



التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة

الباحثان

م.د أحمد رعد إبراهيم الساقى

محمد عبد الجبار يحيى المولى

جامعة الموصل / كلية التربية الاساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

تاريخ استلام البحث ٢٢ / ٩ / ٢٠٢٠ تاريخ قبول البحث ١ / ١١ / ٢٠٢٠

ملخص البحث

إن التميز مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المنظمات بمختلف أنواعها وانتماءاتها هدفت إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحدثة ونتيجة لاحتدام المنافسة بين المنظمات تحاول كل منظمة تحقيق التميز عن الآخرين. لذلك فهو حالة معبرة عن الابداع الاداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها الجمهور واصحاب الاختصاص كافة في المنظمة.

وتهدف الدراسة الحالية في التعرف على مستوى أبعاد التميز المؤسسي للأندية الرياضية العراقية، إذ استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث الحالي على عينة من لاعبي الأندية العراقية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة السلة، ولغرض الوصول إلى نتائج البحث، فقد استخدم الباحث النسبة المئوية والوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط كوسائل إحصائية مناسبة.

وتوصل الباحثان إلى أن الأندية الرياضية العراقية تتمتع بمستوى جيد من التميز المؤسسي.



The institutional excellence of Iraqi Premier League basketball clubs

Mohammed Abdul Jabbar Yahya al-Mawla L.D. Ahmed Raad Ibrahim Al-Saqi

Search Summary :

Excellence is an old concept, and in terms of age, organizations of all kinds and affiliations aimed to achieve success, survival and growth, and in terms of modernity and as a result of the intense competition between organizations, each organization tries to achieve excellence from others. Therefore, it is an expression of administrative creativity and organizational excellence, which achieves extraordinary high levels of performance and implementation of the production, marketing, financial and other processes in the organization, resulting in results and achievements that exceed what competitors achieve and satisfy the public and all the specialists in the organization.

The current study aims to identify the level of dimensions of the institutional excellence of Iraqi sports clubs, as the researchers used the descriptive approach to suit the nature of the current research on a sample of players of Iraqi clubs participating in the Premier League basketball, and for the purpose of reaching the results of the research, the researcher used the percentage and the mathematical medium and the coefficient of simple correlation as appropriate statistical means.

The researchers concluded that Iraqi sports clubs enjoy a good level of institutional excellence.

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

التميز مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فإن المنظمات بمختلف أنواعها وانتماءاتها هدفت إلى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة ونتيجة لاحتدام المنافسة بين المنظمات تحاول كل منظمة تحقيق التميز عن الآخرين (جاد الرب، ٢٠١٣، ١٢٣). لذلك فهو حالة معبرة عن الابداع الاداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها الجمهور واصحاب الاختصاص كافة في المنظمة" (النعمي، ٢٠١٠، ١١). ويرى الباحثان أن الإدارة الرياضية تعتبر مورداً مهماً تزود العاملين بالمعلومات والخبرات اللازمة لتطوير الاداء في الأندية الرياضية، لتحقيق نهضة إدارية تواكب متطلبات العصر الحديث، لذا يقع على عاتق إدارات الأندية توفير المناخ السليم الذي يقود إلى تحقيق أداء متميز يلبي التطلعات.

٢-١ مشكلة البحث

أصبح التميز من متطلبات العمل الاداري الحديث لمواكبة التطور الهائل الذي وصل اليه العالم في العمل على المستويين الاداري والفني، فالعمل في الميدان الرياضي الحديث يتطلب من الادارة السعي الجاد لتحقيق التميز والالتقان في الخدمات المقدمة للرياضيين، لذا أصبح لزاماً عليها أن تعمل جاهدةً من أجل تسخير كافة الامكانيات والموارد المتاحة لتحقيق التميز والاداء الافضل، ومن هذا المنطلق ارتأى الباحثان ومن خلال خبرتهما البسيطة في لعبة كرة السلة تسليط الضوء على هذا المفهوم، لدوره الايجابي والفعال في تطوير واقع العمل الاداري الرياضي وجعله يتناسب مع المرحلة الراهنة، كونه يعتمد على خطط واستراتيجيات تهدف الى التطوير المستمر للكوادر الادارية باعتبارها العامل الاساسي الذي يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتمكنه من أداء ما مطلوب منه بفاعلية للارتقاء بالمستوى الرياضي

