

## تقييم التميز المؤسسي للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الادارية

حنين صلاح سالم  
ثابت إحسان احمد حمودات  
جامعة الموصل / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة  
(قدم للنشر في ٢٠٢١/٦/٦ قبل للنشر في ٢٠٢١/٧/٥)

### ملخص البحث

يهدف البحث التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية، والى الفروق في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وبطريقة الأسلوب المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل العمدية حيث شملت عينة البحث من (٢٠١) عضوا موزعة الى (٩١) عضوا في الاتحادات المركزية و(١١٠) عضوا في الأندية الممتازة.

وتم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من خلال اعداد مقياس التميز المؤسسي للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة وبعد توفر الشروط العلمية فيه تم تطبيقه ومعالجة البيانات احصائيا. وتم معالجة البيانات احصائيا باستخدام النسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألف (Alpha) واختبار (ت) لعينتين مستقلتين باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) في تحليل البيانات . واستنتج الباحثان الآتي:

١- تمتلك الاتحادات الرياضية المركزية في اقليم كردستان العراق مستويات متوسطة من التميز المؤسسي يتوافق مع اغلب ابعاده باستثناء التخطيط الاستراتيجي الذي كان بمستوى عالٍ لدى هذه الاتحادات.

٢- تمتلك الاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق مستويات عالية من التميز المؤسسي يتوافق مع مستوى كل ابعاده لدى هذه الاندية.

٣- وجود فروق ذات دلالة معنوية في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق ولصالح الأندية الممتازة.

## **Evaluating the institutional excellence of the central sports federations and the excellent clubs in the Kurdistan Region of Iraq from the point of view of the members of its administrative bodies**

**Haneen Salah Salem**

**Thabet Ihsan Ahmed**

**Mosul University / College of Education for Girls / Department of Physical Education and Sports Sciences**

### **Abstract**

The research aims to identify the level of institutional excellence for central sports federations and excellent clubs in the Kurdistan Region of Iraq from the point of view of members of their administrative bodies, and to the differences in institutional excellence between central sports federations and excellent clubs in the Kurdistan Region of Iraq.

The two researchers used the descriptive approach and the survey method, and the research sample was chosen by an intentional comprehensive inventory method, where the research sample included (201) members distributed to (91) members in central federations and (110) members in excellent clubs.

The questionnaire was adopted as a means of collecting data by preparing a measure of institutional excellence for central sports federations and excellent clubs, and after the availability of scientific conditions in it, it was applied and the data was processed statistically. The data was statistically processed using the mean percentage, standard deviation, Alpha coefficient, and t-test for two independent samples using the statistical program (spss) in analyzing the data. The researchers concluded the following:

- 1- The central sports federations in the Kurdistan Region of Iraq have medium levels of institutional excellence that correspond to most of its dimensions, with the exception of strategic planning, which was at a high level in these federations.
- 2- The excellent clubs in the Kurdistan Region of Iraq possess high levels of institutional excellence that correspond to the level of all its dimensions in these clubs.
- 3- There are significant differences in the institutional excellence between the central sports federations and the excellent clubs in the Kurdistan Region of Iraq and in favor of the excellent clubs.

## ١- التعريف بالبحث:

### ١-١ المقدمة وأهمية البحث:

يشهد العصر الحالي مجموعة كبيرة من المتغيرات والتحديات التي تتمثل بالثورة المعرفية والمعلوماتية والعولمة وتداعياتها المختلفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغييرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في المنظمات المختلفة، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المنظمات والوصول إلى التميز في الأداء، فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التميز المؤسسي إسهاماً في تحقيق النجاح التنظيمي، والفعالية التنظيمية وتلبية حاجات العملاء، فضلاً عن التخلص من الممارسات الإدارية التقليدية (المليجي، ٢٠١٢، ٢٠).

تمتاز الرياضة والأنشطة الرياضية بالتنافس والسعي إلى تحقيق الأفضل والوصول إلى الأهداف والإنجازات، لذا كان لا بد من وجود منظمات رياضية تتبنى تحقيق هذه الميزة باعتماد الطاقات البشرية وما تمتلكه من إمكانيات مختلفة متنوعة فضلاً عن الدراسات الأكاديمية الرياضية.

وحيث بدأت المنظمات بالسعي إلى امتلاك المقومات الإدارية المتميزة من أجل تسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتمتع بها المنظمة في المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في المؤسسة (الربيعي، ٢٠١٥، ١٨). لذا يعد التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على كيفية تحقيق النتائج المرغوبة والنجاح الرياضي من خلال توفير كل ما تحتاجه المنظمة الرياضية كالاتحادات الرياضية المركزية والاندية الرياضية، وكذلك تعتبر حالة إدارية صحية قائمة على أساس التخطيط السليم والاستثمار الصحيح للإمكانات والفرص المتاحة أمام الإدارات الرياضية من أجل الرؤيا الموضوعية بكفاءة وتميز.

ان اختيار الباحثين الهيئات الادارية في الاتحادات الرياضية المركزية وبعض الاندية الرياضية المتقدمة في اقليم كردستان العراق كون الهيئات الادارية في هذه المنظمات يعدان من المستويات الادارية العليا والوسطى، كما ان هاتين المنظمتين الرياضيتين حققتا من النتائج الجيدة والإنجازات المتميزة فضلاً عن اهتمامهما بإقامة الفعاليات الرياضية المتنوعة الأمر الذي يظهر الأثر الواضح لهذه الدراسة في تقييم مستوى التميز فيهما ومحاولة ترسيخ جوانبه الإيجابية ومعالجة السلبيات وبما يساهم في التنمية الإدارية والذي يصب في مصلحة تطوير الحركة الرياضية.

### ١-٢ مشكلة البحث:

ان المتابع للرياضة وانشطتها والتطورات الرياضية التي يشهدها العالم والتنافس بين المنظمات الرياضية على اختلاف انواعها وتطلعاتها واهدافها المستقبلية يلاحظ ان هناك تسابق وتنافس سريع بين المنظمات لتكون مميزة عن غيرها في الانجازات الرياضية والخدمات الاجتماعية والثقافية وغيرها.

ومن هذه المنظمات الاتحادات الرياضية المركزية وبعض اندية المقدمة في إقليم كردستان العراق، ولكن الى أي مدى وصلت اليه هذه المنظمات من التطور والتميز في أنشطتها الإدارية والقيادية وما هي المعايير التي يمكن اعتمادها للوصول الى اعلى مستوى ممكن من التميز، لذلك كان لا بد من إلقاء الضوء على مثل تلك المشكلة خصوصا مع عدم العثور على دراسة توضح طبيعة ومستوى ما تمتلكه هذه المنظمات الرياضية من تميز مؤسسي، عليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

- ما مستوى التميز المؤسسي وأبعاده للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية، وهل هناك تباين في التميز المؤسسي بين هاتين المنظمتين ؟.

