



## الاداء المتميز لأداريي المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية في

### العراق

م.م / هدى محمد سليمان  
Huda\_muhammed@yahoo.com

#### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع تحقيق الاداء المتميز لأداريي المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية في العراق وامكانية بذل الجهود المختلفة للاهتمام بالرياضيين الموهوبين بغية الوصول بالرياضة العراقية الى مرحلة الانجاز العالي وكانت عينة البحث (١١٦) اداريي مشرف على النشاطات الرياضية لمراكز بغداد والمحافظات لسنة (٢٠١٨) وتم اختيار عينة البحث بطريقة عمدية لأداريي المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية، واستخدم المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملائمته للدراسة، وتم استخدام الحقيبة الاحصائية (Spss) لاستخراج النتائج وكانت درجة متوسط لمستوى الاداء المتميز لعينة البحث واوصت الباحثة وإدراج اشخاص ذي كفاءة واختصاص للعمل لتهيئة البيئة المناسبة للتحسين المستمر وتوفير كافة الإحتياجات التي تمكن الأداريين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية وخلق الابداع وتحفيزهم عليه.

الكلمات المفتاحية: التميز- الأداء الإداري- الأداء المتميز - المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية.

#### Abstract

The research aims to identify the reality of achieving the distinguished performance of the administrators of the National Center for the care of specialized sports talent in Iraq and the possibility of exerting various efforts to take care of talented athletes in order to reach Iraqi sports to the stage of high achievement. The research sample (116) was supervisor of the sports activities of the centers of Baghdad and governorates for 2018. The study sample was chosen in a deliberate manner for the administrators of the national centers for the care of sports talent. The descriptive method was used in the survey method to fit the study. The statistical bag was used to extract the results. Excellence research sample and the researcher recommended the inclusion of people with efficiency and competence of the work to create the right environment for continuous improvement and provide all the needs that enables administrators to exercise their work efficiently and effectively and to create creativity and motivate him .

**Keywords:** Performance - Outstanding performance - National Center for the care of sports talent.



## ١ - التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث: يعتبر البحث عن التميز في الاداء من المفاهيم الحديثة التي لها من اهمية في مجال العمل الاداري لتحقيق التفوق والوصول الى الاهداف من خلال تنمية مهارات التميز وتحسين الاداء والتميز يعتبر سمة من سمات البشر ولا يألو لإنسان جهداً لتحقيق التميز في جميع نواحي الحياة والمجالات كافة والبحث عن التميز في مجال العمل من المفاهيم الحديثة التي تحقق التفوق لذا تلجأ المنظمات للطرق الجديدة وتجنب الطرق التقليدية والقديمة والعمل على تنمية مهارات التميز وتحسين الاداء، من هنا جاءت أهمية البحث لتحليل الواقع الفعلي لمفهوم الأداء المتميز لإداريي المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية وتحليل ممارساتهم الأدارية في ضوء معايير ومستوى تطبيقها لزيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها للرياضيين الموهوبين ومن هنا برزت مشكلة البحث حيث ارتأت الباحثة من خلال إطلاعها وزياراتها الميدانية للمراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية في بغداد والمحافظات واجراء مقابلات شخصية مع المتخصصين والمعنيين اجراء هذه الدراسة للتعرف على واقع الاداء المتميز لأداريي تلك المراكز والوقوف عليه للنهوض بمستوى الانجاز الرياضي في العراق ، لذا فإنه يهدف البحث الى التعرف على واقع الأداء المتميز لأداريي المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية في العراق من وجهة نظرهم .

## ٢-١ مجالات البحث:

- ١- المجال البشري: الاداريين العاملين في المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية.
- ٢- المجال الزماني: الفترة من ٢٠١٨/ ٥/٢ ولغاية ٢٠١٨/ ١٢ / ٣٠ .
- ٣- المجال المكاني: مواقع المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية.