٣-١ هدف البحث



يهدف البحث الحالي في التعرف على مستوى أبعاد التميز المؤسسي للأندية الرياضية العراقية بكرة السلة من وجهة نظر اللاعبين.

٤-١ مجالات البحث

١-٤-١ المجال البشري: اشتمل على لاعبي الأندية الرياضية العراقية بكرة السلة.

٢-٤-١ المجال المكاني: الفترة الممتدة من ٢٠١٩/١٠/١ ولغاية ٢٠٢٠/١٠/١.

٣-٤-١ المجال المكاني: مقرات الأندية الرياضية العراقية.

٢-٢ إجراءات البحث

١-٢ منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث الحالي.

٢-٢ عينة البحث

اشتملت عينة البحث على لاعبي الأندية الرياضية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة والبالغ عددها (٣٨) لاعباً يمثلون تلك الأندية، وهذا الرقم يعطي نسبة (٢٦%) من مجتمع البحث الأصلي، بعد استبعاد عيني الثبات والتجربة الاستطلاعية.

٣-٢ أداة البحث

استخدم الباحثان مقياس التميز المؤسسي للأندية الرياضية المعد من قبل (المولى، ٢٠٢٠) الذي يضم (٤٦) فقرة موزعة على خمسة محاور (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، تقييم الأداء)، حيث تكون الإجابة على الفقرات وفق (٥) بدائل هي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق لحد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

٢-٤ الصدق الظاهري

يمكن أن يعد الاختبار صادقاً بعد عرضه على مجموعة من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (عويس، ١٩٩٩، ٥٥). كما يعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (عباس وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٦١). ولغرض التحقق من صدق المقياس، قام الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة الرياضية بالإضافة إلى خبراء في القياس والتقويم والواردة أسمائهم في الملحق (١) من اجل الوقوف على مدى صلاحية وملائمة فقرات المقياس للأبعاد وكذلك بدائل الإجابة وأوزانها، وإجراء ما يروونه مناسباً من حذف أو دمج أو إعادة صياغة أو إضافة عدد من الفقرات، وتبين للباحثان حصول جميع فقرات المقياس على نسبة (١٠٠%) وهذا مؤشر على أن المقياس صالح من حيث الصدق الظاهري.

٢-٥ الثبات

يقصد بالثبات أن تكون أدوات القياس على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن السلوك المفحوص (الجلبي، ٢٠٠٥، ١١٣). ويعني بالثبات ايضاً "أنه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لتبين من درجته شيئاً من الاستقرار" (باهي، ١٩٩٩، ٥). ولغرض الحصول على معامل ثبات خاص بمقياس التميز المؤسسي للأندية الرياضية، لجأ الباحثان إلى استخدام الباحث طريقة الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار، إذ طبق المقياس على (٣) لاعبين، وبعد مدة أربعة عشر يوماً تم إعادة الاختبار على نفس هؤلاء اللاعبين، بعد ذلك قام الباحث بمعالجة ذلك إحصائياً عن طريق إيجاد قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط ٠,٨٧ وهي قيمة جيدة.