#### ٣-١ هدفا البحث:

يهدف البحث التعرف إلى:

١- مستوى التميز المؤسسي للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الادارية.

٢- الفروق المعنوية في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق.

#### ٤-١ فرضا البحث :

١- امتلاك الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

٢- وجود فروق ذات دلالة غير معنوية في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق.

#### ٥-١ مجالات البحث :

١-٥-١ المجال البشري: أعضاء الهيئات الادارية في الاتحادات الرياضية المركزية والاندية ذات التصنيف الممتاز في اقليم كردستان العراق.

١-٥-٢ المجال الزمني: للفترة من ١٣/٩/٢٠٢٠ لغاية ١/٣/٢٠٢١.

١-٥-٣ المجال المكاني: مقرات الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم

كوردستان العراق.

#### ١-٦ تحديد المصطلحات :

١-٦-١ التميز المؤسسي: الخبرة المبنية على المعرفة الصريحة والفعلية والإجرائية لمنظمة معينة وهي تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجح والموجه بطريقة فعالة (الصيرفي، ٢٠٠٩، ٦).

عرفه الباحثين اجرائيا: سعي الاتحادات الرياضية والأندية الرياضية للوصول الى مستويات متقدمة تجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات آخذة بكل الوسائل المتاحة من خطط استراتيجية وتطوير.

#### ٢- الدراسات السابقة:

#### ١-٢ دراسة المولى (٢٠٢٠)

" التميز المؤسسي الرياضي لأندية الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة من وجهة نظر اللاعبين" هدف البحث الحالي في التعرف على:

- بناء مقياس التميز المؤسسي الرياضي لأندية الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة.  
- التعرف على مستوى التميز المؤسسي الرياضي لأندية الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة من وجهة نظر اللاعبين على وفق محك مؤوي.

- التعرف على المستويات لأبعاد التميز المؤسسي الرياضي لأندية الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة من وجهة نظر اللاعبين على وفق محك مؤوي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث الحالي، على مجموعة من لاعبي أندية الدوري العراقي الممتاز لكرة السلة للموسم (٢٠١٩-٢٠٢٠) والذي يبلغ عددهم (٣٨) لاعبا يمثلون تلك الأندية، ويمثل هذا العدد نسبة (٢٦٪) من مجتمع البحث الكلي. ولجأ الباحث إلى اعتماد الاستبيان كوسيلة مناسبة لجمع المعلومات من عينة البحث، وللوصول إلى النتائج المرجوة من هذا البحث، فقد أستعان الباحث بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الارتباط البسيط، اختبار (ت) بوصفها وسائل إحصائية ملائمة. وتوصل الباحث إلى مجموعة استنتاجات منها ما يأتي:

- تمتلك إدارات الأندية الرياضية العراقية المشاركة في الدوري الممتاز لكرة السلة مستوى جيد من التميز المؤسسي الرياضي.

- ترتبت أبعاد التميز المؤسسي على وفق الآتي:

- تعتمد الأندية الرياضية العراقية نظام تقييم أداء جيد وفعال، من خلال حصول بُعد تقييم الأداء على التسلسل الأول ضمن أبعاد التميز المؤسسي.

- تحتاج إدارات الأندية الرياضية العراقية إلى التركيز والاهتمام برضا اللاعبين، كونه جاء في التسلسل الخامس والآخر ضمن أبعاد التميز المؤسسي.

### ٣- إجراءات البحث:

#### ٣-١ منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه يتلاءم نوع الدراسة وأهدافها.

#### ٣-٢ مجتمع البحث وعينته:

ضم مجتمع البحث أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية المركزية والأندية الممتازة في إقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (٢٦٤) عضوا مقسمين إلى (١٢٤) عضوا في الاتحاد و(١٤٠) عضوا في النادي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل حيث ضمت جميع المفردات لمجتمع البحث (أعضاء - اتحادات / أندية)، واستثمر الباحثان (٢٠١) عضوا موزعين إلى (٩١) عضوا في الاتحادات المركزية و(١١٠) عضوا في الأندية الممتازة حيث بلغت نسبة العينة (٧٦.١٣٦٪) من مجتمع البحث. واختار الباحثان أعضاء الهيئات الإدارية دون الرؤساء لطبيعة أبعاد المقياس والأسئلة الموجهة وكما مبين في الجدول (١)

#### الجدول (١)

توزيع مجتمع البحث وعينته والعينة الاستطلاعية وعينة الثبات للاتحادات المركزية والأندية الممتازة

ت	اسم الاتحاد	المجتمع	العينة	استطلاعية	الثبات	التطبيق النهائي
١	كرة قدم	٩	٩	١	٥	٣
٢	كرة السلة	٧	٧	١	٤	٢
٣	كرة الطائرة	٧	٧	١	٤	٢
٤	كرة يد	٧	٧	١	٤	٢
٥	ساحة وميدان	٥	٥		٣	٢
٦	دراجات	٥	٥		٣	٢
٧	ثلاثي	٣	٣		٢	١
٨	سباحة	٣	٣		٢	١
٩	تجديف	٣	٣		٢	١
١٠	بليارد	٣	٣		٢	١
١١	مبارزة	٣	٣		٢	١
١٢	شطرنج	٣	٣		٢	١
١٣	كاراتيه	٥	٤		٣	١
١٤	جمناستك	٥	٥		٣	٢
١٥	بناء اجسام	٧	٦	١	٣	٢

	٢		٢	٣	رماية	١٦
٢	٣		٥	٥	تايكونديو	١٧
١	٢		٣	٣	تنس	١٨
	٢		٢	٣	مصارعة	١٩
	٢		٢	٣	ملاكمة	٢٠
١	٣		٤	٥	جودو	٢١
				١	الطب الرياضي	٢٢
				٣	الريشة	٢٣
				١	الفروسية	٢٤
				٣	الكونفو	٢٥
				٣	القوة البدنية	٢٦
				٣	القوس والسهم	٢٧
				٣	تيك بوكس	٢٨
				٥	رفع الاثقال	٢٩
				٥	الطاولة	٣٠
٢٨	٥٨	٥	٩١	١٢٤	المجموع	
التطبيق النهائي	الثبات	استطلاعية	العينة	المجتمع	اسم النادي	ت
٢	٥		٧	١٠	بي شمركة سليمانى	١
٢	٥	١	٨	١٠	سيروانى نوى	٢
٣	٦	١	١٠	١٠	نوروز	٣
٢	٤	١	٧	١٠	دربندخان	٤
٢	٣		٥	١٠	شيروانة	٥
٣	٦	١	١٠	١٠	هندرين	٦
٣	٦	١	١٠	١٠	هه ولير	٧
٣	٦		٩	١٠	بي شمركة أربيل	٨
٣	٧		١٠	١٠	برايه تي	٩
٣	٦		٩	١٠	نارارات	١٠
٣	٧		١٠	١٠	سوران	١١
٢	٦		٨	١٠	دهوك	١٢
			-	١٠	زيه فانى	١٣
٢	٥		٧	١٠	زاخو	١٤
٣٣	٧٢	٥	١١٠	١٤٠	المجموع	
٦١	١٣٠	١٠	٢٠١	٢٦٤	المجموع الكلى	

