراء الخبراء في العبارات المقترحة للإستبيان (ن = ٥)

نتائج الأداء		إدارة العمليات والخدمات		العلاقات والشراكات		الموارد البشرية والمادية				الإدارة والقيادة	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١١	٨٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١	١٠٠	١١	١٠٠	١	١٠٠
١٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	٨٠	٢	١٠٠	١٢	٨٠	٢	٨٠
	٨٠	٣	٨٠	٣	٨٠	٣	١٠٠	١٣	١٠٠	٣	٨٠
	١٠٠	٤	٨٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	١٤	٨٠	٤	١٠٠
	١٠٠	٥	٨٠	٥	١٠٠	٥			٨٠	٥	١٠٠
	١٠٠	٦	٨٠	٦	٨٠	٦			٨٠	٦	٨٠
	١٠٠	٧	١٠٠	٧					٨٠	٧	١٠٠
	١٠٠	٨	١٠٠	٨					١٠٠	٨	١٠٠
	١٠٠	٩	١٠٠	٩					١٠٠	٩	١٠٠
	١٠٠	١٠							١٠٠	١٠	١٠٠

\* عبارة لم تحصل علي نسبة ٧٠ %

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء تراوحت بين (٨٠%-١٠٠%) وقد إرتضى الباحث نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر من آراء الخبراء، وبذلك يحتوي الإستبيان علي (٥١) عبارة.  
صدق المحتوي :

قام الباحث بعرض الإستبيان على الخبراء، وبلغت نسبة الموافقة علي مدى كفاية الإستبيان وصدق المقياس في قياس ما وضع لأجله (٩٦%)،  
جدول (٤).

### جدول (٤)

#### النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى كفاية عبارات محاور الإستبيان (ن = ٥)

النسبة المئوية	غير كافية	كافية	المعيار	المحاور
١٠٠ %	-	٥	الإدارة والقيادة	درجة توافر، ودرجة أهمية) معايير
١٠٠ %	-	٥	الموارد البشرية والمادية	التميز المقترحة- في ضوء النموذج
٨٠ %	١	٤	العلاقات والشراكات	الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير
١٠٠ %	-	٥	إدارة العمليات والخدمات	الأداء في كليات التربية الرياضية

بجامعات الصعيد	نتائج الأداء	٥	-	١٠٠ %
النسبة المئوية للموافقة		٩٦ %		

### المعاملات العلمية للاستمارة :

### صدق الإتساق الداخلي للإستبيان :

قام الباحث بحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه، حيث تم تطبيق الإستبيان علي عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، جدول (٥)، جدول (٦).

### جدول (٥)

### صدق الإتساق الداخلي للإستبيان (المحور الأول) (ن = ١٠)

المعيار								العبارات							
الإدارة والقيادة								الموارد البشرية والمادية							
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧
معامل الإرتباط	٠,٩٦٢	٠,٨٨٤	٠,٩٥٧	٠,٨٧٩	٠,٩٥٤	٠,٨٤٢	٠,٩٨٩	معامل الإرتباط	٠,٩٣٢	٠,٩٤٣	٠,٩٥٧	٠,٩٣١	٠,٨٧٥	٠,٩٥٧	٠,٩٠٢
رقم العبارة	٨	٩	١٠					رقم العبارة	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤
معامل الإرتباط	٠,٨٦٤	٠,٧١١	٠,٨٧٩					معامل الإرتباط	٠,٩١٦	٠,٩٥٧	٠,٩٥٣	٠,٨٧٥	٠,٩٥٨	٠,٨٣٥	٠,٩٠٩
رقم العبارة	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠					رقم العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤
معامل الإرتباط	٠,٨١٨	٠,٨٥٥	٠,٩٠٤	٠,٩٢٧	٠,٩٣٦	٠,٩٧٦					معامل الإرتباط	٠,٨١٢	٠,٨٨٠	٠,٩١٠	٠,٩٦٧
رقم العبارة	٣٨	٣٩									رقم العبارة	٤٠	٤١	٤٢	٤٣
معامل الإرتباط	٠,٩٠٤	٠,٩٤٦									معامل الإرتباط	٠,٩٨١	٠,٩٦٩	٠,٩٨١	٠,٩٢٥
رقم العبارة	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٤٤	٤٥	٤٦
معامل الإرتباط	٠,٩١٨	٠,٩٦٩	٠,٩٧١	٠,٨٩٣	٠,٩٦٩	٠,٩٦٩	٠,٩٤٠	٠,٩٢٥	٠,٩٧١	٠,٩٨١	٠,٩٦٩	٠,٩٨١	٠,٩٢٥	٠,٩٤٠	٠,٨٥٩

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٤٩

يتضح من الجدول انه توجد علاقة إرتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين كل عبارة ومجموع المعيار المنتمية إليه، والمعايير والمجموع الكلي للإستبيان، مما يدل على صدق الإستبيان.

### جدول (٦)

### صدق الإتساق الداخلي للإستبيان (المحور الثاني) (ن = ١٠)

العبارات							المعيار
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠,٩١٨	٠,٨٥٢	٠,٩٧٢	٠,٩٢٧	٠,٨٩٠	٠,٨٠٩	٠,٨٩٩	معامل الارتباط
				١٠	٩	٨	رقم العبارة
				٠,٩٢٧	٠,٧٥٧	٠,٧٧٨	معامل الارتباط
١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة
٠,٩٠٢	٠,٨٠٧	٠,٦٦٨	٠,٩٣١	٠,٨٠٧	٠,٩٠٢	٠,٧٤٢	معامل الارتباط
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة
٠,٧١٣	٠,٨٣٥	٠,٨٧٣	٠,٦٦٨	٠,٨٥٣	٠,٨٠٧	٠,٩٥٨	معامل الارتباط
		٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة
		٠,٩٤٥	٠,٩٣٨	٠,٩٣٤	٠,٩٦٤	٠,٧٤١	معامل الارتباط
٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	رقم العبارة
٠,٩٠٩	٠,٩٦٤	٠,٨٦٢	٠,٩٢٥	٠,٩٠٩	٠,٧٩٧	٠,٧٩٦	معامل الارتباط
					٣٩	٣٨	رقم العبارة
					٠,٩٢٥	٠,٩٨١	معامل الارتباط
٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	رقم العبارة
٠,٨٨٠	٠,٨٧٩	٠,٨٦٣	٠,٩٤١	٠,٩٦٤	٠,٩٤٩	٠,٩٦٤	معامل الارتباط
		٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	رقم العبارة
		٠,٩٤٩	٠,٨٧٨	٠,٩٤١	٠,٩٤٩	٠,٩١١	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٤٩

يتضح من الجدول انه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) بين كل عبارة ومجموع المعيار المنتمية إليه، والمعايير والمجموع الكلي للإستبيان، مما يدل على صدق الإستبيان.

### جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة المحور الذي تنتمي له العبارة بإستمارة الاستبيان

المحور	المعيار	العبارة	قيمة (و) المحسوبة	المحور	المعيار	العبارة	قيمة (و) المحسوبة
المحور الأول	الإدارة والقيادة	١	٠,٩٦٢	المحور الثاني	الإدارة والقيادة	٣٥	٠,٨٧٧
		٢	٠,٨٨٤			٣٦	٠,٩٦٧
		١٨	٠,٩٥٨			١٩	٠,٨٠٧

٠,٨٥٣	٢٠	العلاقات والشراكات		٠,٩١٠	٣٧	نتائج الأداء		٠,٩٥٧	٣	الموارد البشرية والمادية
٠,٦٦٨	٢١			٠,٩٠٤	٣٨			٠,٨٧٩	٤	
٠,٨٧٣	٢٢			٠,٩٤٦	٣٩			٠,٩٥٤	٥	
٠,٨٣٥	٢٣			٠,٩٨١	٤٠			٠,٨٤٢	٦	
٠,٧١٣	٢٤			٠,٩٦٩	٤١			٠,٩٨٩	٧	
٠,٩٠٥	٢٥			٠,٩٨١	٤٢			٠,٨٦٤	٨	
٠,٧٤١	٢٦			٠,٩٧١	٤٣			٠,٧١١	٩	
٠,٩٦٤	٢٧			٠,٩٢٥	٤٤			٠,٨٧٩	١٠	
٠,٩٣٤	٢٨			٠,٩٤٠	٤٥			٠,٩٣٢	١١	
٠,٩٣٨	٢٩			٠,٨٥٩	٤٦			٠,٩٤٣	١٢	
٠,٩٤٥	٣٠	٠,٩١٨	٤٧	٠,٩٥٧	١٣					
٠,٧٩٦	٣١	٠,٩٦٩	٤٨	٠,٩٣١	١٤					
٠,٧٩٧	٣٢	٠,٩٧١	٤٩	٠,٨٧٥	١٥					
٠,٩٠٩	٣٣	٠,٨٩٣	٥٠	٠,٩٥٧	١٦					
٠,٩٢٥	٣٤	٠,٩٦٩	٥١	٠,٩٠٢	١٧					
٠,٨٦٢	٣٥	٠,٩٢٩	١	٠,٩١٦	١٨					
٠,٩٦٤	٣٦	٠,٨٠٩	٢	٠,٩٥٧	١٩					
٠,٩٠٩	٣٧	٠,٨٩٠	٣	٠,٩٥٣	٢٠					
٠,٩٨١	٣٨	٠,٩٢٧	٤	٠,٨٧٥	٢١					
٠,٩٢٥	٣٩	٠,٩٧٢	٥	٠,٩٥٨	٢٢					
٠,٩٦٤	٤٠	٠,٨٥٢	٦	٠,٨٣٥	٢٣					
٠,٩٤٩	٤١	٠,٩١٨	٧	٠,٩٠٩	٢٤					
٠,٩٦٤	٤٢	٠,٧٧٨	٨	٠,٨١٨	٢٥					
٠,٩٤١	٤٣	٠,٧٥٧	٩	٠,٨٥٥	٢٦					
٠,٨٦٣	٤٤	٠,٩٢٧	١٠	٠,٩٠٤	٢٧					
٠,٨٧٩	٤٥	٠,٧٤٢	١١	٠,٩٢٧	٢٨					
٠,٨٨٠	٤٦	٠,٩٠٢	١٢	٠,٩٣٦	٢٩					
٠,٩١١	٤٧	٠,٨٠٧	١٣	٠,٩٧٦	٣٠					
٠,٩٤٩	٤٨	٠,٩٣١	١٤	٠,٨١٢	٣١					
٠,٩٤١	٤٩	٠,٦٦٨	١٥	٠,٨٨٠	٣٢					
٠,٨٧٨	٥٠	٠,٨٠٧	١٦	٠,٩١٠	٣٣					
٠,٩٤٩	٥١	٠,٩٠٢	١٧	٠,٩٣٢	٣٤					

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٤٩

يتضح من الجدول أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة واجمالي درجة المحور الذي تنتمي له هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

### جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة واجمالي درجة الإستبيان



المحور	المعيار	العبارات	قيمة (ر) المحسوبة	المحور	المعيار	العبارات	قيمة (ر) المحسوبة	المحور	المعيار	العبارات	قيمة (ر) المحسوبة
المحور الأول	الإدارة والقيادة	١	٠,٨٩٠	تابع المحور الثاني	نتائج الأداء	٣٥	٠,٧٤١	تابع المحور الأول	نتائج الأداء	١٨	٠,٦٤٨
		٢	٠,٩٢٧			٣٦	٠,٧٢٥			١٩	٠,٨٩٥
		٣	٠,٩٣٠			٣٧	٠,٧٠٣			٢٠	٠,٦٢٠
		٤	٠,٨٩٣			٣٨	٠,٦٣٤			٢١	٠,٧١٢
		٥	٠,٩٠٢			٣٩	٠,٧٠٧			٢٢	٠,٧٥٣
		٦	٠,٨١٢			٤٠	٠,٩٩٨			٢٣	٠,٩١٨
		٧	٠,٩٧٣			٤١	٠,٩٤٦			٢٤	٠,٧٥٦
		٨	٠,٨١١			٤٢	٠,٩٩٩			٢٥	٠,٧٣٥
		٩	٠,٦٦٨			٤٣	٠,٩٤٣			٢٦	٠,٩٣٣
		١٠	٠,٨١٩			٤٤	٠,٩٤٣			٢٧	٠,٧٥٧
		١١	٠,٩٩٨			٤٥	٠,٨٩٦			٢٨	٠,٧٧٢
		١٢	٠,٨٣٤			٤٦	٠,٨٠٢			٢٩	٠,٨٠٢
		١٣	٠,٩٣٤			٤٧	٠,٩٤٤			٣٠	٠,٧٧٨
		١٤	٠,٨٣٤			٤٨	٠,٩٤٦			٣١	٠,٧٦٩
	١٥	٠,٧١٠	٤٩	٠,٩٤٣	٣٢	٠,٦٨٢					
	١٦	٠,٩٣٩	٥٠	٠,٨٠٦	٣٣	٠,٦٩٣					
	١٧	٠,٨٠٨	٥١	٠,٩٤٦	٣٤	٠,٦٨١					
	١٨	٠,٨٢١	١	٠,٩٩٩	٣٥	٠,٦٩٣					
	١٩	٠,٩٣٩	٢	٠,٧١٦	٣٦	٠,٦٨٢					
	٢٠	٠,٧٢٤	٣	٠,٨٩٦	٣٧	٠,٧١٩					
	٢١	٠,٧١٠	٤	٠,٨٠٨	٣٨	٠,٦٤٨					
	٢٢	٠,٨٦٧	٥	٠,٨٥٩	٣٩	٠,٧٦٥					
	٢٣	٠,٩٣٣	٦	٠,٧٩٩	٤٠	٠,٩٩٩					
	٢٤	٠,٨٥٥	٧	٠,٨٥٩	٤١	٠,٨٩٩					
	٢٥	٠,٨٨٩	٨	٠,٧٩٩	٤٢	٠,٩٩٩					
	٢٦	٠,٧٨٢	٩	٠,٦٦٧	٤٣	٠,٨٩٩					
	٢٧	٠,٩٣٣	١٠	٠,٨٠٨	٤٤	٠,٨٩٩					
	٢٨	٠,٦٩٠	١١	٠,٩٩٩	٤٥	٠,٨١٥					
	٢٩	٠,٧٧٢	١٢	٠,٧٨٢	٤٦	٠,٧٩٧					
	٣٠	٠,٨٠٢	١٣	٠,٨٩٥	٤٧	٠,٩٣٢					
	٣١	٠,٩٩٦	١٤	٠,٧٤٢	٤٨	٠,٨٩٩					
٣٢	٠,٧٦١	١٥	٠,٧١٢	٤٩	٠,٨٩٩						
٣٣	٠,٧٠٣	١٦	٠,٨٩٥	٥٠	٠,٧٤٥						
٣٤	٠,٧٢٥	١٧	٠,٧٨٢	٥١	٠,٨٩٩						
المحور الأول	الموارد البشرية والمادية	١٨	٠,٨٢١	الإدارة والقيادة	الموارد البشرية والمادية	١٨	٠,٨٢١	المحور الثاني	الموارد البشرية والمادية	١٨	٠,٨٢١
		١٩	٠,٩٣٩			١٩	٠,٩٣٩			١٩	٠,٩٣٩
		٢٠	٠,٧٢٤			٢٠	٠,٧٢٤			٢٠	٠,٧٢٤
		٢١	٠,٧١٠			٢١	٠,٧١٠			٢١	٠,٧١٠
		٢٢	٠,٨٦٧			٢٢	٠,٨٦٧			٢٢	٠,٨٦٧
		٢٣	٠,٩٣٣			٢٣	٠,٩٣٣			٢٣	٠,٩٣٣
		٢٤	٠,٨٥٥			٢٤	٠,٨٥٥			٢٤	٠,٨٥٥
	العلاقات والشركات وإدارة العمليات والخدمات	٢٥	٠,٨٨٩	الإدارة والقيادة	الموارد البشرية والمادية	٢٥	٠,٨٨٩	المحور الثاني	العلاقات والشركات وإدارة العمليات والخدمات	٢٥	٠,٨٨٩
		٢٦	٠,٧٨٢			٢٦	٠,٧٨٢			٢٦	٠,٧٨٢
		٢٧	٠,٩٣٣			٢٧	٠,٩٣٣			٢٧	٠,٩٣٣
		٢٨	٠,٦٩٠			٢٨	٠,٦٩٠			٢٨	٠,٦٩٠
		٢٩	٠,٧٧٢			٢٩	٠,٧٧٢			٢٩	٠,٧٧٢
		٣٠	٠,٨٠٢			٣٠	٠,٨٠٢			٣٠	٠,٨٠٢
		٣١	٠,٩٩٦			٣١	٠,٩٩٦			٣١	٠,٩٩٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٤٩

يتضح من الجدول أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة وإجمالي درجة الإستبيان ككل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

جدول (٩)

## معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأستبيان

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	الأول	٥١	٠,٩٩٥
٢	الثاني	٥١	٠,٩٩٤
٣	مجموع العبارات	١٠٢	

يوضح الجدول قيم معاملات الارتباط بين درجة المحاور والدرجة الكلية للاستبيان، والتي تراوحت من (٠,٩٩٥ إلى ٠,٩٩٤)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذه النتيجة تؤكد صدق البناء والتماسك الداخلي بين درجة عبارات كل محور الاستبيان

**ثبات الإستبيان :**

قام الباحث بإيجاد الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، بفارق زمني قدره (١٥) يوماً، جدول (٧)، جدول (٨).

## جدول (١٠)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمعايير الإستبيان (المحور الأول) (ن = ١٠)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المعيار	المحور
	ع	م	ع	م		
٠,٨٥٢	٠,٥٧٠	٢,١٩	٠,٧١٨	٢,٢٠	الإدارة والقيادة	درجة توافر معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي-
٠,٩٢٥	٠,٧٤٣	٢,٢١	٠,٦٠٧	٢,٤٠	الموارد البشرية والمادية	لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد
٠,٧٨٥	٠,٤٦٢	٢,٠٧	٠,٧١٥	١,٩٥	العلاقات والشراكات	
٠,٨٤٣	٠,٧٦٧	٢,٢٣	٠,٧٢٤	٢,٠٦	إدارة العمليات والخدمات	
٠,٩٤٦	٠,٧٥٥	٢,٢٣	٠,٦٧٢	٢,٤٤	نتائج الأداء	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٤٩

## جدول (١١)

معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمعايير الإستبيان (المحور الثاني) (ن = ١٠)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المعيار	المحور
	ع	م	ع	م		

٠,٩٧١	٠,٦٥٣	٢,٢٤	٠,٧٢٥	٢,٣٦	الإدارة والقيادة	درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد
٠,٩٨٤	٠,٧٤٢	٢,٢١	٠,٧٩٠	٢,٢٦	الموارد البشرية والمادية	
٠,٩٨١	٠,٤٩٦	٢,٠٨	٠,٥٩٧	٢,١١	العلاقات والشراكات	
٠,٩٩٢	٠,٧٠١	٢,١٤	٠,٧٧٥	٢,١٨	إدارة العمليات والخدمات	
٠,٩٩٠	٠,٧٩٥	٢,٢٢	٠,٨٦١	٢,٢٩	نتائج الأداء	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٥٤٩

يتضح من الجدول (١٠) (المحور الأول)، والجدول (١١) (المحور الثاني) وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين التطبيقين الأول والثاني للإستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلي ثبات الإستبيان.

كما قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الإستبيان، جدول (١٢)، جدول (١٣).

### جدول (١٢)

ثبات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (المحور الأول) (ن = ١٠)

المحور	المعيار	عدد العبارات	معامل ألفا
درجة توافر معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد	الإدارة والقيادة	١٠	٠,٩٦٧
	الموارد البشرية والمادية	١٤	٠,٩٧٢
	العلاقات والشراكات	٦	٠,٩٥٥
	إدارة العمليات والخدمات	٩	٠,٩٦٨
	نتائج الأداء	١٢	٠,٩٨٣

يتضح من الجدول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تتراوح معامل الثبات بين (٠,٩٥٥ - ٠,٩٨٣) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

### جدول (١٣)

ثبات الإستبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (المحور الثاني) (ن = ١٠)

المحور	المعيار	عدد العبارات	معامل ألفا
درجة أهمية معايير التمييز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي-	الإدارة والقيادة	١٠	٠,٩٧٢
	الموارد البشرية والمادية	١٤	٠,٩٨٥
لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد	العلاقات والشراكات	٦	٠,٩٦١
	إدارة العمليات والخدمات	٩	٠,٩٧١
	نتائج الأداء	١٢	٠,٩٨٩

يتضح من الجدول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوح معامل الثبات بين (٠,٩٦١ - ٠,٩٨٩) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥).

وبذلك تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية والمشمول علي جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: تضمن عبارات الإستبيان التي استخدمت للتعرف على درجة توافر معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتمثل في الجزء الأيمن من الإستبيان.
- الجزء الثاني: تضمن عبارات الإستبيان التي استخدمت للتعرف على درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد وتمثل في الجزء الأيمن من الإستبيان.

وتم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية والمشمول علي (٥١) عبارة مرفق (٤)، علي عينة الدراسة خلال الفترة من ١٤/٣/٢٠١٩م إلي ٣٠/٣/٢٠١٩م، وقد استخدم الباحث ميزان التقدير الثلاثي (عالية- متوسطة- غيرمتوفرة/ غيرمهمة)، وقد تم تصحيح عبارات الإستبيان بحيث أعطيت الإجابة (عالية) ثلاث درجات، والإجابة (متوسطة) درجتان، والإجابة (غيرمتوفرة/ غيرمهمة) درجة واحدة، هذا وقد إرتضى الباحث مستوي دلالة (٠.٠٥) لقبول وتفسير النتائج.