٢-٦ التجربة الرئيسية

تم تطبيق التجربة الرئيسية على عينة البحث يوم الخميس الموافق ٢٠٢٠/١/٩ حيث قام الباحثان بتوزيع (٣٨) استمارة على لاعبي الأندية الرياضية العراقية، وقد حصل الباحثان على (٣٥) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

٢-٧ الوسائل الإحصائية

- النسبة المئوية.
- الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط البسيط.
- ٣- عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم (١)

يبين الأوساط الحسابية والنسب المئوية والمستويات لأبعاد التميز المؤسسي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى	التسلسل
١.	التخطيط الاستراتيجي	٣٣,٦	٧٤,٦ %	جيد	الرابع
٢.	القيادة	٣٨,٣	٧٦,٦ %	جيد	الثالث
٣.	التدريب والتطوير	٣٠,٧٧	٧٦,٩ %	جيد	الثاني
٤.	رضا اللاعبين	٣٦,٧	٧٣,٤ %	جيد	الخامس
٥.	تقييم الأداء	٣٥,٤	٧٨,٦ %	جيد	الأول
٦.	المجموع	١٧٤,٨	٧٦ %	جيد	-

-٤

يتبين من الجدول (٨) الأوساط الحسابية والنسب المئوية والمستويات للتميز المؤسسي في الأندية الرياضية العراقية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة السلة، حيث حصل بعد تقييم الأداء على المرتبة الأولى بعد حصوله على وسط حسابي بلغ (٣٥,٤) ونسبة مئوية بلغت (٧٨,٦%).

ويرى الباحثان أن تقييم الأداء يُعد أحد المفاهيم الإدارية المهمة في العملية الإدارية الحديثة، إذ يساعد في الكشف عن مستويات الأداء في المنظمات الرياضية، كونه يبين خط سير النادي الرياضي سواء كان في الإيجاب أو السلب، وحصول هذا البعد على الترتيب الاول يدل على المعرفة والثقافة الجيدة التي يتمتع بها الرياضيين عن أهمية هذا البعد، كونه يوجه الإدارات العليا نحو الأداء الصحيح والتميز، للإرتقاء بالنادي الرياضي وجعله متطوراً ومبدعاً ومتميزاً في الجانب الإداري والرياضي.

حيث يلعب تقييم الأداء دوراً أساسياً ومهماً في تسيير الأمور وتوفير المتطلبات الرياضية للنادي، فضلاً عن تطوير الجوانب الإدارية والإرتقاء بالخبرات إلى المستويات المطلوبة (خلف، ٢٠٠٩، ٢٨٥). وهذا ما أكد عليه (طافش، ٢٠٠٤) من ضرورة أن يكون الإداري على معرفة عميقة بمتطلبات تخصصه، فضلاً عن إلمامه بمتطلبات العملية الإدارية (طافش، ٢٠٠٤، ٩٩).

ويود الباحثان أن يوضح أن تقييم الأداء في الأندية الرياضية يتم على أساس اعتماد النتائج المتحققة في الموسم الرياضي، وهذا ينطبق مع ما أشار إليه (شاويش، ٢٠٠٥) في أن تقييم الأداء يعتمد على النتائج أو ما تم إحرازه من نتائج، إذ أن تبني هذه الطريقة يُعد نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الأعضاء، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة التي أحرزت نتائج جيدة (شاويش، ٢٠٠٥، ٩٦).

كما يرى الباحثان أن تقييم الاداء في الأندية الرياضية حظي بإهتمام عالٍ من قبل القيادات العليا المسؤولة عن إدارة تلك الأندية. "كونه يشكل عنصراً أساسياً في إدارة الأفراد ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث ذهب بعض الباحثين إلى أن عدم تقييم الأداء سيؤدي إلى إعاقة الأداء وبالتالي تدني المستوى العام للمؤسسة حتى وإن كانت الموارد غير البشرية تدار بكفاءة" (السلطان، ١٩٩٠، ٢٧).

أما بعد التدريب والتطوير فقد حصل على الترتيب الثاني بين أبعاد التميز المؤسسي للأندية الرياضية العراقية، حيث حصل على وسط حسابي قدره (٣٠,٧٧) وبنسبة مئوية بلغت (٧٦,٩%).