النسبة المئوية	%٧٦.١٣٦	٤٩.٢٤٢	%٤٩.٢٤٢
----------------	---------	--------	---------

### ٣-٣ أداة البحث:

استخدم الباحثان مقياس التميز المؤسسي المعد من قبل (المولى، ٢٠٢٠)، حيث تكون المقياس من (٤٦) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب والتطوير، رضا الأعضاء، تقييم الأداء) وبواقع (٩، ١٠، ٨، ١٠، ٩) على التوالي، وتتم الإجابة على فقرات المقياس وفق خمسة بدائل هي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً). وتم إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه بما يناسب عينة الدراسة الحالية، ومن ثم التحقق من صدقه الظاهري وثباته وكالاتي:

### ٣-٣-١ الصدق الظاهري:

بعد إعداد فقرات المقياس البالغ عددها (٤٦) فقرة وصياغتها بصورتها الأولية، عرضت على عدد من الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية والإدارة والتنظيم وإدارة الأعمال من داخل جامعة الموصل ومن خارجها ملحق (١) لغرض تقييم المقياس والحكم على مدى صلاحية الفقرات والأبعاد ومدى ملاءمة الفقرات للأبعاد وأجراء التعديلات اللازمة والمناسبة من خلال (حذف أو إعادة صياغة الفقرات) وبما يتلاءم وموضوع البحث، فضلاً عن نكر صلاحية بدائل الإجابة المقترحة، وكذلك بالنسبة للأوزان والدرجات وإبداء الآراء والمقترحات حول المقياس بشكل عام. وقد كانت فترة عرض المقياس من ٢٥/١٠/٢٠٢٠ ولغاية ١١/١١/٢٠٢٠، وقد اجمع المحكمون على صلاحية الأبعاد وبدائل الإجابة وأوزانها، وفيما يتعلق بصلاحية الفقرات فيتضح من الجدول (٢) ان (٤٥) فقرة حصلت على نسبة اتفاق بالصلاحية تراوحت بين (٧٦.٩٢٣ - ١٠٠٪) فيما لم تتل الفقرة ذات (٨) من بعد (تقييم الأداء) على نسبة الاتفاق المعتمدة لقبول الفقرة والبالغة (٧٥٪)، كما قام الباحثان بإجراء التعديلات اللغوية البسيطة على الفقرات ووفق رأي المحكمين وبما يحقق صياغة أفضل وأدق للفقرة وكما في الجدول (٢) الآتي:

### الجدول (٢)

مقياس التميز المؤسسي ومطابقة اراء الخبراء حول قبول ورفض الفقرات

ت	التميز المؤسسي	تسلسل العبارات	تصلح	لا تصلح	النسبة المئوية
١	التخطيط الاستراتيجي	٧، ٣، ٢	١٣	-	%١٠٠



٩٢.٣٠٧%	١	١٢	٩ ، ٦ ، ٥ ، ٤ ، ١		
٨٤.٦١٥%	٢	١١	٨		
١٠٠%	-	١٣	٥ ، ٧ ، ٤ ، ١	القيادة	٢
٩٢.٣٠٧%	١	١٢	١٠ ، ٩ ، ٨ ، ٣		
٨٤.٦١٥%	٢	١١	٦ ، ٢	التدريب والتطوير	٣
١٠٠%	-	١٣	٤ ، ٣ ، ١		
٩٢.٣٠٧%	١	١٢	٧ ، ٢	رضا الأعضاء	٤
٨٤.٦١٥%	٢	١١	٨ ، ٦ ، ٥		
١٠٠%	-	١٣	٥ ، ٤ ، ٣ ، ١	تقييم الأداء	٥
٩٢.٣٠٧%	١	١٢	١٠ ، ٨		
٨٤.٦١٥%	٢	١١	٩ ، ٧ ، ٦ ، ٢		
١٠٠%	-	١٣	٥ ، ١		
٩٢.٣٠٧%	١	١٢	٩ ، ٢		
٨٤.٦١٥%	٢	١١	٧ ، ٦ ، ٤		
٧٦.٩٢٣%	٣	١٠	٣		
٦١.٥٣٨%	٤	٩	٨		

ثم قام الباحثان بترجمة المقياس الى اللغة الكوردية ليتلاءم مع طبيعة العينة (١).

### ٣-٣-٢ ثبات المقياس:

للحصول على ثبات المقياسين تم استخدام طريقة معامل ألفا (Alpha)، ومن الجدير بالذكر أن طريقة (ألفا) تتمتع بأهمية خاصة كونها تستخدم في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية (النبهان ، ٢٠٠٤ ، ٢٤٨)، وفقرات المقياس التي تتطلب إجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة، وتكون درجاتها متدرجة من (١ إلى ٤) مثلاً " (علام، ٢٠٠٦ ، ١٠٠)، إذ اعتمد الباحثان على (١٣٠) استمارة لاستخراج قيمة ثبات المقياس حيث بلغت قيمة معامل ثبات ألفا لمقياس التميز المؤسسي (٠.٩٧٣). وبهذا تعد معاملات ثبات جيدة والأداة ثابتة، إذ يشير (أبو حويج وآخرون) إلى انه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين ٠.٧٠ إلى ٠.٩٠" (أبو حويج وآخرون، ٢٠٠٢، ٦٨).

### ٣-٣-٣ وصف المقياس بصورته النهائية:

(١) الأستاذ يونس جرجيس ياسين / ممثلة وزارة التربية / اربيل

تكون مقياس التميز المؤسسي من (٤٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب والتطوير، رضا الأعضاء، تقييم الأداء) وبواقع (٩، ١٠، ٨، ١٠، ٨) على التوالي، وقد أجرى الباحثان المزج العشوائي المنتظم لجميع الفقرات وكما موضح في الجدول (٣)، ووضع أمام كل فقرة خمسة بدائل الإجابة للمقياس وهي درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً) وتحمل الأوزان الآتية وعلى التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وتكون أقل درجة ممكنة للمقياس (٤٥) درجة، وأعلى درجة له (٢٢٥).