عرض ومناقشة وتفسير النتائج :

عرض ومناقشة وتفسير النتائج والتي تجيب علي التساؤل الأول : ما درجة توافر معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد.؟  
المعيار الأول : الإدارة والقيادة

## جدول (١٤)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الأول ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	ك
		١	٢	٣			
١	تمتلك قيادة الكلية رؤية استراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي	٧	١٦	٣٢	٨١.٨٢	١٧.٤٩	
٢	تعمل قيادة الكلية علي إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي	١١	٢٧	١٧	٧٠.٣٠	٧.١٣	
٣	تسهل قيادة الكلية آلية الاتصالات بين جميع الأقسام وجميع المستويات للقسم الواحد	٧	١٨	٣٠	٨٠.٦١	١٤.٤٤	
٤	تشجع قيادة الكلية علي تبادل الآراء والنقاش البناء، وتقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع	١٠	١٩	٢٦	٧٦.٣٦	٧.٠٢	
٥	يتم تلبية إحتياجات وتوقعات الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، المجتمع	٩	٢٨	١٨	٧٢.١٢	٩.٨٦	
٦	تمتلك الكلية خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء تتضمن تحقيق التميز في جميع المجالات	٩	٣١	١٥	٧٠.٣٠	١٤.١١	
٧	يتم وضع أنشطة الكلية في ضوء الخطة الإستراتيجية	١٠	١٧	٢٨	٧٧.٥٨	٨.٩٨	
٨	يتم الإستفادة من عملية التقييم الذاتي المؤسسي في الكلية	٧	٣٢	١٦	٧٢.١٢	١٧.٤٩	

## تابع جدول (١٤)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الأول ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	ك
		١	٢	٣			
٩	تهتم الكلية بدمج التكنولوجيا في	٦	١٨	٣١	٨١.٨٢	١٧.٠٦	

						العملية التعليمية مثلا في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....)
٧.٨٩	٧١.٥٢	١١٨	١٠	٢٧	١٨	١٠ تتوفر آليات وأدوات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من المستفيدين من خدمات الكلية المعيار
	٧٥.٤٥	١٢٤٥				

قيمة كآ<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة علي توافر معيار الإدارة والقيادة بدرجة عالية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر، وقد حصلت عبارات المعيار علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٠.٣٠% - ٨١.٨٢%).

ويتضح من النتائج أن العبارات ١، ٩، ٣، ٧، ٤ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧٦.٣٦% - ٨١.٨٢%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة عالية، حيث يرون أن قيادة الكلية تمتلك رؤية استراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي، كما تهتم بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلا في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....)، كما أنها تسهل آلية الاتصالات بين جميع الأقسام وجميع المستويات للقسم الواحد بالكلية، ويتم بدرجة عالية وضع أنشطة الكلية في ضوء الخطة الإستراتيجية، كما أن قيادة الكلية تشجع علي تبادل الآراء والنقاش البناء، وتقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلي إمتلاك القيادات الأكاديمية لكليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد مهارات متنوعة وخبرات إدارية وأكاديمية كبيرة.

كما حصلت العبارات ٥، ٨، ١٠، ٢، ٦ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، والتي حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧٢.١٢% - ٧٠.٣٠%)، وتشير جداول معنوية النسبة المئوية لها علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (متوسطة)، مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى هذه العبارات يتوافر بدرجة متوسطة، حيث يرون أن قيادة الكلية تقوم بدرجة متوسطة بتلبية إحتياجات وتوقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمجتمع، كما يتم بعض الإستفادة من عملية التقييم الذاتي المؤسسي في الكلية، وتتوفر آليات وأدوات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من المستفيدين من خدمات الكلية، وكذلك تعمل قيادة الكلية علي إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي، كما أن الكلية تمتلك خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء تتضمن تحقيق التميز في جميع المجالات.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معيار الإدارة والقيادة في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد بلغ (٧٥.٤٥%)، مما يدل علي أن درجة توافر معيار الإدارة والقيادة من وجهة نظر العينة كانت عالية وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة عادل مكى وآخرون (١٦)، ودراسة Abu Saada (٢٧) التي بينت أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي ٧٥.٩٠%، ودراسة نفين عبد الصمد (٢٥) ويختلف مع نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥)، ودراسة سلطان المخلافي (١١)، ودراسة نادية لطفي، سناء سليمان (٢٤)، ودراسة إيهاب سهمود (٥) التي أسفرت نتائجهم عن أن مستوى توافر القيادة كان بدرجة متوسطة.

**المعيار الثاني : الموارد البشرية والمادية**

**جدول (١٥)**

**الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الثاني ومجموعها الكلي**

(ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة	الوزن	%	ك
---	----------	----------------	-------	---	---

		التقدير	١	٢	٣		
١٣.٣٥	٦١.٢١	١٠١	١٧	٣٠	٨	تتناسب أعداد أعضاء الهيئة التدريسية مع حجم الأعمال المطلوبة	١١
٤٢.٤٨	٤٤.٨٥	٧٤	٤١	٩	٥	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	١٢
٣١.٢٤	٤٦.٦٧	٧٧	٣٧	١٤	٤	تتناسب مؤهلات موظفي الكلية مع طبيعة أعمالهم.	١٣
١٨.٥٩	٧٠.٣٠	١١٦	٨	٣٣	١٤	توفر الكلية للموارد البشرية بالكلية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، الموظفين) برامج تدريبية دورية وفق احتياجهم التدريبي.	١٤
٢٤.٤٨	٧١.٥٢	١١٨	٦	٣٥	١٤	يتم تشجيع روح الفريق والتحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر	١٥
٣٠.٢٦	٨٦.٠٦	١٤٢	٥	١٣	٣٧	يتم تشجيع الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية للموارد البشرية	١٦
٧.٨٩	٦١.٨٢	١٠٢	١٨	٢٧	١٠	هناك إهتمام بتقديم الحوافز المالية والمعنوية عند الإنجاز على جميع المستويات	١٧
١٤.١١	٦٣.٠٣	١٠٤	١٥	٣١	٩	يتوافر بالكلية (ملاعب، صالة ألعاب، أجهزة، أدوات،...) بدرجة كافية	١٨
١٣.٣٥	٧٤.٥٥	١٢٣	١٧	٨	٣٠	تمتلك الكلية حمام سباحة	١٩
١٠.٢٩	٧٠.٣٠	١١٦	١٠	٢٩	١٦	توفر الكلية مستوى كافي من الخدمات الداعمة للعملية التعليمية (مكتبة، معمل كمبيوتر،...)	٢٠
٣٠.٢٦	٤٧.٢٧	٧٨	٣٧	١٣	٥	تكفي الموارد المالية المتاحة سنوياً للكلية لتغطية نفقاتها	٢١
١٩:٣٥	٧١.٥٢	١١٨	٧	٣٣	١٥	تتوفر في الكلية بيانات توضيحية للاحتياجات المالية اللازمة لتطبيق البرامج والخطط الاستثمارية	٢٢
٢٥.٧٩	٦٤.٨٥	١٠٧	١١	٣٦	٨	توجد صيانة دورية فعالة للأجهزة، والأدوات، والملاعب،... الخاصة بالكلية	٢٣
٣٢.٣٣	٨٦.٠٦	١٤٢	٦	١١	٣٨	تمتلك الكلية وسائل الإتصال الحديثة ( أجهزة كمبيوتر، انترنت، شبكة داخلية، إيميل،...)	٢٤
	٦١.٧٣	١٤٢٦				المعيار	

قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة بدرجة متوسطة علي توافر معيار الموارد البشرية والمادية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح



التكرارات الأكبر، وقد حصلت عبارات المعيار علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٠.٣٠%-٨١.٨٢%).

ويتضح من النتائج حصلت العبارات ٢٤، ١٦، ١٩ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٨٦.٠٦%-٧٤.٥٥%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة عالية، حيث يرون أن الكلية تمتلك وسائل الإتصال الحديثة (أجهزة كمبيوتر، انترنت، شبكة داخلية، إيميل،...)، كما يتم تشجيع الأنشطة الرياضية والثقافية والإجتماعية للموارد البشرية ويرجع الباحث هذا الإهتمام بالأنشطة المتنوعة إلي طبيعة الكلية والدراسة بها وإقتناع القيادة الأكاديمية بها بأهمية الممارسة والمشاركة في جميع الأنشطة، تمتلك الكلية حمام سباحة ويرى الباحث أن بعض كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد تمتلك حمام سباحة خاص بها والبعض يستخدم حمام السباحة الخاص بالجامعة بصورة منتظمة، والبعض الآخر لا تمتلك الكلية ولا الجامعة لحمام سباحة ويتم إستئجار حمام سباحة خارجي لمحاضرات مقررات السباحة.

كما حصلت العبارات ١٥، ٢٢، ١٤، ٢٠، ٢٣، ١٨، ١٧، ١١ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧١.٥٢%-٦١.٢١%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (متوسطة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة متوسطة، حيث يرون أنه يتم تشجيع روح الفريق والتحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر، تتوفر بدرجة متوسطة في الكلية بيانات توضيحية للإحتياجات المالية اللازمة لتطبيق البرامج والخطط الاستثمارية، توفر الكلية للموارد البشرية بالكلية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الموظفين) برامج تدريبية دورية وفق احتياجهم التدريبي، كما توفر الكلية مستوي متوسط من الخدمات الداعمة للعملية التعليمية (مكتبة، معمل كمبيوتر،...)، توفر الكلية للموارد البشرية بالكلية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الموظفين) بعض البرامج التدريبية وفق احتياجهم التدريبي ولكنها

تحتاج إلي المزيد، وكذلك توفر الكلية مستوي متوسط من الخدمات الداعمة للعملية التعليمية (مكتبة، معمل كمبيوتر،...)، توجد بعض الصيانة الدورية الفعالة للأجهزة، والأدوات، والملاعب،... الخاصة بالكلية، كما يتوافر بالكلية (ملاعب، صالة ألعاب، أجهزة، أدوات،...) بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أنه يجب العمل علي رفع درجة توافرها لأهميتها الكبيرة بالنسبة للعملية التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي لهذه الكليات، كما يوجد بعض الإهتمام بتقديم الحوافز المالية والمعنوية عند الإنجاز علي جميع المستويات، وتتناسب إلي حد ما أعداد أعضاء الهيئة التدريسية مع حجم الأعمال المطلوبة.