ويعزو الباحثان حصول هذا البعد المهم على الترتيب الثاني ضمن أبعاد التميز المؤسسي للأندية الرياضية العراقية، كونه يُعد من أساسيات العمل الإداري الناجح والتميز، حيث يسهم في تطوير الملاكات الإدارية العاملة في الأندية الرياضية، فضلاً عن محاولة إكسابهم الخبرات والمعلومات اللازمة من خلال المشاركة في الدورات والندوات الإدارية التخصصية التي تزود العاملين بالمعلومات الحديثة عن كل ما هو جديد في الإدارة الرياضية، وما تعكسه هذه الخبرات من أداء إداري متميز للأعضاء في النادي الرياضي.

إذ ترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وذلك عن طريق استخدام الاساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وفق برامج موضوعية لتحقيق أداء أفضل (العثمان، ٢٠٠٣، ٦٧). فالتدريب والتطوير يُعد من أبرز الوسائل التي يمكن استخدامها لرفع مستوى أداء العاملين في المنظمات والارتقاء بأدائهم لمستوى الاداء المتميز، إذ أن فلسفة هذه العملية تقوم على اساس إكساب الفرد المعلومات والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء عمله بأفضل ما يمكن (Noe, 1994, 59).

ويشير الهيتي إلى أن التدريب والتطوير "يهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها" (الهيتي، ٢٠٠٣، ٢٢٣).

ويود الباحثان أن يبين أن التميز المؤسسي الرياضي لا يقتصر على النتائج التي يحققها الفريق بالمنافسات الرياضية، إنما هناك عوامل أخرى يجب أن تتوفر لتحقيق تميز مؤسسي متكامل، يشتمل على الإعداد والتدريب الجيد للملاكات الإدارية العاملة في النادي الرياضي، من خلال العمل على جعلها متميزة وكفاءة بتقديم الخدمات للرياضيين، كذلك العمل على تطوير البنى التحتية والملاعب والقاعات الخاصة بإعداد وتدريب الفرق الرياضية، فضلاً عن الاهتمام بالموارد المالية للنادي الرياضي والعمل على تطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل. إذ أشار (المدهون، ٢٠١٤) إلى أن التميز المؤسسي ليس فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، لكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة جميع الجوانب التنظيمية، سواء في ذلك الموارد البشرية والمادية، ام إدارة العمليات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية (المدهون، ٢٠١٤، ٩٢).

حيث أشارت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم إدارة وتطوير الموارد البشرية إلى أهمية تنمية وتطوير الكادر الإداري كونه يمثل العصب الأساسي والرئيس لعمل المنظمات وتطورها، لذا فقد جاءت نتائج هذه الدراسة مشابهة لنتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بإدارة وتطوير الموارد البشرية.

في حين جاء بعد القيادة في المرتبة الثالثة بعد محور التدريب والتطوير بوسط حسابي بلغ (٣٨,٣) وبنسبة مئوية بلغت (٧٦,٦%).

ومن منطلق الحديث النبوي الشريف (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته) يرى الباحث أن حصول بُعد القيادة على مستوى جيد ضمن أبعاد التميز المؤسسي، ماهي إلا تعبير عن حالة إيجابية للدور الريادي الذي يمثله القائد أمام المرؤوسين، حيث نلاحظ أن جميع الأنشطة والفعاليات التي يخطط لها ويراد لها التطبيق تعرض على القيادات العليا والمدراء من أجل الإطلاع عليها وإصدار القرارات الخاصة بتنفيذها، لذا يرى (عدي، ٢٠٠٤) بأن على القائد خلق علاقة بينه وبين أفراد الجماعة الى جانب نوع معين من السلوك الفردي ليتسنى له كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الاهداف وبناءً على ذلك يكون مطلوب من القادة الاداريين أن يوسعوا مداركهم عن طريق الالمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأدائهم، لدورهم في العملية الادارية وخاصة ما يتعلق بميدان الادارة من اعتبارات انسانية واجتماعية (العامري، ٢٥، ٢٠٠٤)