#### الجدول (٣)

تسلسل فقرات أبعاد مقياس التميز المؤسسي

الابعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرة في المقياس
التخطيط الاستراتيجي	٩	٤١، ٣٦، ٣١، ٢٦، ٢١، ١٦، ١١، ٦، ١
القيادة	١٠	٤٤، ٤٢، ٣٧، ٣٢، ٢٧، ٢٢، ١٧، ١٢، ٧، ٢
التدريب والتطوير	٨	٣٨، ٣٣، ٢٨، ٢٣، ١٨، ١٣، ٨، ٣
رضا الأعضاء	١٠	٤٥، ٤٣، ٣٩، ٣٤، ٢٩، ٢٤، ١٩، ١٤، ٩، ٤
تقييم الأداء	٨	٤٠، ٣٥، ٣٠، ٢٥، ٢٠، ١٥، ١٠، ٥

وبذلك أصبح المقياس بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق على عينة البحث وكما موضح في الملحق (٢).

وتم تقسيم مستويات الإجابة كما بالاعتماد على الدراسات المشابهة في هذا المجال ومنها ومنها دراسة (الكواز وآخرين، ٢٠١٠، ٤٩٩) ودراسة (الربيعي، ٢٠١٣، ٨٨) ودراسة (باقر، محمد علي، ٢٠١٣، ٦٠٠) ودراسة (المولى، ٢٠١٥، ٩٨) ودراسة (حمودات، ٢٠١٧، ١٢٢).

#### الجدول (٤)

تقسيم مستويات الإجابة

ت	الفئات	المستوى
١	٨٠% فأكثر	عالٍ جداً
٢	من ٧٠% - ٧٩%	عالٍ
٣	من ٦٠% - ٦٩%	متوسط
٤	من ٥٠% - ٥٩%	منخفض
٥	أقل من ٥٠%	منخفض جداً

#### ٣-٤ الوسائل الإحصائية:

النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا (Alpha)، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات.

#### ٤ - عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج ومناقشتها على وفق فرضا البحث وكالاتي:  
الفرضية الأولى: امتلاك الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

#### الجدول (٤)

مستوى التميز المؤسسي وأبعاده للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة

المستوى	الاندية			الاتحادات			التميز المؤسسي
	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	
عالٍ	٪٧٧.٥٠٦	٧.٨٠٥	٣٤.٨٧٨	عالٍ	٪٧٠.٣٩٥	٤.٠٢٨	٣١.٦٧٨
عالٍ	٪٧٩.٧٥٦	٦.٢٥٨	٣٩.٨٧٨	متوسط	٪٦٨	٥.٦٦٣	٣٤
عالٍ	٪٧٧.٤٢٢	٥.٨٢٨	٣٠.٩٦٩	متوسط	٪٦٦.٩٦٢	٤.٦٤٥	٢٦.٧٨٥
عالٍ	٪٧٩.٣٩٢	٥.٧٥٢	٣٩.٦٩٦	متوسط	٪٦٦.٨٥٦	٥.١٣٨	٣٣.٤٢٨
عالٍ	٪٧٦.٢١	٦.٠٣١	٣٠.٤٨٤	متوسط	٪٦٧.٧٦٧	٣.٩٣٧	٢٧.١٠٧
عالٍ	٪٧٨.١٨١	٣٠.٦٢١	١٧٥.٩٠٩	متوسط	٪٦٨	٢١.٤٥١	١٥٣

يتبين من الجدول (٥) أن الأوساط الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التدريب والتطوير، رضا الأعضاء، تقييم الأداء) للاتحادات الرياضية المركزية بلغت على التوالي (٣١.٦٧٨ ، ٣٤ ، ٢٦.٧٨٥ ، ٣٣.٤٢٨ ، ٢٧.١٠٧)، وبمستوى عالٍ للتخطيط الاستراتيجي ومستوى متوسط لباقي الأبعاد وبنسب مئوية على التوالي (٧٠.٣٩٥ ، ٦٨ ، ٦٦.٩٦٢ ، ٦٦.٨٥٦ ، ٦٧.٧٦٧) وكان المستوى بشكل عام متوسط وبوسط حسابي قدره (١٥٣) وبنسبة مئوية بلغت (٦٨٪)، في حين بلغت الأوساط الحسابية للأندية الممتازة على التوالي (٣٤.٨٧٨ ، ٣٩.٨٧٨ ، ٣٠.٩٦٩ ، ٣٩.٦٩٦ ، ٣٠.٤٨٤) وبمستوى عالٍ لجميع الأبعاد وبنسب مئوية على التوالي (٧٧.٥٠٦ ، ٧٩.٧٥٦ ، ٧٧.٤٢٢ ، ٧٩.٣٩٢ ، ٧٦.٢١) وكان المستوى بشكل عام عالٍ وبوسط حسابي قدره (١٧٥.٩٠٩) وبنسبة مئوية بلغت (٧٨.١٨١٪)، عليه فإن هذه النتائج الإيجابية تحقق فرضية البحث الأولى.

ويرى الباحثان أن المستوى العالي في بعد التخطيط الاستراتيجي للاتحادات والأندية الرياضية يرجع الى اعتقاد أعضاء الهيئات الإدارية بأن أي نشاط او عمل في المنظمات الرياضية لا بد من ارتكازه على تخطيط استراتيجي لإيضاح المستقبل والتنبؤ به، فقد أشار (البحيصي، ٢٠١٤)