كما حصلت العبارات ٢١، ١٣، ١٢ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٤٧.٢٧% - ٤٤.٨٥%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (غير متوفرة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات لا يتوافر بالدرجة المناسبة، حيث يرون أن الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية لا تكفي لتغطية نفقاتها، ويعزي الباحث هذا إلي حداثة بعض الكليات في الصعيد مما يستلزم إنشاء الملاعب والصالات وشراء الأدوات والأجهزة وهذا يتطلب زيادة الموارد المالية اللازمة لتغطية هذه النفقات، كما لا تتناسب مؤهلات موظفي الكلية مع طبيعة أعمالهم، ولا تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة، ويرى الباحث أن هذا الأمر يرجع إلي سياسة الدولة في نظام التعينات وقلة عدد مسابقات التعيين في الجهاز الحكومي للدولة مما ترتب عليه عدم وجود أعداد كافية من الموظفين.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معيار الموارد البشرية والمادية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد بلغ (٦١.٧٣%)، مما يدل علي أن درجة توافر معيار الموارد البشرية والمادية من وجهة نظر العينة كانت متوسطة وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة امال أبو عامر (٤)، التي أسفرت نتائجها عن توافر عنصر (الموارد البشرية) في الجامعات الفلسطينية بغزة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية بلغت ٦٣%، ودراسة أسماء النصور (٢) التي أسفرت نتائجها عن توفر العنصر المالي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بدرجة متوسطة، ودراسة خلود عطية الفليت (٧) التي أسفرت نتائجها عن أن الجامعة الإسلامية بغزة تهتم بمواردها البشرية والمالية وتحافظ عليها، ويختلف مع نتائج دراسة إيهاب سهمود (٥)، التي أسفرت نتائجها علي أن مستوى تطبيق عنصر (الموارد البشرية) وعنصر (الموارد المالية) غير متوفرين من وجهة نظر عينة الدراسة.

### المعيار الثالث: العلاقات والشراكات

#### جدول (١٦)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الثالث ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	ك
		١	٢	٣			
٢٥	تتواصل الكلية بشكل ايجابي مع كليات التربية الرياضية الأخرى	٩	٢٩	١٧	١١٨	٧١.٥٢	١١.٠٦
٢٦	تبنى الكلية علاقات قوية مع المؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية المختلفة، لتنفيذ مشاريع تطويرية مختلفة	٩	٢٨	١٨	١١٩	٧٢.١٢	٩.٨٦
٢٧	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الكلية وكافة الأطراف المجتمعية	١١	٢٧	١٧	١١٦	٧٠.٣٠	٧.١٣
٢٨	تهتم الكلية بخلق تواصل دائم مع الطلبة	٥	٣٩	١١	١١٦	٧٠.٣٠	٣٥.٩٣
٢٩	تحرص الكلية على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين	٢٧	١٦	١٢	٩٥	٥٧.٥٨	٧.٥٨
٣٠	هناك شراكات أو بروتوكولات تعاون بين الكلية والإتحادات الرياضية وأفرعها، الهيئات الرياضية والشبابية.	١٨	٢٧	١٠	١٠٢	٦١.٨٢	٧.٨٩
	المعيار				٦٦٦	٦٧.٢٧	

قيمة ك<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة بدرجة متوسطة علي توافر معيار العلاقات والشراكات في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح

التكرارات الأكبر، وقد حصلت عبارات المعيار علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٢.١٢% - ٥٧.٥٨%).

ويتضح من النتائج أن العبارات ٢٦، ٢٥، ٢٨، ٢٧، ٣٠ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧٢.١٢% - ٦١.٨٢%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (متوسطة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة متوسطة، حيث يرون أن الكلية تبني بعض العلاقات مع المؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية المختلفة، لتنفيذ مشاريع تطويرية مختلفة، كما تتواصل الكلية بدرجة متوسطة مع كليات التربية الرياضية الأخرى، وتهتم الكلية بخلق تواصل دائم مع الطلبة ولكنه ليس بالدرجة الكافية، كما توجد اتصالات وعلاقات ليست بالدرجة الكافية بين الكلية وكافة الأطراف المجتمعية، كما توجد بعض الشراكات وبروتوكولات تعاون بين الكلية والإتحادات الرياضية وأفرعها، والهيئات الرياضة والشبابية ولكنها تحتاج إلي زيادتها.

كما حصلت العبارة ٢٩ علي نسبة مئوية (٥٧.٥٨%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (غير متوفرة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارة لا يتوافر بدرجة مناسبة، حيث يرون أنه لا يوجد حرص من الكلية علي بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين، ويعزي الباحث هذا لوجود العدد الأكبر من العاملين من العمالة اليومية المؤقتة دائمة التغيير وعدم استمرارها في العمل لفترات طويلة مما لا يساعد في بناء العلاقات القوية والتي تحتاج إلي إستمرارية في التعامل.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معيار العلاقات والشراكات في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد بلغ (٦٧.٧٢%)، مما يدل علي أن درجة توافر معيار العلاقات والشراكات من وجهة نظر العينة كانت متوسطة، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥) التي أسفرت نتائجها عن توافر بُعد (الشراكات) بدرجة متوسطة، ويختلف مع نتائج دراسة إيهاب سهمود (٥) التي أسفرت نتائجها

علي أن مستوى تطبيق عنصر (الشراكات) غير متوفر من وجهة نظر عينة الدراسة.

### المعيار الرابع : إدارة العمليات والخدمات

#### جدول (١٧)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الرابع ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	كـ
		١	٢	٣			
٣١	تتسم العمليات الأساسية في الكلية بالوضوح	٩	٣٣	١٣	٦٩.٠٩	١٨.٠٤	
٣٢	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	٩	٣٤	١٢	٦٨.٤٨	٢٠.٣٣	
٣٣	تطور الكلية عملياتها في ضوء الواقع واحتياجات المستفيدين وسوق العمل	١٢	٢٨	١٥	٦٨.٤٨	٧.٨٩	
٣٤	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة	١٣	٢٧	١٥	٦٧.٨٨	٦.٢٦	
٣٥	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية	٢٧	١٦	١٢	٥٧.٥٨	٧.٥٨	
٣٦	يتم عمل إستطلاع لرأي الطلبة في الخدمات المقدمة لهم	٢٨	١٦	١١	٥٦.٣٦	٨.٣٣	
٣٧	يقدم موقع الكلية علي الإنترنت خدمات للمستفيدين	٤	٨	٤٣	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣	
٣٨	تقدم الكلية خدمات متعددة لأصحاب المصالح (دورات تدريبية متخصصة في العلوم الرياضية، دراسات جدي رياضية، مؤتمرات علمية في المجال الرياضي،...)	٤	٣٧	١٤	٧٢.٧٣	٣١.٢٤	
٣٩	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر	٥	٣٩	١١	٧٠.٣٠	٣٥.٩٣	
	المعيار				١٠٢٥	٦٩.٠٢	

(\* ) قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة بدرجة متوسطة علي توافر معيار إدارة العمليات والخدمات في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح

التكرارات الأكبر، وحصلت عبارات المعيار علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٦.٣٦% - ٩٠.٣٠%).

ويتضح من النتائج أن العبارة ٣٧ حصلت علي نسبة مئوية (٩٠.٣٠%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارة لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارة يتوافر بدرجة عالية، حيث يرون أن موقع الكلية يقدم علي الإنترنت خدمات للمستفيدين، ويرى الباحث أن موقع الكلية هام جداً في هذا العصر فهو جهة الإعلان الرسمي للكليات عن مواعيد وجداول المحاضرات والإمتحانات والنتائج وكل ما يرتبط من أخبار عن الكلية.

كما حصلت العبارات ٣٨، ٣٩، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧٢.٧٣% - ٦٧.٨٨%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (متوسطة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة متوسطة، حيث يرون أن الكلية تقدم خدمات متعددة لأصحاب المصالح من (دورات تدريبية متخصصة في العلوم الرياضية، دراسات جدوي رياضية، مؤتمرات علمية في المجال الرياضي،...)، كما تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم ولكن بدرجة متوسطة، كما تتسم العمليات الأساسية في الكلية بالوضوح ولكنه غير كامل في جميع النواحي، وكذلك يتم إجراء بعض التحسينات للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد، تطور الكلية بعض عملياتها في ضوء الواقع وإحتياجات المستفيدين وسوق العمل، كما يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة ولكن بصورة غير كاملة.

كما حصلت العبارتان ٣٥، ٣٦ علي الترتيب علي نسبة مئوية (٥٧.٥٨% - ٥٦.٣٦%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارتين لصالح الإجابة (غير متوفرة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارتين لا يتوافر بدرجة مناسبة، حيث يرون أنه لا يوجد اهتمام بقياس الأداء

الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية بالدرجة المأمولة، ولا يتم عمل إستطلاع لرأي الطلبة في الخدمات المقدمة لهم بالدرجة المناسبة. ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معيار إدارة العمليات والخدمات في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد بلغ (٦٩.٠٢%)، مما يدل على أن درجة توافر المعيار من وجهة نظر العينة كانت متوسطة وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة أسماء النسور (٢) التي أسفرت نتائجها على أن مستوى تطبيق عنصر (العمليات) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية متوفر بمستوي متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة، ودراسة تغريد الجعبري (٦) التي أسفرت نتائجها على أن معيار إدارة العمليات متوفر بمستوي متوسط في جامعات الضفة الغربية، ودراسة رائد الحجار (٩) التي أسفرت نتائجها على أن مستوى توافر معيار إدارة العمليات في جامعة الأقصى كان متوسطاً، ويختلف مع نتائج دراسة إيهاب سهوم (٥) التي أسفرت نتائجها على أن مستوى تطبيق عنصر (العمليات) غير متوفر من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### المعيار الخامس : نتائج الأداء

#### جدول (١٨)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الخامس ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	كلا
		١	٢	٣			
٤٠	من أهداف الكلية تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها	٧	١٥	٣٣	١٣٦	٨٢.٤٢	١٩.٣٥
٤١	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.	٥	٣٨	١٢	١١٧	٧٠.٩١	٣٢.٩٩
٤٢	تهتم الكلية بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس	٨	٣٦	١١	١١٣	٦٨.٤٨	٢٥.٧٩
٤٣	توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة.	٤	١١	٤٠	١٤٦	٨٨.٤٨	٣٩.٧٥

#### تابع جدول (١٨)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الخامس ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة	الوزن	%	كلا
---	----------	----------------	-------	---	-----

		التقدير	١	٢	٣		
٥٤.١٦	٩٠.٩١	١٥٠	٤	٧	٤٤	تمتلك الكلية رصيداً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجلات العلمية المحكمة.	٤٤
٣٦.٧٠	٦١.٨٢	١٠٢	١٢	٣٩	٤	تتبنى الكلية البحوث العلمية في المجال الرياضي التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.	٤٥
١٩.٣٥	٧١.٥٢	١١٨	٧	٣٣	١٥	توجد لدى الكلية آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها.	٤٦
١٤.٨٨	٥٢.٧٣	٨٧	٣١	١٦	٨	تقارن الكلية جودة نتائجها مع جودة نتائج كليات التربية الرياضية الأخرى.	٤٧
١٨.٠٤	٦٩.٠٩	١١٤	٩	٣٣	١٣	يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي.	٤٨
١٤.١١	٧٠.٣٠	١١٦	٩	٣١	١٥	يوجد لدى الكلية مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع.	٤٩
٨.٣٣	٥٦.٣٦	٩٣	٢٨	١٦	١١	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الكلية	٥٠
٦.١٥	٥٧.٥٨	٩٥	٢٦	١٨	١١	تستخدم الكلية أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها.	٥١
	٧٠.٠٥	١٣٨٧					المعيار

قيمة كالدالة عند مستوي  $0.05 = 0.99$

يتضح من الجدول موافقة العينة بدرجة جيدة علي توافر معيار نتائج الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر، وحصلت عبارات المعيار علي نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٢.٧٣% - ٩٠.٩١%).