ويود الباحثان أن يبين مدى أهمية القائد في المجال الرياضي، كونه أحد أفراد هذا المجتمع، حيث يرى أن القيادة الرياضية لها تأثير مباشر في تحقيق الإنجازات المهمة على الصعيدين الإداري والميداني كون الرياضة تسهم في بناء علاقات إجتماعية بين القائد والمرؤوسين قائمة على أساس الروح الرياضية والاحترام المتبادل بين الأطراف انطلاقاً من المقولة المشهورة (الرياضة، حب و طاعة وإحترام)، إذ نلاحظ أن الفريق الرياضي داخل الملعب يحتاج إلى قائد يكون هو المسؤول عن المجموعة التي ينتمي إليها داخل أرض الملعب.

فالقائد الجيد هو الذي يؤثر على الجماعة عن طريق التطبيق الجيد لمصالحهم ومهاراتهم الفردية والجماعية، بحيث يمكن الحصول على إحترامهم وعلى أفضل انجازاتهم، حيث يستمد سلطته من الجماعة نتيجة قبولها له كقائد، فقدرة القائد تعتمد على درجة المعرفة التي تشكل مصدراً للقدرة والسيطرة، كذلك تلعب بعض الصفات الشخصية أو الذهنية والعقلية وحتى الاجتماعية دوراً في القدرة القيادية" (هوارى، ٢٠١٢، ٣٥٠).

ويرى الباحثان بأن العمل الإداري في الاندية الرياضية يحتاج إلى قيادات متميزة تعمل وفق الأنظمة الإدارية الحديثة، القائمة على أساس استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في شتى مجالات العمل. حيث اشار تايلور من خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها في مجال القيادة الإدارية المعاصرة، أن من "واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على اداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديربهم على أساس علمي، وان يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم لضمان انجازهم للعمل، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية ومدى تأثيرها في رفع كفاءتهم" (بوراس، ٢٠١٣، ٤٣)

أما بعد التخطيط الاستراتيجي، فقد حصل على وسط حسابي قيمته (٣٣,٦) في حين أن نسبته المئوية بلغت (٧٤,٦%) وبذلك فقد جاء بالمرتبة الرابعة ضمن تسلسل أبعاد التميز المؤسسي للأندية الرياضية العراقية وبمستوى جيد.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة الايجابية، للوعي والإدراك العالي من قبل القيادات الرياضية لأهمية التخطيط طويل المدى، من أجل النهوض بواقع الأندية الرياضية العراقية وخصوصاً أنها تعاني من معوقات ومشاكل متعددة تتمثل بتقادم بناها التحتية وقلة الموارد المادية المتاحة لديها، مما يدفعها إلى التخطيط المرحلي والبعيد من أجل تحديث وضعها ومواكبة الأندية الرياضية المتطورة.

حيث يُعد التخطيط من المقومات المهمة لتحقيق نوع من الإبداع والتطور للمنظمة، من خلال شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لتحسين أنشطتها وفق منظومة عمل يشارك فيها جميع العاملين في إطار رؤية موحدة ورسالة موثقة مما يجعلها متميزة في مواجهة التحديات التي تعترض مسيرتها (الدجني، ٢٠١٠، ٥٠).

ويرى (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨) ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال العمل الإداري داخل المنظمات لتحقيق التطور وإحداث عملية تغيير في النظام الإداري ليكون قادراً على الوفاء باحتياجات المجتمع ويسهم بشكل فاعل في تحقيق التنمية (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨، ٢٣).

ويود الباحثان أن يشير إلى الدور المهم لثقافة الأفراد وخبرتهم الميدانية فضلاً عن تحصيلهم العلمي في عملية تصميم البرامج المستقبلية وصياغة الأهداف مسبقاً، التي تُعد أساس عملية التخطيط الناجح لاستراتيجيات النادي المستقبلية، ويبين (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦) أهمية نشر الثقافة وإدارة التغيير باتجاه تحقيق القناعة لدى الجميع بأهمية تطبيق الخطط الموضوعية وفق التفاصيل الدقيقة وبجداول زمنية محددة لتحقيق التطور والوصول إلى نظام إداري متطور (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦، ٢٠٠). حيث أشارت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت التخطيط الاستراتيجي إلى ضرورة تبني المؤسسات لهذا المفهوم كونه يسهم في تطوير رؤية وأهداف المؤسسة، كما يعتبر خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الإبداع والتميز في سياسات المنظمات وأدائها المؤسسي (الدجني، ٢٠١٠، ٤٢). وينكر إبراهيم أن على إدارة النادي الرياضي أن تعمل على تصميم أهداف استراتيجية طويلة الأجل، لعمل الإدارة بما يؤدي لبلوغ غايتها وتحقيق رسالتها (إبراهيم، ٢٠١٠، ٢١٢).

وأخيراً بعد رضا اللاعبين الذي حصل على التسلسل الخامس والأخير ضمن أبعاد التميز المؤسسي في الاندية الرياضية العراقية، إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣٦,٧) في حين كانت النسبة المئوية (٧٣,٤%). ومن منطلق (رضا الناس غاية لا تُدرَك) يرى الباحثان أن هذه نتيجة طبيعية في هذا الوقت كون أن الإدارات والقيادات المسؤولة عن الاندية والمؤسسات الرياضية تعاني من ظروف عمل صعبة وقاسية نتيجة نقص في الإمكانيات والموارد المتاحة، فهي تعمل بشكل دؤوب ومستمر لاستثمار كافة الإمكانيات والموارد فضلاً عن استثمار العلاقات الخارجية من أجل تحقيق موارد إضافية للنادي تسهم في خلق بيئة رياضية مستقرة داخل أروقة النادي تقود نحو تحقيق أهداف وتطلعات الرياضيين من أجل تحفيزهم وتطويرهم والوصول بهم إلى قدرات وإمكانات بدنية ومهارية عالية أثناء المسابقات الرياضية، حيث أن العناية

بالعنصر البشري يعتبر عامل رئيس في زيادة الانتاج وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم، كما أن نجاح وفشل المنظمة مرهون بالعنصر البشري، لذا يجب تبني أسلوب انساني في التعامل مع الموارد البشرية من اجل الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار (برنوطي، ٢٠٠٤، ١٣). كما يرى الباحثان أن الأندية والمؤسسات الرياضية التي تسعى إلى تحقيق مستويات متقدمة يجب عليها السعي في تطوير البنى التحتية التي تولد شعور لدى الرياضيين بالاهتمام والعناية بهم من قبل المسؤولين عن تلك الاندية الرياضية، كذلك العمل على توفير معسكرات تدريبية ذات مستوى عالي تساهم في توليد خبرات جديدة لدى اللاعبين وخلق فرص منافسة جديدة أمامهم من خلال الاحتكاك مع فرق رياضية متعددة ومتطورة، كذلك لا ننسى الدور الكبير والإيجابي الذي يقدمه الدعم المادي والمعنوي للاعب والمتمثل بالعقود العالية والرواتب والمكافآت المجزية من أجل المحافظة عليهم وتحقيق درجة جيدة من الرضا تجاه النادي الذي ينتمون إليه. وفي هذا السياق كشفت نتائج بعض البحوث والدراسات أن تحقيق الرضا عند العاملين ينبغي أن يبقى موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطور الإداري (Green, 2000, 6). إذ يحظى هذا المفهوم بأهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقها يمكن للإدارة أن تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو مختلف جوانب العملية الإدارية (Tyilana, 2005, 6). وتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، مما يؤدي إلى النجاح في العمل ويساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستثمار الأمثل لطاقت الأفراد، وبالتالي تحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف الأفراد وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والأستياء (الشهري، ٢٠٠٢، ٣٥).