الى ان التميز يسبقه التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وسعي المنظمة الى استغلال الفرص الحاسمة (البحيصي ، ٢٠١٤ ، ٢٩)، وكذلك يوضح كل من الاتحاد الرياضي والنادي الرياضي التوجهات المستقبلية عن طريق اعتماد برامج لتطوير المواهب الرياضية وان تكون التوقعات المستقبلية في ضوء الإمكانيات المتاحة وكيفية التعامل مع المعوقات، إذ يشير (الكواز، ٢٠١٩) إلى ضرورة التعرف على المعوقات والتنبؤ بالظروف المتوقعة من خلال التخطيط والتوازن بين الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة (الكواز، ٢٠١٩ ، ٧). كما ان المستوى العالي للقيادة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية يبرز من سعي القيادة في النادي الى اعتماد الأساليب المتنوعة وفق المواقف التي تتطلب التصحيح وتوجيه الأعضاء الى اعتماد الأسس المناسبة المؤدية الى التطور والتميز، فقد ذكر (عباس، ٢٠١٢) ان تصحيح المسار للمنظمة الرياضية يعد عاملاً حاسماً ومهماً في بقاء المنظمة وتطورها، إذ يمكن ملاحظة ذلك بوضوح في التغيير بالنظريات والقوانين والأنظمة والقيادة الإدارية وأساليبها المتنوعة (عباس، ٢٠١٢ ، ١٣٠). وأما المستوى العالي في التدريب والتطوير وفق أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية كون التدريب والتطوير يعد من الضروريات لأي منظمة رياضية لدخولها في المنافسات المستمرة، لذا كان لا بد من اعتماد الأبحاث والدراسات العلمية كأحد السبل للوصول الى التطوير، فالتدريب والتطوير عملية تفرض نفسها على المنظمة في ظل التنافس والتحديات المستمرة (طعيمة، ٢٠٠٤ ، ٤٣٨-٤٣٩). كما أن رضا الأعضاء عن العمل لا بد منه لإحداث إمكانيات تفاعل الأعضاء في النادي الرياضي وبناء العلاقات القوية وانعكاس الصورة الإيجابية للأفكار والقيم في النادي الرياضي، كما أشار (زرفاوي، ٢٠١٤) ان رضا الأعضاء تعتبر مجموعة الأفكار والقيم والمعايير التي يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ومع ظروف العمل التنظيمية وعلى أساسها يحقق طموحه ورجباته (زرفاوي، ٢٠١٤ ، ٢٢) نقلاً عن (عيسى، ٢٠١٨ ، ٣٦). وأن تقييم الأداء للأعضاء في النادي الرياضي يعطي دلالات لمدى التقدم والنمو وتقييم معايير الأداء المعتمدة وتشخيص نقاط القوة والضعف في النادي، فقد حدد (المدهون، ٢٠٠٥) بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى (المدهون، ٢٠٠٥ ، ١٥٢). وان التميز المؤسسي ككل محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد التوقعات التي تؤديها من اجل تحسين وتطوير الأداء وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به (النسور، ٢٠١٠ ، ٤٠-٤١).

ويلاحظ ظهور مستويات متوسطة في ابعاد القيادة والتدريب والتطوير ورضا الأعضاء وتقييم الأداء والكلبي للاتحادات الرياضية. فيرى الباحثان ان المستوى المتوسط في بعد القيادة يرجع التفاوت في تكوين علاقات إيجابية بين الأعضاء في الاتحاد وحل المشكلات والمعوقات التي تواجه الاتحاد في ضوء الاستفادة من الفرص المتاحة في الاتحاد للوصول للتميز عبر القيادة، حيث يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة (بوسالم، ٢٠١٥، ٧٣) نقلا عن (حلموس، ٢٠٢٠، ٢٢٠). اما بالنسبة للمستوى المتوسط في التدريب والتطوير يرجع الى التباين في تقدير ما يمكن ان يضيفه التدريب والتطوير للاستمرار وتحقيق مستوى من التميز في الاتحاد، حيث تتسم جميع المنظمات بالتطوير وأن البيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المنظمة، فلذلك حتما على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل امان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المؤسس (أبو عودة، ٢٠١٨، ١٩). اما بعد الرضا فيتفق الباحثان مع (النوافعة، ٢٠١٨) في ان رضا يعود الى موقف الفرد تجاه وظيفته، ويمكن أن يرتبط مع الشعور الشخصي بالإنجاز (النوافعة، ٢٠١٨، ١٦). وأما تقييم الأداء يرى الباحثان ضعف شفافية معايير تقييم أداء الأعضاء في الاتحادات بما يتوافق مع التغييرات الحاصلة واطلاع الأعضاء وهو ما يشكل حالة من الغموض والتفاوت في تقييم الأداء الذي يعد من ضروريات العمل الإداري في المنظمات الرياضية الناجحة، فتقييم الأداء عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح (العزاوي وحسن، ٢٠١٠، ٢٩). أما المستوى المتوسط في التميز المؤسسي ككل من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية في الاتحادات يعود الى حاجة الأعضاء لمعرفة المزيد عن الأداء المميز في الاتحادات وتحديد الأنشطة والإجراءات اللازمة للوصول اليه، ان تعريف إدارة التميز تعريفاً فعالاً و متميزاً تجعل المنظمة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع الأعضاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (البرازي، ٢٠١٥، ٤٩٨).

**الفرضية الثانية:** وجود فروق ذات دلالة غير معنوية في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كوردستان العراق.

الجدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ( t ) و(الدلالة) في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة

المعنوية	قيمة الدلالة	قيمة ( t ) المحتسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز المؤسسي
معنوي	٠.٠٠١	٣.٣٢٥	٢١.٤٥١	١٥٣	الاتحادات الرياضية
			٣٠.٦٢١	١٧٥.٩٠٩	الاندية

يتبين من الجدول (٦) عند إجراء المقارنة في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة أن قيمة ( t ) المحتسبة للتميز المؤسسي ظهرت (٣.٣٢٥) وبقية دلالة (٠.٠٠١)، وبما أن قيمة الدلالة هي أصغر من قيمة الدلالة المعتمدة البالغة (٠.٠٥) مما يدل على وجود فروق معنوية في التميز المؤسسي ولصالح الاندية الرياضية، وهذا ما دفع الباحثان لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وهذه النتيجة على رأي الباحثان تبين ان كل من الاتحادات والاندية الرياضية لها النظرة الخاصة حول تقدير الوضع الحالي الداخلي والبيئة الخارجية المؤثرة على أدائها فضلا عن تحديد اعداد خططها واستراتيجياتها المتضمنة لرسالتها ورؤيتها وأهدافها الخاصة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية لها. وهذا يتطابق مع ما ذكره (Bukorec and Markic,2007) في ان المنظمة المتميزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي للمنظمة وللمتغيرات الخارجية من خلال عمليات التحليل الاستراتيجي وتحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج واعداد الخطط في ضوء الأهداف من اجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتطوير اليات المتابعة والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة (-Bukorec and Markic,2007,431). (446).

#### ٥- الاستنتاجات والتوصيات:

##### ٥-١ الاستنتاجات:

١- تمتلك الاتحادات الرياضية المركزية في اقليم كوردستان العراق مستويات متوسطة من التميز المؤسسي يتوافق مع اغلب ابعاده باستثناء التخطيط الاستراتيجي الذي كان بمستوى عالٍ لدى هذه الاتحادات.

٢- تمتلك الاندية الممتازة في اقليم كوردستان العراق مستويات عالية من التميز المؤسسي يتوافق مع مستوى كل ابعاده لدى هذه الاندية.