ويتضح من النتائج أن العبارات ٤٠، ٤٣، ٤٤ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧٢.٧٣% - ٦٧.٨٨%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة عالية، حيث يرون أن الكلية تمتلك رصيداً معرفياً



من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكّمة، كما توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة، والسعي نحو تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الذي تتواجد فيه من أهداف كليات التربية الرياضية بالصعيد.

كما حصلت العبارات ٤٦، ٤١، ٤٩، ٤٨، ٤٢، ٤٥ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة علي نسبة مئوية تراوحت بين (٧١.٥٢% - ٦١.٨٢%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (متوسطة) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات يتوافر بدرجة متوسطة، حيث يرون أن لدى الكلية آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها، وأن الخطط الدراسية تركز على تنمية مهارات الطلبة العملية، كما تزجد مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع- ويتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي، وكذلك تهتم الكلية بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، كما أنها تتبنى البحوث العلمية في المجال الرياضي التي تسهم في حل مشكلات المجتمع، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلي تواجد ن الكفاءات والخبرات في الهيئة التدريسية لكليات التربية الرياضية بالصعيد في المجال الأكاديمي والبحث العلمي وفي المجال الميداني.

كما حصلت العبارات ٥١، ٤٦، ٥٠ علي الترتيب علي نسبة مئوية (٥٧.٥٨% - ٥٢.٧٣%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (غيرمتوفرة) مما يشير إلي أن محتوى العبارات لا يتوافر، حيث يري أفراد العينة أنه لا يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية بالدرجة المأمولة، ولا يتم عمل إستطلاع لرأي الطلبة في الخدمات المقدمة لهم بالدرجة المناسبة.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معيار نتائج الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد بلغ (٧٠.٠٥%)، مما يدل علي أن درجة توافر معيار نتائج الأداء من وجهة نظر العينة كانت متوسطة وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة إيهاب سهمود (٥) التي أسفرت نتائجها علي أن مستوى تطبيق عنصر (نتائج الأداء) متوفر بمستوي متوسط في جامعة الأقصى من وجهة نظر عينة الدراسة، ودراسة أمال أبو

عامر (٤) التي أسفرت نتائجها علي توفر هذا المعيار بمستوي متوسط في الأربعة جامعات الفلسطينية الرئيسية بغزة، ودراسة أسماء النور (٢) التي أسفرت نتائجها علي أن مستوى تطبيق عنصر (نتائج الأداء) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية متوفر بمستوي متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة، ودراسة تغريد الجعبري (٦) التي أسفرت نتائجها علي أن معيار نتائج الأداء متوفر بمستوي متوسط في جامعات الضفة الغربية، ويختلف مع دراسة رائد الحجار (٩) التي أسفرت نتائجها أن مستوى توافر معيار نتائج الأداء في جامعة الأقصى يقل عن المعدل الافتراضي لدراسته.

### عرض ومناقشة وتفسير النتائج والتي تجيب علي التساؤل الثاني:

ما درجة أهمية معايير التميز المقترحة- في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي- لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد ؟

### المعيار الأول: الإدارة والقيادة

#### جدول (١٩)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الأول ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	ك
		١	٢	٣			
١	تمتلك قيادة الكلية رؤية استراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي	٥	٩	٤١	١٤٦	٨٨.٤٨	٤٢.٤٨
٢	تعمل قيادة الكلية علي إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي	٥	١٠	٤٠	١٤٥	٨٧.٨٨	٣٩.١٠

#### تابع جدول (١٩)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الأول ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	ك
		١	٢	٣			
٣	تسهل قيادة الكلية آلية الاتصالات بين جميع الأقسام وجميع المستويات للقسم الواحد	٤	٨	٤٣	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
٤	تشجع قيادة الكلية علي تبادل الآراء والنقاش البناء، وتقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع	٣	٩	٤٣	١٥٠	٩٠.٩١	٥٠.٧٧

٤٦.٥٢	٨٩.٧٠	١٤٨	٤	٩	٤٢	يتم تلبية إحتياجات وتوقعات الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، المجتمع	٥
٤٢.٤٨	٨٨.٤٨	١٤٦	٥	٩	٤١	تمتلك الكلية خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء تتضمن تحقيق التميز في جميع المجالات	٦
٣٢.٣٣	٨٦.٠٦	١٤٢	٦	١١	٣٨	يتم وضع أنشطة الكلية في ضوء الخطة الإستراتيجية	٧
٥٤.٥٩	٩١.٥٢	١٥١	٣	٨	٤٤	يتم الإستفادة من عملية التقييم الذاتي المؤسسي في الكلية	٨
٣٩.١٠	٨٧.٨٨	١٤٥	٥	١٠	٤٠	تهتم الكلية بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلاً في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....)	٩
٢٤.٤٨	٨٤.٢٤	١٣٩	٦	١٤	٣٥	تتوفر الآليات وأدوات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من المستفيدين من خدمات الكلية	١٠
	٨٨.٥٥	١٤٦١				المعيار	

(\* ) قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة علي أهمية معيار الإدارة والقيادة بدرجة عالية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر.

ويتضح من النتائج أن العبارات ٨، ٤، ٣، ٥، ١، ٦، ٢، ٩، ٧، ١٠ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٨١.٨٢% - ٧٦.٣٦%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات ذو أهمية بدرجة عالية، حيث يرون الأهمية الكبيرة للإستفادة من عملية التقييم الذاتي المؤسسي في الكلية، وأهمية تشجيع قيادة الكلية علي تبادل الآراء والنقاش البناء، وتقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع، وأهمية تسهيل قيادة الكلية آلية الاتصالات بين جميع الأقسام وجميع المستويات للقسم الواحد، وأهمية يتم تلبية إحتياجات وتوقعات الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، المجتمع، وأهمية تمتلك قيادة الكلية رؤية استراتيجية

داعمة للتميز الإداري والأكاديمي، وأهمية تمتلك الكلية خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء تتضمن تحقيق التميز في جميع المجالات، وأهمية تعمل قيادة الكلية علي إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي، وأهمية تهتم الكلية بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلاً في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة ...)، وأهمية يتم وضع أنشطة الكلية في ضوء الخطة الإستراتيجية، وأهمية تتوفر آليات وأدوات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من المستفيدين من خدمات الكلية.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يري الباحث أن درجة أهمية معيار الإدارة والقيادة في كليات التربية الرياضية بجامعة القصيم من وجهة نظر العينة كانت عالية بنسبة مئوية بلغت (٨٨.٥٥%)، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥)، التي أسفرت نتائجها عن أن مستوى أهمية بعد القيادة في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة عالية جداً، ودراسة علي الضلعين (١٩) التي أسفرت نتائجها عن أهمية معيار الإدارة والقيادة لتحقيق التميز الإداري بجامعة جدة من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية جداً.

### المعيار الثاني: الموارد البشرية والمادية

#### جدول (٢٠)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الثاني ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة	الوزن التقديري			%	ك
			١	٢	٣		
١١	تتناسب أعداد أعضاء الهيئة التدريسية مع حجم الأعمال المطلوبة	٤٣	٨	٤	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
١٢	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	٤٤	٧	٤	١٥٠	٩٠.٩١	٥٤.١٦
١٣	تتناسب مؤهلات موظفي الكلية مع طبيعة أعمالهم.	٣٨	١١	٦	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٢.٣٣
١٤	توفر الكلية للموارد البشرية بالكلية (أعضاء هيئة	٤٣	٩	٣	١٥٠	٩٠.٩١	٥٠.٧٧

						التدريس ومعاونيهم، الموظفين) برامج تدريبية دورية وفق احتياجاتهم التدريسية.
٥٤.١٦	٩٠.٩١	١٥٠	٤	٧	٤٤	١٥ يتم تشجيع روح الفريق والتحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر
٣٠.٢٦	٨٦.٠٦	١٤٢	٥	١٣	٣٧	١٦ يتم تشجيع الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية للموارد البشرية
٦٢.٨٨	٩٢.٧٣	١٥٣	٣	٦	٤٦	١٧ هناك اهتمام بتقديم الحوافز المالية والمعنوية عند الإنجاز علي جميع المستويات
٦٧.٦٩	٩٣.٩٤	١٥٥	٢	٦	٤٧	١٨ يتوافر بالكلية (ملاعب، صالة ألعاب، أجهزة، أدوات،...) بدرجة كافية
٥٤.١٦	٩٠.٩١	١٥٠	٤	٧	٤٤	١٩ تمتلك الكلية حمام سباحة
٥٠.٢٣	٩٠.٣٠	١٤٩	٤	٨	٤٣	٢٠ توفر الكلية مستوى كافي من الخدمات الداعمة للعملية التعليمية (مكتبة، معمل كمبيوتر،...)
٦٢.٨٨	٩٢.٧٣	١٥٣	٣	٦	٤٦	٢١ تكفي الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية لتغطية نفقاتها
٥٤.١٦	٩٠.٩١	١٥٠	٤	٧	٤٤	٢٢ تتوفر في الكلية بيانات توضيحية للاحتياجات المالية اللازمة لتطبيق البرامج والخطط الاستثمارية
٥٠.٢٣	٩٠.٣٠	١٤٩	٤	٨	٤٣	٢٣ توجد صيانة دورية فعالة للأجهزة، والأدوات، والملاعب،... الخاصة بالكلية
٥٤.٥٩	٩١.٥٢	١٥١	٣	٨	٤٤	٢٤ تمتلك الكلية وسائل الإتصال الحديثة ( أجهزة كمبيوتر، انترنت، شبكة داخلية، إيميل،...)
	٩٠.٦١	٢٠٩٣	<b>المعيار</b>			

(\* ) قيمة كاً الدالة عند مستوى  $0.05 = 0.99$

يتضح من الجدول موافقة العينة علي أهمية معيار الموارد البشرية والمادية بدرجة عالية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر.