ويود الباحثان أن يوضح أن جميع أبعاد التميز المؤسسي كانت **بمستوى جيد**، إلا ان فرق التسلسل بين بعد وآخر كان ضمن المستوى الواحد وبفارق بسيط من النقاط.

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات



أن مستوى أبعاد التميز المؤسسي في الأندية الرياضية العراقية كانت بمستوى جيد.

٤-٢ التوصيات

ضرورة أن تعمل الإدارات الرياضية على تعزيز هذا المفهوم في العمل الإداري الرياضي، بهدف الإرتقاء بواقع الأندية الرياضية العراقية.

قائمة المصادر

١. برنوطي، سعاد (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الترتوري، محمد وجويحان، أغادير (٢٠٠٦): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط١، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الحاج، فيصل وآخرون (٢٠٠٨): دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة، المكتبة الوطنية.
٤. خلف، قصي فوزي (٢٠٠٩): قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (٣)، العدد (٥)، العراق.
٥. الدجني، إياد علي (٢٠١١): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا.
٦. السلطان، فهد صالح (١٩٩٠): من الإدارة بالأهداف إلى إدارة الأداء والسلوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٤)، العدد (٢).
٧. شاويش، مصطفى (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. طافش، محمود (٢٠٠٤): الإبداع في الإشراف التربوية والاداء المدرسية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩. الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. بوراس، نور الدين (٢٠١٣): دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
١١. هوارى، سعايدية (٢٠١٢): مفهوم القيادة الإدارية لدى مسؤولي الفرق الرياضية المدرسية لكرة القدم، مجلة الإبداع الرياضي، العدد (٥)، جامعة المسيلة.
١٢. المدهون، محمد (٢٠٠٥): إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط١، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
١٣. الجلبى، سوسن شاکر (٢٠٠٥): أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. ط١، مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع، دمشق، سوريا.
١٤. عويس، خير الدين علي أحمد (١٩٩٩): دليل البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة.
١٥. النعيمي، محمد عبد المال (٢٠١٠): إدارة التميز، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. عباس، محمد خليل وآخرون (٢٠٠٩): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١٧. باهي، مصطفى حسين وآخرون (٢٠٠٢): الصحة النفسية في المجال الرياضي نظريات- تطبيقات، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
١٨. العامري، عدي كريم رحمن (٢٠٠٤): تحليل السلوك القيادي السائد لدى بعض مدراء مراكز الشباب في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة ديالى، العراق.



أسماء السادة الخبراء

ت	أسم الخبير	التخصص	مكان العمل
١.	أ.د وليد خالد همام	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل / كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
٢.	أ.د رياض أحمد إسماعيل	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٣.	أ.د عدي غانم الكواز	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٤.	أ.م.د خالد محمود عزيز	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥.	أ.م.د ثابت إحسان أحمد	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

الملحق رقم (٢)

مقياس التميز المؤسسي

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	تعمل إدارة النادي على توضيح التوجهات المستقبلية للنادي.					
٢	الاستعانة بالتجارب السابقة عند تصميم المشاريع الاستراتيجية.					
٣	تهتم إدارة النادي بتوفير خبرات متميزة داخل النادي الرياضي.					
٤	تعمل إدارة النادي على وضع برامج لتطوير المواهب الرياضية.					
٥	تضع إدارة النادي رؤية إدارية تواكب التطورات المستقبلية.					