٣- وجود فروق ذات دلالة معنوية في التميز المؤسسي بين الاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق ولصالح الأندية الممتازة.

#### ٥-٢ التوصيات:

١- زيادة اهتمام الاتحادات الرياضية المركزية والأندية الممتازة بإمكانية الوصول الى التميز المؤسسي برفع ودعم وتجديد قواعدها المعرفية بشكل مستمر .

٢- الاهتمام بإقامة الدورات والندوات التخصصية الهادفة لتعريف الأعضاء في الاتحادات الرياضية المركزية والأندية الممتازة في جميع المستويات بأهمية التميز وطرائق تحقيقه وتطويره .

٣- امكانية اجراء دراسة مشابهة ولعينات أخرى كأقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية ومديريات الشباب والرياضة.

#### المصادر العربية والأجنبية:

١- أبو حويج ، مروان وآخران (٢٠٠٢): القياس والتقييم في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان.

٢- ابو عوده، محمود إسماعيل (٢٠١٨): اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، إدارة اعمال.

٣- باقر، محمد علي (٢٠١٣): دراسة تحليلية لواقع الاستثمار والتمويل في بعض الأندية الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل.

٤- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.

٥- البرازي، مبارك عواد (٢٠١٥): متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكوت، دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد السادس عشر .

٦- بو سالم، أبو بكر (٢٠١٥): دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

٧- حلموس ، سعود (٢٠٢٠): أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية ، جامعة الاغواط، الجزائر .

٨- حمودات، ثابت احسان (٢٠١٧): التوجه الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية الوطنية العراقية في ضوء الامكانيات المادية والبشرية من وجهة نظر رؤساء الاندية

الرياضية والاتحادات الرياضية المركزية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.

٩- الربيعي، سمية عباس (٢٠١٥): صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الاداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

١٠- الربيعي، محمد مقداد (٢٠١٣): قيادة التمكين لتدريسي التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي لطلبتهم في كلية وأقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

١١- زرفاوي، أمال (٢٠١٧): اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل-بسكرة ( مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة) الجزائر.

١٢- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩): التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس للتعليم والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

١٣- طعيمة، رشدي والبندري، محمد (٢٠٠٤): التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٤- عباس، علي (٢٠١٢): تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرين، العدد الاول، الأردن، عمان.

١٥- العزاوي، شفاء محمد علي ومحسن، زيد خضير (٢٠١٧): التوجه الريادي ودوره في التميز التنظيمي"، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(٩)، العدد(١٨).

١٦- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦): الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٧- عيسى، صابر (٢٠١٩): الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية"، أطروحة دكتوراه، قسم التربية الحركية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خضير-بسكرة.

١٨- الكواز، عدي غانم واخران (٢٠١٠): الضغوط المهنية لدى مديري واعضاء منتديات الشباب في محافظة نينوى، مجلة ابحاث التربية الاساسية، المجلد(٩)، العدد (٤).



١٩- الكواز، عدي غانم (٢٠١٩): الإدارة الرياضية، دار نون للطباعة والنشر، الموصل، العراق.

٢٠- المدهون، محمد (٢٠٠٥): إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، ابداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.

٢١- المليجي، رضا ابراهيم (٢٠١٢): ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر.

٢٢- المولى، مثنى حازم (٢٠١٥): الخصائص الريادية وفق بعض المتغيرات الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.

٢٣- المولى، محمد عبدالجبار يحيى (٢٠٢٠): التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة من وجهة نظر اللاعبين، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل.

٢٤- النبهان، موسى (٢٠٠٤): أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٢٥- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة استطلاعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة اعمال.

٢٦- النوافعة، راجي حابس (٢٠١٨): أثر الرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

27 - Borch , Odd Jarl and Madsen , Einar Lier (2007), "Dynamic capabilities facilitating innovative Strategies in SMEs", Int.j.Techno entrepreneurship, Vol.1, No.1, pp.109-125

## الملاحق

### الملحق (١)

#### أسماء السادة الخبراء والمحكمين حول تحديد صلاحية مقياس التميز المؤسسي

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	د. وليد خالد همام	أستاذ	إدارة وتنظيم	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / كلية التربية الأساسية/ جامعة الموصل
٢	د. رياض احمد اسماعيل	أستاذ	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
٣	د. عدي غانم الكواز	استاذ	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

٤	د. محمود شكر صالح	أستاذ	القياس والتقويم-الاتحاد المركزي للتايكواندو	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
٥	د. خالد محمود عزيز	استاذ مساعد	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
٦	د. بثينة حسين علي	استاذ مساعد	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
٧	د. محمد ذاكر سالم	استاذ مساعد	إدارة وتنظيم	قسم النشاطات الطلابية / جامعة الموصل
٨	د. عوزير سعدي اسماعيل	استاذ مساعد	الادارة والتنظيم - كرة الطائرة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة صلاح الدين - أربيل
٩	د. تحسين علي إسماعيل	أستاذ مساعد	الادارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة صلاح الدين - أربيل
١٠	د. خالد عبد المجيد الخطيب	أستاذ مساعد	تعلم حركي - الكرة الطائرة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
١١	د. احمد يونس السبعوي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
١٢	د. احمد رعد إبراهيم	مدرس	إدارة وتنظيم	قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة/ كلية التربية الأساسية/ جامعة الموصل
١٣	د. عبد الله حسن علي	مدرس	تدريب رياضي-الاتحاد المركزي لألعاب القوى	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل

## الملحق (٢)

### الصيغة النهائية لمقياس للتميز المؤسسي

السيد عضو الهيئة الإدارية ..... المحترم / ة

تحية طيبة:

يروم الباحثان القيام بالبحث الموسوم "واقع التميز المؤسسي للاتحادات الرياضية المركزية والاندية الممتازة في اقليم كردستان العراق من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية" ولغرض تحقيق هدف البحث التميز المؤسسي، لذا يرجى تعاونكم من خلال الإجابة عن المقياس بدقة وموضوعية بوضع علامة ( √ ) في المجال المخصص، علما أن الإجابة الصحيحة هي التي تتفق مع آرائك الشخصية. ولا داعي لذكر الاسم. شاكرين تعاونكم

الباحثان

اسم الاتحاد المركزي : .....

اسم النادي الرياضي : ..... المنصب الاداري: .....

مدة العمل في الهيئة الادارية للاتحاد/ النادي الرياضي: أقل من (٥) سنوات .....  
 من (٥) الى (١٠) سنوات ... من (١١) الى (١٥) سنة ... من (١٦) الى (٢٠) سنة ....  
 اكثر من (٢٠) سنة .....