ويتضح من النتائج أن العبارات ١٨، ١٧، ٢١، ٢٤، ١٢، ١٥، ١٩، ٢٢، ١٤، ١١، ٢٠، ٢٣، ١٣، ١٦ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٩٣.٩٤% - ٨٦.٠٦%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات ذو أهمية بدرجة

عالية، حيث يرون الأهمية الكبيرة لتوافر (ملاعب، صالة ألعاب، أجهزة، أدوات،...) وكذلك وجود حمام سباحة بالكلية، والإهتمام بتقديم الحوافز المالية والمعنوية اللازمة للتحفيز وخاصة عند الإنجاز وعلي جميع المستويات، وأهمية زيادة الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية لتغطية نفقاتها، وإملاك الكلية لوسائل الإتصال الحديثة (أجهزة كمبيوتر، انترنت، شبكة داخلية، إيميل،...) وأهمية أن تتناسب أعداد الموظفين، وأعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية مع حجم الأعمال المطلوبة وخاصة في ظل حداثة بعض الكليات، وأهمية العمل الجماعي التعاوني المستمر، وأهمية أن تتوفر في الكلية بيانات توضيحية للإحتياجات المالية اللازمة لتطبيق البرامج والخطط الاستثمارية، وأهمية توفير برامج تدريبية دورية للكلية للموارد البشرية بالكلية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الموظفين) وفق احتياجاتهم التدريبي، كما يرى افراد العينة أهمية توفر مستوى كافي من الخدمات الداعمة للعملية التعليمية (مكتبة، معمل كمبيوتر،...)، ووجود صيانة دورية فعالة للأجهزة، والأدوات، والملاعب الخاصة بالكلية، وأن تتناسب مؤهلات موظفي الكلية مع طبيعة أعمالهم لضمان أعلى مستوى من الأداء، كما ان تشجيع الأنشطة الرياضية والثقافية والإجتماعية للموارد البشرية يعتبر من أهم الواجبات التي يجب أن تحرص عليه كليات التربية الرياضية.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يري الباحث أن درجة أهمية معيار الموارد البشرية والمادية في كليات التربية الرياضية بجامعة القصيم من وجهة نظر العينة كانت عالية بنسبة مئوية بلغت (٩٠.٦١%)، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥)، التي أسفرت نتائجها عن أن مستوى أهمية بعد الموارد البشرية والمادية في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة عالية جداً، ودراسة علي الضلاعين (١٩) التي أسفرت نتائجها عن أهمية معيار إدارة الموارد البشرية والمادية بجامعة جدة من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية جداً.

### المعيار الثالث: العلاقات والشراكات

## جدول (٢١)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الثالث ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	كأ
		١	٢	٣			
٢٥	تتواصل الكلية بشكل ايجابي مع كليات التربية الرياضية الأخرى	٤٣	٨	٤	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
٢٦	تبني الكلية علاقات قوية مع المؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية المختلفة، لتنفيذ مشاريع تطويرية مختلفة	٤٢	٩	٤	١٤٨	٨٩.٧٠	٤٦.٥٢
٢٧	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين الكلية وكافة الأطراف المجتمعية	٤٣	٨	٤	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
٢٨	تهتم الكلية بخلق تواصل دائم مع الطلبة	٤١	٩	٥	١٤٦	٨٨.٤٨	٤٢.٤٨
٢٩	تحرص الكلية على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين	٣٨	١١	٦	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٢.٣٣
٣٠	هناك شراكات أو بروتوكولات تعاون بين الكلية والإتحادات الرياضية وأفرعها، الهيئات الرياضية والشبابية.	٤٢	١٠	٣	١٤٩	٩٠.٣٠	٤٧.١٧
	المعيار				٧٥٣	٧٦.٠٦	

(\*) قيمة كأ الدالة عند مستوى  $0.05 = 0.99$ 

يتضح من الجدول موافقة العينة علي أهمية معيار العلاقات والشراكات بدرجة عالية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر.

ويتضح من النتائج أن العبارات ٢٥، ٢٧، ٣٠، ٢٦، ٢٨، ٢٩ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٩٣.٩٤% - ٨٦.٠٦%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات ذو أهمية بدرجة عالية، حيث يرون الأهمية الكبيرة تتواصل الكلية بشكل ايجابي مع كليات التربية الرياضية الأخرى يوجد

اتصالات وعلاقات مستمرة بين الكلية وكافة الأطراف المجتمعية، وأهمية هناك شراكات أو بروتوكولات تعاون بين الكلية والإتحادات الرياضية وأفرعها، الهيئات الرياضية والشبابية، وأهمية تبني الكلية علاقات قوية مع المؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية المختلفة، لتنفيذ مشاريع تطويرية مختلفة، وأهمية تهتم الكلية بخلق تواصل دائم مع الطلبة، وأهمية تحرص الكلية على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يري الباحث أن درجة أهمية معيار العلاقات والشراكات في كليات التربية الرياضية بجامعة القصيم من وجهة نظر العينة كانت عالية بنسبة مئوية بلغت (٧٦.٠٦%)، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥)، التي أسفرت نتائجها عن أن مستوى أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة عالية جداً، ودراسة علي الضلاعين (١٩) التي أسفرت نتائجها عن أهمية معيار الموارد البشرية والمادية بجامعة جدة من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية جداً.



## المعيار الرابع : إدارة العمليات والخدمات

## جدول (٢٢)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المعيار الرابع ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	كأ
		١	٢	٣			
٣١	تتسم العمليات الأساسية في الكلية بالوضوح	٤٣	٨	٤	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
٣٢	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	٣٧	١٣	٥	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٠.٢٦
٣٣	تطور الكلية عملياتها في ضوء الواقع واحتياجات المستفيدين وسوق العمل	٣٨	١١	٦	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٢.٣٣
٣٤	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة	٣٦	١٢	٧	١٣٩	٨٤.٢٤	٢٦.٢٢
٣٥	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية	٣٨	١١	٦	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٢.٣٣
٣٦	يتم عمل إستطلاع لرأي الطلبة في الخدمات المقدمة لهم	٣٣	١٥	٧	١٣٦	٨٢.٤٢	١٩.٣٥
٣٧	يقدم موقع الكلية علي الإنترنت خدمات للمستفيدين	٤٦	٦	٣	١٥٣	٩٢.٧٣	٦٢.٨٨
٣٨	تقدم الكلية خدمات متعددة لأصحاب المصالح (دورات تدريبية متخصصة في العلوم الرياضية، دراسات جدوي رياضية، مؤتمرات علمية في المجال الرياضي،...)	٤٤	٧	٤	١٥٠	٩٠.٩١	٥٤.١٦
٣٩	تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر	٤٣	٨	٤	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
المعيار					١٣٠٢	٨٧.٦٨	

(\*) قيمة كاً الدالة عند مستوي ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة علي أهمية معيار إدارة العمليات والخدمات بدرجة عالية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر.

ويتضح من النتائج أن العبارات ٣٧، ٣٨، ٣١، ٣٩، ٣٣، ٣٥، ٣٢، ٣٤، التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، قد حصلت علي نسبة

مئوية تراوحت بين (٩٢.٧٣% - ٨٢.٤٢%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات ذو أهمية بدرجة عالية، حيث يرون الأهمية الكبيرة لوجود موقع الكلية علي الإنترنت يقدم خدمات متعددة للمستفيدين، وأهمية أن تقوم الكلية بتقديم خدمات متعددة لأصحاب المصالح (دورات تدريبية متخصصة في العلوم الرياضية، دراسات جدوي رياضية، مؤتمرات علمية في المجال الرياضي)، وأن تتسم العمليات الأساسية في الكلية بالوضوح، وأن تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية للتقويم المستمر، وأن تطور الكلية عملياتها في ضوء الواقع وإحتياجات المستفيدين وسوق العمل، كما يري أفراد العينة أهمية أن يوجد إهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية، وأن يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة، وأهمية عمل إستطلاع لرأي الطلبة في الخدمات المقدمة لهم، وأن يتم في ضوء ذلك كله عمل التحسينات اللازمة والمستمرة للعمليات والتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.

ووفقاً لما أظهرته النتائج يري الباحث أن درجة أهمية معيار إدارة العمليات والخدمات في كليات التربية الرياضية بجامعة القصيم من وجهة نظر العينة كانت عالية بنسبة مئوية بلغت (٨٧.٦٨%)، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥)، التي أسفرت نتائجها عن أن مستوى أهمية بعد الشراكات وإدارة الموارد في تطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة عالية جداً، ودراسة علي الضلاعين (١٩) التي أسفرت نتائجها عن أهمية معيار إدارة العمليات بجامعة جدة من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة جداً.

المعيار الخامس : نتائج الأداء

### جدول (٢٣)

الوزن النسبي والنسبة المئوية لعبارات المحور الخامس ومجموعها الكلي (ن = ٥٥)

مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية

م	العبارات	درجة الإستجابة			الوزن التقديري	%	كا
		١	٢	٣			
٤٠	من أهداف الكلية تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها	٦	١٠	٣٩	١٤٣	٨٦.٦٧	٣٥.٣٩
٤١	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية.	٤	٧	٤٤	١٥٠	٩٠.٩١	٥٤.١٦
٤٢	تهتم الكلية بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس	٣	٩	٤٣	١٥٠	٩٠.٩١	٥٠.٧٧
٤٣	توجد معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة.	٦	١١	٣٨	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٢.٣٣
٤٤	تمتلك الكلية رصيداً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة.	٦	١١	٣٨	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٢.٣٣
٤٥	تتبنى الكلية البحوث العلمية في المجال الرياضي التي تسهم في حل مشكلات المجتمع.	٧	١٥	٣٣	١٣٦	٨٢.٤٢	١٩.٣٥
٤٦	توجد لدى الكلية آليات لتحديد مدى تحقق أهدافها.	٥	١٣	٣٧	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٠.٢٦
٤٧	تقارن الكلية جودة نتائجها مع جودة نتائج كليات التربية الرياضية الأخرى.	٤	٨	٤٣	١٤٩	٩٠.٣٠	٥٠.٢٣
٤٨	يتم استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي.	٦	١٠	٣٩	١٤٣	٨٦.٦٧	٣٥.٣٩
٤٩	يوجد لدى الكلية مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع.	٤	٧	٤٤	١٥٠	٩٠.٩١	٥٤.١٦
٥٠	يتم استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الكلية	٥	١٣	٣٧	١٤٢	٨٦.٠٦	٣٠.٢٦
٥١	تستخدم الكلية أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها.	٧	١٦	٣٢	١٣٥	٨١.٨٢	١٧.٤٩
المعيار					١٧٢٤	٨٧.٠٧	

(\* ) قيمة كا<sup>٢</sup> الدالة عند مستوى ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من الجدول موافقة العينة علي أهمية معيار نتائج الأداء بدرجة عالية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات أفراد العينة لجميع عبارات المعيار لصالح التكرارات الأكبر.