					تراقب إدارة النادي التطبيق الصحيح للاستراتيجيات التي وضعت لضمان تحقيق الاهداف.	٦
					تتقهم إدارة النادي متطلبات البيئة الخارجية عند وضع استراتيجيات النادي الرياضي.	٧
					تتشر الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالنادي على موقعه الالكتروني.	٨
					تعتمد إدارة النادي الكفاءات الجيدة عند وضع الخطط الاستراتيجية.	٩
					تلتزم إدارة النادي بالوعود التي تقطعها على نفسها.	١٠
					تقيم إدارة النادي الرياضي علاقات ايجابية مع الملاكات العاملة في النادي.	١١
					تصغي إدارة النادي الرياضي الى وجهات النظر الاخرى.	١٢
					تقدر إدارة النادي أفراد الفريق وتدعم مساهماتهم.	١٣
					تمنح إدارة النادي الرياضي الملاكات العاملة في النادي مساحة من الحرية لتنفيذ أعمالهم.	١٤
					تعمل إدارة النادي وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز سمعة النادي الرياضي.	١٥
					تشرف إدارة النادي على عمل الاعضاء داخل النادي الرياضي بصورة فعالة.	١٦



					١٧	تفوض إدارة النادي الصلاحيات للملاكات العاملة من أجل تطوير النادي الرياضي.
					١٨	توفر إدارة النادي الموارد اللازمة لتحقيق التميز الإداري.
					١٩	تعتمد إدارة النادي الاسس العلمية الصحيحة لحل المشاكل والمعوقات التي تواجه النادي.
					٢٠	تدعم إدارة النادي مشاركة الملاكات التدريبية في الدورات التدريبية الحديثة.
					٢١	تستخدم إدارة النادي التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالها.
					٢٢	تدعم إدارة النادي حصول الاعضاء (إداريين، مدربين، لاعبين) على شهادات علمية أفضل.
					٢٣	تهتم إدارة النادي بتحديث وتطوير العمل الإداري للنادي.
					٢٤	تعمل إدارة النادي على تحديد الأخطاء وتصحيح المسار داخل النادي.
					٢٥	تهتم إدارة النادي ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على المعرفة والعلم.
					٢٦	تستثمر إدارة النادي طاقات ومهارات عاملها لتحقيق أفضل النتائج.
					٢٧	تهتم إدارة النادي بتدريب العاملين وتوجيههم نحو الاداء الصحيح.



					توفر إدارة النادي معسكرات تدريبية داخلية وخارجية ملائمة.	٢٨
					تستأنس إدارة النادي بآراء اللاعبين عند صنع القرارات التي تخصهم.	٢٩
					توفر إدارة النادي التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية.	٣٠
					تمنح إدارة النادي مكافآت مالية مجزية للاعبين عند تحقيق الانجازات المتميزة.	٣١
					تصرف إدارة النادي المستحقات المالية للاعبين في أوقاتها المحددة.	٣٢
					تهتم إدارة النادي الرياضي بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الادارة واللاعبين.	٣٣
					توفر إدارة النادي ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية.	٣٤
					تعمل إدارة النادي الرياضي على تطوير المنشآت الرياضية للنادي وصيانتها.	٣٥
					تتعامل إدارة النادي مع الرياضيين باحترام وتقدير كبيرين.	٣٦
					تهتم إدارة النادي بتوفير عوامل الامن والسلامة داخل المنشآت الرياضية للنادي.	٣٧
					تقيم إدارة النادي رياضيتها بشكل موضوعي وعادل.	٣٨
					تضع إدارة النادي الرياضي أسس علمية صحيحة للتقييم.	٣٩



					تستخدم إدارة النادي معايير واضحة وشفافة لتقييم الانجازات واداء الرياضيين.	٤٠
					تقيم إدارة النادي رياضيتها على وفق النتائج المتحققة.	٤١
					تعتمد إدارة النادي على ذوي الخبرة والمصداقية في عملية التقييم.	٤٢
					تعمل إدارة النادي على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل.	٤٣
					تعمل إدارة النادي الرياضي على تقييم رياضيتها بشكل دوري.	٤٤
					تشجع إدارة النادي التقييم المتبادل بين اللاعبين.	٤٥
					تعالج إدارة النادي الرياضي نقاط الضعف عند رياضيتها بناءً على معلومات تقييمهم.	٤٦