**التميز المؤسسي:** الخبرة المبنية على المعرفة الصريحة والفعلية والإجرائية لمنظمة معينة وهي  
 تعكس الدور المميز للأفراد من خلال الأداء الناجح والموجه بطريقة فعالة.

ت	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
١	تعمل إدارة (الاتحاد / النادي) على توضيح التوجهات المستقبلية.					
٢	يلتزم رئيس (الاتحاد / النادي) بالوعود التي قطعها على نفسه.					
٣	يدعم (الاتحاد / النادي) مشاركة ملاكاته في الدورات التدريبية الحديثة.					
٤	يوفر (الاتحاد / النادي) معسكرات تدريبية ملائمة.					
٥	يقيم (الاتحاد / النادي) ملاكاته بشكل موضوعي وعادل.					
٦	يستعين (الاتحاد / النادي) بالتجارب السابقة عند تصميم المشاريع الاستراتيجية.					
٧	يقيم رئيس (الاتحاد / النادي) علاقات ايجابية مع الملاكات العاملة فيه.					
٨	يستخدم (الاتحاد / النادي) التقنيات الحديثة في إنجاز أعماله.					
٩	يهتم (الاتحاد / النادي) بأراء الأعضاء عند صنع القرارات التي تخصهم.					
١٠	يضع (الاتحاد / النادي) أسس علمية صحيحة للتقييم.					
١١	يهتم (الاتحاد / النادي) بتوفير خبرات متميزة من الأعضاء داخله.					
١٢	يصغي رئيس (الاتحاد / النادي) الى وجهات النظر الاخرى لأعضائه.					
١٣	يدعم (الاتحاد / النادي) حصول الاعضاء من (إداريين، مدربين، لاعبين) على شهادات علمية أفضل.					
١٤	يوفر (الاتحاد / النادي) التجهيزات الرياضية ذات الجودة العالية.					
١٥	يستخدم (الاتحاد / النادي) معايير واضحة وشفافة لتقييم الانجازات واداء الأعضاء.					
١٦	يعمل (الاتحاد / النادي) على وضع برامج لتطوير المواهب الرياضية.					
١٧	يقدر رئيس (الاتحاد / النادي) الأعضاء ويدعم مساهماتهم وانجازاتهم.					
١٨	يهتم (الاتحاد / النادي) بتحديث وتطوير العمل الاداري فيه.					
١٩	يمنح (الاتحاد / النادي) مكافآت مالية مجزية للأعضاء عند تحقيق					

ت	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
	الإنجازات المتميزة.					
٢٠	يقيم (الاتحاد / النادي) أعضائه على وفق النتائج المتحققة.					
٢١	يضع (الاتحاد / النادي) رؤية إدارية تواكب التطورات المستقبلية.					
٢٢	يمنح رئيس (الاتحاد / النادي) الملاكات العاملة مساحة من الحرية لتنفيذ أعمالهم.					
٢٣	يعمل (الاتحاد / النادي) على تحديد الأخطاء وتصحيح المسار الداخلي.					
٢٤	يصرف (الاتحاد / النادي) المستحقات المالية للأعضاء في أوقاتها المحددة.					
٢٥	يعتمد (الاتحاد / النادي) على ذوي الخبرة والمصداقية في عملية التقييم.					
٢٦	يراقب (الاتحاد / النادي) التطبيق الصحيح للاستراتيجيات التي وضعت لضمان تحقيق الاهداف.					
٢٧	يعمل رئيس (الاتحاد / النادي) على وفق قيم ومبادئ رصينة تعزز من سمعتهم.					
٢٨	يهتم (الاتحاد / النادي) ببناء منظومة إدارية حديثة تعتمد على المعرفة والعلم.					
٢٩	يحرص (الاتحاد / النادي) بديمومة العلاقات الاجتماعية بين الادارة والأعضاء.					
٣٠	يعمل (الاتحاد / النادي) على وضع نظام تقييم يلائم طبيعة العمل.					
٣١	يتقهم (الاتحاد / النادي) متطلبات البيئة الخارجية عند وضع الاستراتيجيات.					
٣٢	يشرف رئيس (الاتحاد / النادي) على عمل الاعضاء بصورة فعالة.					
٣٣	يستثمر (الاتحاد / النادي) طاقات ومهارات أعضائها لتحقيق أفضل النتائج.					
٣٤	يوفر (الاتحاد / النادي) ملاكات إدارية وفنية ذات كفاءة عالية.					
٣٥	يقيم (الاتحاد / النادي) أعضائه بشكل دوري.					
٣٦	ينشر (الاتحاد / النادي) الاستراتيجيات الخاصة على موقعه الالكتروني.					
٣٧	يفوض رئيس (الاتحاد / النادي) الصلاحيات للملاكات العاملة للتطوير.					
٣٨	يهتم (الاتحاد / النادي) بتدريب الأعضاء وتوجيههم نحو الاداء الصحيح.					
٣٩	يعمل (الاتحاد / النادي) على تطوير المنشآت الرياضية وصيانتها.					
٤٠	يعالج (الاتحاد/ النادي) نقاط الضعف عند أعضائه بناءً على معلومات تقييمهم.					

ت	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
٤١	يعتمد (الاتحاد/النادي) على الكفاءات الجيدة عند وضع الخطط الاستراتيجية.					
٤٢	يوفر رئيس (الاتحاد / النادي) الموارد اللازمة لتحقيق التميز .					
٤٣	يتعامل (الاتحاد / النادي) مع الأعضاء بإحترام وثناء كبيرين.					
٤٤	يعتمد رئيس (الاتحاد / النادي) الاسس العلمية لحل المشكلات والمعوقات التي تواجههم .					
٤٥	يهتم (الاتحاد / النادي) بتوفير عوامل الامن والسلامة داخل المنشآت الرياضية.					

**نايابووني دةزطا:** نغو نغزموونى هقى كة لئسقر بناغى زانستى راس تةقينة وئجرائاتى فيعلى لة ريكراوىك كة نايبى كارى نئندامكانى ديار دةكفويت لة كارى سةركةوتوو وكارابة شيوقةكى كاربطقر.