ويتضح من النتائج أن العبارات ٤١، ٤٩، ٤٢، ٤٧، ٤٠، ٤٨، ٤٣، ٤٤، ٤٦، ٥٠، ٤٥، ٥١ التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة، قد حصلت علي نسبة مئوية تراوحت بين (٩٢.٧٣% - ٨٢.٤٢%)، ويشير جدول معنوية النسبة المئوية علي دلالة العبارات لصالح الإجابة (عالية) مما يشير إلي أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى العبارات ذو أهمية بدرجة عالية، حيث يرون الأهمية الكبيرة لأن تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية، وأن توجد مؤشرات لقياس المخاطر والمشكلات التي يواجهها المجتمع، وأهمية إهتمام الكلية بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، ومقارنة جودة نتائج الكلية مع جودة نتائج كليات التربية الرياضية الأخرى، وأن تهدف الكلية إلي تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها، وعمل استطلاع آراء الطلبة حول تحصيلهم العلمي، وأهمية وجود معايير دقيقة لتقييم مستوى تعلم الطلبة، وأهمية إمتلاك الكلية رصيذاً معرفياً من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكّمة، وأهمية وجود آليات لتحديد مدى تحقق الكلية لأهدافها، وأهمية عمل استطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (قطاع حكومي، قطاع خاص) حول مستوى خريجي الكلية، وأن تتبنى الكلية البحوث العلمية في المجال الرياضي التي تسهم في حل مشكلات المجتمع، وأن تستخدم الكلية أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها. ووفقاً للنتائج يري الباحث أن درجة أهمية معيار نتائج الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد من وجهة نظر العينة كانت عالية بنسبة مئوية بلغت (٨٧.٠٧%)، وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة شلاش الضبعان (١٥) التي أسفرت نتائجها عن أن مستوى أهمية معيار نتائج الأداء كان بدرجة عالية جداً.

**الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM :**  
**الهدف من الإستراتيجية :**

يهدف الباحث من خلال وضع هذه الإستراتيجية إلى وضع تصور مستقبلي وتقديم برنامج عملي يساعد كليات التربية الرياضية في جامعات

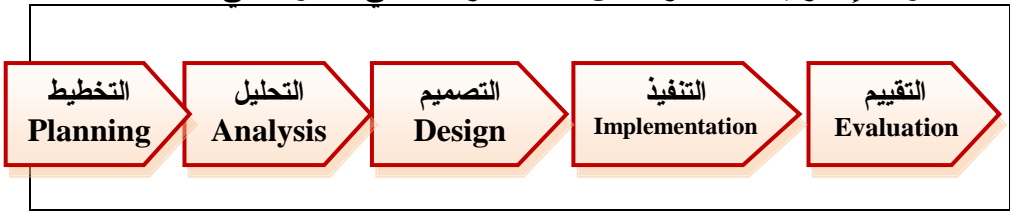
الصعيد على تطوير أدائها في ضوء معايير التميز المقترحة لتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها، ورفع مستوى البرامج التعليمية في هذه الكليات وفقاً لمعايير الجودة، ودعم البحث العلمي واستثماره لتحقيق التنمية المستدامة، والإرتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، فالإستراتيجية تعتبر خارطة طريق نحو التميز المؤسسي ومن ثم تحقيق الإعتماد الأكاديمي.

### منطلقات الإستراتيجية ومرتكزاتها :

- تتعلق الإستراتيجية المقترحة من عدة أمور هي:
- النمو المتزايد في أعداد الطلاب الملتحقين بهذه الكليات، بما قد يفوق طاقاتها الإستيعابية، مما قد يؤدي إلي إنخفاض جودة المخرجات لديها.
  - التحول العالمي وتزايد الإهتمام بثقافة التغيير والتميز.
  - نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن درجة توافر معايير التميز المقترحة لتطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد جاءت متوسطة، ودرجة أهميتها عالية جداً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مما يعني ضرورة العمل من أجل التغيير في أسلوب وأدوات العمل والنتائج.

### منهجية إعداد الإستراتيجية:

تتكون الإستراتيجية المقترحة من خمسة مراحل علي النحو الآتي:



### شكل (١) : مراحل تطبيق الإستراتيجية المقترحة

#### المرحلة الأولى : التخطيط ( Planning )

يتم في هذه المرحلة التخطيط لبناء الاستراتيجية المقترحة من خلال دراسة النموذج الأوربي للتميز المؤسسي، وآراء القيادات الأكاديمية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، والدراسات السابقة المرتبطة في مجال

التعليم الجامعي، وتطوير الأداء في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM).

### المرحلة الثانية : التحليل (Analysis)

بناء على نتائج الدراسة الحالية، ونتائج الدراسات السابقة، يتم تحليل واقع كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد باستخدام أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT) لتشخيص الوضع الراهن، حيث شمل تحليل البيئة الداخلية، ومن خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وذلك لمعرفة الظروف والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على تطوير الأداء في هذه الكليات ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي، أما تحليل البيئة الخارجية فيتم من خلال التعرف على الفرص والتحديات التي تواجه هذه الكليات، لمعرفة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تطوير أداء كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)، وبالتالي معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة الفرص والإستفادة منها بشكل مباشر في تطوير الأداء، وتقوية نقاط الضعف ومواجهة التهديدات التي تحد من ذلك.

### نقاط القوة Strengths :

- نظراً لحدثة بعض كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد فهي أكثر مرونة وأقل تعقيداً وتستطيع وضع خططها لتطوير أداؤها في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM).
- تعتبر كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد المؤسسات الرياضية الأكبر في مجتمعاتها المحلية، لذا فإن تأثيرها في حال تميزها سيكون كبيراً على ما حولها، وهذا سينعكس على مدخلاتها في المستقبل.

- إدراك القيادات الأكاديمية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد لأهمية تطوير الأداء في ضوء النماذج العالمية للتميز المؤسسي كما تبين من نتائج الدراسة.
- وضوح الرؤية والرسالة في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وتوافر مواقع الكترونية لها، بالإضافة إلى إشتراكها في قواعد المعلومات الحديثة.
- وجود مراكز للجودة في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد، وسعيها للاعتماد الأكاديمي.

#### نقاط الضعف Weaknesses :

- ضعف البنية التحتية في بعض كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد.
- قلة مصادر الإيرادات لكليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد واعتمادها بدرجة كبيرة على الدعم الحكومي.
- ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في وضع الخطط والاستراتيجيات.
- ضعف الاعتماد على المعايير في إختيار القيادات الأكاديمية في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد.
- ضعف برامج إعداد الصف الثاني من القيادات في الكليات.
- الضعف في تقويم خطة الكلية وبرامجها.
- التركيز على بعض الجوانب في التطوير على حساب جوانب أخرى، رغم أن كل جانب مؤثر على الآخر.

### الفرد المتاحه Opportunities :

- يحظى قطاع التعليم العالي بنسبة كبيرة من الدعم الحكومي، حيث تمول الجامعات في مصر من الميزانية العامة للدولة، وبالتالي فإن كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد تحظى بجزء من هذا الدعم.
- تحظى كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد بدعم مجتمعاتها المحلية التي تعلق عليها آمالاً كبيرة.
- وجود كوادر مؤهلة أكاديمياً وذات خبرة عملية كبيرة في كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد.
- التقدم التكنولوجي والتطور الإلكتروني سهل وسائل التواصل والتطوير.

### التحديات Threats :

- زيادة أعداد الطلاب المتقدمين الراغبين في الالتحاق بكليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد.
- زيادة أعداد المقبولين المتزايدة في كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد.
- الأزمات الإقتصادية العالمية قد تستدعي خفض للدعم الحكومي.
- الأنظمة واللوائح التي قد تعيق جهود التطوير.
- ضعف سوق العمل في مجتمعات كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد.
- ضعف إستفادة المؤسسات الرياضية والشبابية في المجتمع المحلي من كليات التربية الرياضية في مجال البحوث والإستشارات.
- ضعف المستوى الإقتصادي لأفراد مجتمعات الصعيد.

### المرحلة الثالثة : التصميم ( Design )

- ويتم في هذه المرحلة صياغة الإستراتيجية إجرائياً في ضوء تشخيص الواقع، وتشتمل هذه المرحلة علي أربعة عناصر رئيسية هي :



- ١- الرؤية : كلية متميزة مؤسسياً ومعتمدة أكاديمياً.
- ٢- الرسالة : الوصول إلى كلية متميزة في أدائها من خلال تميزها في تخريج كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على المنافسة، وتقديم بحوث علمية ذات إضافة في المجال الرياضي، وتنمية مستدامة للمجتمع المحيط بالكلية بما يحقق الرؤية المستقبلية لمصر وأهداف الخطط التنموية.
- ٣- القيم:
  - الإلتقان والوفاء بكامل متطلبات كل عمل من الأعمال وفق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي.
  - التعاون بين جميع العاملين في الكلية، وبين جميع الأقسام العلمية والإدارية، والتعاون مع باقي كليات الجامعة بالإضافة للتعاون مع كليات التربية الرياضية في الجامعات الأخرى.
  - إلتزام القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بمتطلبات التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي.
  - تتسم جميع العمليات في الكلية بالشفافية والوضوح وتكون معلنة.
  - هناك عدالة في قبول الطلبة، وفيما يقدم من خدمات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
  - التواصل بين الكلية والمجتمع المحلي، ومع المنتسبين إلى الكلية، وأعضاء هيئة التدريس بطلابهم.
  - الأسلوب العلمي في التخطيط وحل المشكلات، التقييم المستمر لجميع الخطط والعمليات والبرامج والمناهج الدراسية، وإستمرارية البرامج والخطط مع وضوح الهدف.

## ٢- الأهداف الإستراتيجية المقترحة :

تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية للاستراتيجية المقترحة بما يساعد في تحقيق تطوير الأداء في كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد في ضوء النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM، وتتكون الإستراتيجية المقترحة من عدة أهداف إستراتيجية هي :

- تطوير أداء قيادات الكلية: عن طريق (بناء برامج تدريبية خاصة للقيادات- وضع معايير لإختيار القيادات في كافة المستويات- وضع برنامج لتأهيل صف ثاني من القيادات- فتح قنوات التواصل مع القيادات في كليات التربية الرياضية في الجامعات الرائدة).
- بناء خطط إستراتيجية للوصول إلى الأداء المتميز في ضوء معايير التميز المقترحة: عن طريق (تشكيل فريق مؤهل لبناء الخطة محدداً فيها الفترة الزمنية للتنفيذ ومتابعتها- وضع مؤشرات أداء- تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ- إعلان الخطة الاستراتيجية الأساس والتسويق لها).
- تنمية الموارد البشرية بالكلية: عن طريق (الإشتراك في قواعد المعلومات الحديثة- فتح قنوات التواصل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس- التشجيع علي المشاركة في المؤتمرات العلمية - التقييم المستمر لأداء عضو هيئة التدريس- إشراك العاملين بدورات تدريبية في مجال التخصص - وضع الموظف في الوظيفة الإدارية التي تتناسب ومؤهلاته وقدراته).
- التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين عن طريق: (استخدام الوسائل التقنية والتطبيقات الحديثة- تشكيل لجنة لمراجعة العمليات بصورة مستمرة وتبسيط إجراءاتها- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات).
- بناء شراكات فاعلة مع المؤسسات الرياضية والشبابية في المجتمع المحلي، والإتحادات الرياضية للألعاب المختلفة وأفرعها، ومع كليات التربية الرياضية في الجامعات الأخرى، والإتحاد الرياضي العام للجامعات.
- إدارة موارد الكلية بكفاءة وفعالية، من موارد مالية، منشآت وملاعب وصالات وحمّام السباحة...، والعمل علي إستثمار هذه الموارد وفق اللوائح والأنظمة.

- تحقيق نتائج أداء متميزة سواء للطلاب عن طريق (التبادل الطلابي مع كليات التربية الرياضية في الجامعات الاجنبية- التقييم المستمر للمناهج الدراسية وتطويرها)، والبحث العلمي عن طريق (وضع برامج لتطوير الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس- تطوير الأداء البحثي للطلبة من خلال الدورات التدريبية والمقررات الدراسية- إقامة مؤتمرات علمية بالكلية)، خدمة المجتمع عن طريق (فتح أقسام جديدة تلبي إحتياجات المجتمع المحلي وسوق العمل، دراسة مشكلات المجتمع المحلي من خلال مراكز دراسات وبحوث وتقديم البرامج التطويرية الموجهة لخدمة المجتمع ورقية).

#### المرحلة الرابعة : التنفيذ (Implementation)

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجية المقترحة عبر عدة خطوات هي تشكيل لجنة عليا للإشراف على تطبيق الاستراتيجية المقترحة، وتشكيل فرق عمل لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع استراتيجيات للتنفيذ تشمل التعريف بالاستراتيجية، والتدريب على تنفيذها، ووضع برنامج تقويمي لها).

#### المرحلة الخامسة : التقييم (Evaluation)

يتم في هذه المرحلة تقييم فاعلية الاستراتيجية المقترحة عن طريق (التقييم المستمر للأداء في جميع مراحل تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، التقييم النهائي لعمليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، حصر الإيجابيات والمعوقات لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتلافيها في المستقبل).

#### المتطلبات المهمة التي تسهم في تفعيل الإستراتيجية المقترحة:

في ضوء نتائج البحث وإعتماداً على تحليل واقع كليات التربية الرياضية بجامعات الصعيد، يرى الباحث إن أهم متطلبات تفعيل الإستراتيجية المقترحة هي :

- إيمان الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية والعمل علي تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر لتصحيح أية إنحرافات.

- توعية أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالكلية بأهمية وصول الكلية إلى التميز المؤسسي.
  - توفير الإعتمادات المالية والمواد والأجهزة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
  - عقد دورات تدريبية بصورة مستمرة في التميز المؤسسي.
  - توعية المؤسسات الرياضية بالمجتمع بأهمية مشاركة كلية التربية الرياضية في الوصول إلى أهدافها.
  - عقد شراكات فاعلة مع المؤسسات الرياضية بالمجتمع المحيط في القطاعين الحكومي والخاص لدعم جهود كلية التربية الرياضية في تحقيق الأداء المتميز في مختلف المجالات.
  - العمل علي بناء الهيكل التنظيمي المناسب والذي يجب أن تتوافر فيه المرونة.
  - وضع الخطط وبرامج التنفيذ وفقاً لواقع كل كلية وإمكانياتها.
- المعوقات المتوقعة التي قد تحول دون تطبيق الإستراتيجية:**
- ضعف إهتمام الإدارة العليا بأهمية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وقلة الدعم المادي اللازم لتنفيذها.
  - قلة الكوادر المؤهلة لتحقيق متطلبات التنفيذ.
  - اللوائح والأنظمة التي قد تعيق جهود التطوير والرقى نحو التميز.
  - ضعف البنية التحتية للكلية.
  - ضعف المؤسسات الرياضية بالمجتمع المحيط في القطاعين الحكومي والخاص.

### **الإستنتاجات :**

في ضوء أهداف البحث وتحقيقاً للإجابة علي تساؤلاته وفي حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلي الإستنتاجات التالية :

١- توافر معيار الموارد البشرية والمادية، ومعيار العلاقات والشراكات، ومعيار إدارة العمليات والخدمات في كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد بدرجة متوسطة، ومعيار نتائج الأداء بدرجة جيدة.

٢- أهمية توافر معيار الإدارة والقيادة، ومعيار الموارد البشرية والمادية، ومعيار العلاقات والشراكات، ومعيار إدارة العمليات والخدمات، معيار نتائج الأداء بدرجة عالية

### التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

١- تبني كليات التربية الرياضية بجامعة الصعيد تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM :

- تقديم دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالكلية للتعرف بالتميز المؤسسي والفوائد التي سوف تعود على الكلية وعليهم نتيجة تطبيق الإستراتيجية لتطوير الأداء.

## (( المراجع ))

### أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم عثمان عبدالرحمن: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM"، المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي

للمكتبات والمعلومات (اعلم)، بالتعاون مع دار الكتب الوطنية -تونس، "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات"، تونس- الحمامات، ٢٠١٤.

٢- أسماء سالم النسور: اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،

عمان، الأردن، ٢٠١٠.

- ٣- آلاء عبد الكريم غالب المدو: أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي - دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، العدد التاسع، ٢٠١٦.
- ٤- أمال محمود أبو عامر: واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفمستينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨م.
- ٥- إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٣م.
- ٦- تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين ٢٠٠٩.
- ٧- خلود عطية الفليت: النموذج الاوربي للتميز EFQM وامكانية تطبيقه على اكاديمي الجامعة الاسلاميه بغزة، ورقة عمل، كلية التجارة، الجامعة الاسلاميه، غزة، ٢٠١٥م.
- ٨- دحماني محمد دريوش، ناصور عبدالقادر: التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، طرابلس، ٢٠٠٦.
- ٩- رائد حسين الحجار : تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية - غزة، المجلد الثامن، ٢، ٢٠٣ - ٢٤٠، ٢٠٠٤.

- ١٠- زياد ناجي: الجودة والتميز المؤسسي - غاية للنجاح أم وسيلة؟، مجلة القوات البرية السنة الثالثة (٦)، ٢٠٠٩.
- ١١- سلطان سعيد عبده المخلافي: درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، مج ٤٢، ع ٣، ٢٠١٨.
- ١٢- سمية عمر محمد خفاجي: تطبيق ممارسة معايير التميز الإداري للكفايات الإدارية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٨.
- ١٣- شاكر محمد فتحي أحمد: التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، س ٤، ع ١٤، ٢٠١٧.
- ١٤- شبلي إسماعيل مرشد السويطي: واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، الجودة والتميز والإعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس فلسطين، ٢٠٠٧.
- ١٥- شلاش بن مقبل شلاش الضبعان: استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦.
- ١٦- عادل محمد عبد المنعم مكي، عبد الحق سيد عبد الباسط، محمد حسن محمد

- غانم: دور دارة التميز فى تطوير العمل الإدارى داخل الإتحاد المصرى للمصارعة، جامعة جنوب الوادى، مجلة كلية التربية الرياضية، العدد الرابع، ٢٠١٧.
- ١٧- عبد الرحمن محمد أبو عمّة: النظام الأوروبى فى التعليم العالى ومشروع بولونيا، الرياض، وزارة التعليم العالى، مركز البحوث والدراسات ٢٠١٠.
- ١٨- عفت ياسر الشواء: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز فى ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٦.
- ١٩- علي فلاح الضلاعين: معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة فى ضوء النموذج الأوربي للتميز، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٦، ع ١، ج ٣، ٢٠١٨.
- ٢٠- علي محمد السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة. مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ٢١- محمد عبد الموجود السيد: تأثير التدريب المتقاطع على بعض المتغيرات البدنية ومكونات الدم للاعبى ٤٠٠ متر عدو"، مجلة علوم وفنون الرياضة، المجلد (٤١) كلية التربية الرياضية بنات، جامعة حلوان، ٢٠١٢م.
- ٢٢- مرفت صالح ناصف، نهلة عبد القادر هاشم : رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، مجلد ١٦، عدد ٣، ٢٠١٠.



٢٣- مصطفى عبد السميع محمد:التعليم العالي في الوطن العربي: تطوير الأداء وتميز المخرجات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العاشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي "التميز والإبداع في التعليم العالي"،المؤسسات العربية للتربية والثقافة والعلوم،جامعة تعز، ٢٠٠٥م.

٢٤- نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان : استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة الدنانير، العدد الثامن، الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٦.

٢٥- نفين عبد الصمد محمود : درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهما، رسالة ماجستير،جامعة الأزهر، كلية التربية، ٢٠١٦.

٢٦- هاني رزق عبدالجواد الألفي : الأنموذج الأوربي ( EFQM ) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٣، ع ١٠٤، ٢٠١٦.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 27- Abu Saada, I.** Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study. Thesis Master In Business Administration. Islamic University. Gaza, 2013.
- 28- Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin,** "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008.
- 29- Dinu, George ; Popescu, Delia- Mioara., Calitea, suppl** "Romanian Higher Education: An Argument To Apply EFQM Excellence Model" Quality- Access to Success. Supplement 2, Vol.16, p154-61 8p. 2015.
- 30- Gümüstekin, Gülten Eren , Taskin, Ercan and Koka, Durmus,** An Implementation on the Effect of Organizational Performance on EFQM Excellence Model at Eskisehir Maternity and Paediatric Hospital. In: 1st International Symposium on Sustainable Development, June 9-10, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina , 2009.
- 31- Kim, Dong-Young, Kumar, Vinod and Murphy, Steven A,**"European Foundation For Quality

Management (EFQM) Business Excellence Model: A Literature Review And Future Research Agenda", An integrative review and research agenda", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 Iss: 6, pp.684 – 701, 2008.

**32- Michaliska, Joanna,** "Using the EFQM excellence model to the process assessment ", Journal of Achievement in Materials and Manufacturing engineering ,vol 27,issue 2, April , 2008.

**33- Taboli, Hamid, Ganjipoor, Mahbobeh and Mesbali, Maryam,**"Self Assessment of Performance of Educational and Treatment Hospitals Affiliated to “Kerman University of Medical Sciences and Health Services” Through EFQM Model 2011-12, Journal of American Science;8(12),pp1090- 1094.2012.