ر	بند	ثلةى زور	ثلةى طهورة	ثلةى ناوةند	ثلةى لاواز	ثلةى زور لاواز
١.	(يەكيتى/يانە) كار دةكات بو ديار كردي ثلانةكانى داهاتوو					
٢.	سقر وكي (يەكيتى/يانە) بةلينةكانى جي بة جي دةكات					
٣.	(يەكيتى/يانە) نئندامكانى بئشار دةكات بة خوولي راهينانى نوي					
٤.	(يەكيتى/يانە) كئمشي طونجاو دابين دةكات بو راهينان					
٥.	(يەكيتى/يانە) هئلسئندان دةكات بة شيوقةكى دادو طونجاو لة نئندامان					
٦.	(يەكيتى/يانە) سوود لئغزموونى كانى ئيشوو وقر دطريت كانى ثلانى ستر ائيدى دائئيت					
٧.	(يەكيتى/يانە) سقر و كةكى نئيوئندى طونجاو لة قطل نئندامكان هقى					
٨.	(يەكيتى/يانە) نةكنةلوجيياى نوي بكار دةهينيت بو تءوو كردي كاركان					
٩.	(يەكيتى/يانە) طرنطى بة نامادى نئندامان دةكات بو بربار دان بة كساتييةكانى					
١٠.	(يەكيتى/يانە) هئلسئندانى لة سقر بناغى راس و زانستى و دروست نامادة دةكات					
١١.	(يەكيتى/يانە) زانبارى ضاك بو نئندامكانى ئيدا دةكات					
١٢.	سقر وكي (يەكيتى/يانە) طوى دةطريت لة راو نامادى نئندامان					
١٣.	(يەكيتى/يانە) ئالئشتى نةكات بو بة دةست هينانى نئندامان (كارطيرى_ راهينقر_ ياريزان) بروانامى باشر					
١٤.	(يەكيتى/يانە) كئلو ئقلى وقر زشى لةماركة ضاكةكان نامادة دةكات					
١٥.	(يەكيتى/يانە) كار دةكات بة نقروى زوق وشةفانە بو هئلسئندانى نئندامان وئغدى نئندامان					
١٦.	(يەكيتى/يانە) بقرنامة دائئيت بو نقرئيدانى بةهرة وقر زشيكان					
١٧.	سقر وكي (يەكيتى/يانە) دةست خووش وئالئشتى نةكات لة نئندامان وكاركانيان ئى ضاكة					

ر	بەند	ثلاثى زور	ثلاثى طقورة	ثلاثى ناوقند	ثلاثى لاواز	ثلاثى زور لاواز
١٨	(يەكيتى/يانە) طرنطى و ثقرەئيدان بە كارى ئيدارى ئەكات					
١٩	(يەكيتى/يانە) ديارى دارايى ئەدات بە ئەندامان كاتى ئەنجامى ضاڪ بەدەست دەهين					
٢٠	(يەكيتى/يانە) هەلسەنطاندن بۇ ئەندامان ئەكات لەسەر ئەنجامەكانى بەدەست دەهين					
٢١	(يەكيتى/يانە) ديدى ئيدارى هاورى و ثقرەئيدانى ئايندەتية					
٢٢	سقرۇكى(يەكيتى/يانە) جورىك لة سقر بەخويى ئەدات بە ئەندامان بۇ جى بەجى كردنى كارەكان					
٢٣	كيتى/يانە) كارەكانى هەلە دەست نيشان ئەكات و سيستەمى ناوخويى راست ئەكاتەقوة					
٢٤	(يەكيتى/يانە) شايسە دارايەكان لة كاتى خوى ئەدات بە ئەندامان					
٢٥	(يەكيتى/يانە) ثقت بە شارەزا و شتوزان ئەقبەستيت بۇ كارى هەلسەنطاندن					
٢٦	(يەكيتى/يانە) ضاوديرى دروست ئەكات بۇ ئلانەستر اتيزيەكانى دانراو بۇ طقيشتن بە نامانج					
٢٧	سقرۇكى (يەكيتى/يانە) كار ئەكات لەسەر مە بەدەتتيكى توكمة كە ناوقرۇكى بضمستيت					
٢٨	(يەكيتى/يانە) طرنطى بە سيستەمى ئيدارى نوى لەسەر بناغەكى زانستى ومەعريفية					
٢٩	(يەكيتى/يانە) هەولەدەدات لة بقر دوام بوون بە ئەقوةندى كؤومەلايتى نيوان كار طيرى و ئەندامان					
٣٠	(يەكيتى/يانە) سيستەم دائەتيت بۇ هەلسەنطاندن كە بطونجيت لة طائل كارەكە					
٣١	(يەكيتى/يانە) تيبئط لة ئيداوستيبەكانى دەرەكى لة كاتى ئلانى ستراتيدى دائەتيتن					
٣٢	سقرۇكى (يەكيتى/يانە) سقر ثقرشتى ئەكات لة كارى ئەندامان بە شيوەتيةكى كارا وكردار					
٣٣	(كيتى/يانە) توانا وبەهرەكانى ئەندامان وقبقر دەهين بۇ بە دەست هينانى باشترين ئەنجام					
٣٤	(يەكيتى/يانە) ميلاكى ئيدارى وهونقرى دابين دەكات					
٣٥	(يەكيتى/يانە) ئەندامانى خوى هەلدەسەنطيتيت بە بقر دقوامى					
٣٦	(يەكيتى/يانە) ستراتيزيەكانى خوى بەلاو دەكاتەقوة بە تورة كؤومەلايتيبەكان					
٣٧	سقرۇكى (يەكيتى/يانە) هەنديك لة ثقرەكانى ئەكاتە ذير دەستى كار طيرەكانى بۇ طشەئيدان					
٣٨	(يەكيتى/يانە) طرنطى ئەدات بە راهينان . وئامؤنطارى ئەندامانى خوى ئەكات بۇ ئەنجام دانى كارەكانيان بە شيوەتيةكى راست و ئەندرووست					
٣٩	(يەكيتى/يانە) كار دەكات بۇ ثقرە ئيدانى هؤلە وقرز شيبەكان وضاكر دنقوغيان					
٤٠	(يەكيتى/يانە) خالە لاوازەكانى ئەندامانى ضارەسقر دەكات لة سقر بنەماى هەلسەنطاندنيان					
٤١	(يەكيتى/يانە) ئالئستى شارەزاين (شتوزان) لة كاتى ئلان دانانى ستراتيدى					

ر	بتهند	تلهى زور طهورة	تلهى طهورة	تلهى ناوهند	تلهى لاواز	تلهى زور لاواز
.٤٢	سهروكى (يهكيتى/يانه) داهاتى تيويست دابين نهكات بو به دهست هينانى تلهى نايب					
.٤٣	(يهكيتى/يانه) مامهله لطله نهندامانى خوى به به ريز وسواسى نهكات					
.٤٤	سهروكى (يهكيتى/يانه) لهستر بناغهى زانستى مامهله نهكات بو ضاره سهركردنى اذاوتكان وطريهكانى توشى نهبن					
.٤٥	(يهكيتى/يانه) طرنطى به نهركهكانى ناشتى وسهلامتى لغناو هوئه وهرزشيكان نهكات					