## ٣-١ مصطلحات البحث:

- ١- التميز: هو الخبرة والمقدرة التي تعكس الأداء الناجح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام بطريقة مميزة. (٦:٦)
- ٢- الأداء الإداري: مجموعة سلوكيات إدارية تعبر عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جوده ومستوى الأداء وحسن التنفيذ، والخبره الفنية المطلوبه في الوظيفة فضلاً عن الأتصال والتفاعل مع بقيه أعضاء المنظمة، والألتزام باللوائح الادارية والأستجابة لها. (٧٢:٩)
- ٣- الأداء المتميز: هو "السلوك أو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الأعتيادي ويمثل حلقة من سلسله الأداء المتفوق وأكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة اليهم بشكل أستثنائي وهو أحد أوجه الأبداع الذي يُدرك بأنه شيء متميز وفريد" (٦٧:١)
- ٤- المركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية: مشروع وطني استراتيجي اقامته وزارة الشباب والرياضة العراقية أواخر عام (٢٠١١) وفق أسس واستراتيجية معدة سلفاً من قبل المتخصصين وهو بمثابة الطريق الأسلم لرعاية المواهب من اللاعبين الصغار لجميع الرياضات بهدف بناء جيل جديد يكون رافداً مهماً للمنتخبات الوطنية مستقبلاً لذا تعتبر مشروع مستقبلي لبناء قاعدة رياضية من المواهب بجميع الألعاب للوصول للأناجاز العالي. (٢٥:٢)



## ٢- منهج البحث واجراءاته الميدانية

## ٢-١ منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي اذ إن الدراسات المسحية "عملية جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها" (٥٦:٧)

## ٢-٢ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من الاداريين المشرفين على الانشطة الرياضية بالمراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية في محافظات العراق والبالغ عددها (٩١) مركز ضمن محافظات (بغداد، البصرة، ميسان، صلاح الدين، واسط، ديوانية، نجف، كربلاء، نبار، ديالى، بابل، كركوك، المثنى، ذي قار) بواقع (١٤) محافظة والالعاب هي (كرة قدم، كرة اليد، كرة الطائرة، مصارعة، تايكواندو، كرة طاولة، ملاكمة، العاب قوى، جمناستيك، كرة سلة، سباحة، رفع اثقال، تنس ارضي، مبارزة) كما في جدول (١) وعدد العينة الكلية (١١٦) اداري في بغداد والمحافظات لسنة (٢٠١٨) مثلت مجتمع الأصل وعينة التجربة الرئيسية (٩٩) فرداً وبنسبة (٨٥,٣٤%) وبلغت العينة الاستطلاعية (١٠) وبنسبة (٨,٦٢%)، تم استبعاد (٧) لعدم الالتزام بشروط الاجابة والجدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة المشمولة من المجتمع.

## جدول (١) يبين اعداد المراكز الوطنية لرعاية الموهبة والمدارس التخصصية في بغداد والمحافظات

ت	المدرسة المحافظة	كرة اليد	كرة القدم	كرة الطائرة المصارعة	التايكو اندو	الطاولة الملاكمة	العاب قوى	جمناستيك	كرة السلة	السباحة	رفع الاثقال	تنس ارضي	مبارزة	المجموع
١	بغداد	١	١	١	١	١	١	-	١	١	١	-	١	١٢
٢	البصرة	١	(١) التخصصي (١) شط العرب	١	-	١	١	-	-	١	١	-	-	٩
٣	ميسان	-	١	١	١	١	١	١	-	-	-	-	-	٨
٤	صلاح الدين	-	١	١	-	-	-	-	١	-	-	-	-	٤
٥	واسط	١	١	-	-	١	١	١	١	١	(١) بدره (١) نعمانية	-	-	١٠
٦	الديوانية	-	(١) عفك (١) نهران (١) شباب	-	١	-	-	-	١	-	-	-	-	٦
٧	النجف	١	١	-	١	١	١	-	١	-	١	-	١	٨
٨	كربلاء	١	١	-	-	١	-	١	-	-	-	-	-	٥
٩	الانبار	١	(١) فلوجة (١) رمادي (١) حبانية	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٥
١٠	ديالى	١	١	-	-	-	-	-	١	-	١	-	-	٥
١١	بابل	-	١	١	١	١	١	-	١	-	١	-	-	٧



٣	-	١	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	(١) نسوي	-	كركوك	١٢
٥	-	-	-	-	١	-	-	-	١	-	-	١	١	١	المتنى	١٣
٤	-	-	-	-	-	-	١	١	١	-	-	-	-	١	ذي قار	١٤
٩١	٢	١	٧	٤	٩	٢	٦	٥	٨	٦	٦	٨	١٨	٩	عدد المدارس	

جدول (٢) يبين مجتمع البحث الكلي اعداد المراكز الوطنية لرعاية الموهبة والمدارس التخصصية في بغداد والمحافظات

ت	محافظة	الالعاب	مجتمع الأصل	عينة استطلاع ع	د استبعا	العينة الرئيسية
١	بغداد	قدم /سلة /طائرة /ملاكمة /مبارزة / التايكوندو /مصارعة /سباحة /طاولة /قوى	٢٠	٢	١	١٧
٢	البصرة	قدم /طائرة /ملاكمة /مصارعة / طاولة /قوى	٩	٢	---	٧
٣	ميسان	قدم /طائرة /ملاكمة /التايكوندو /مصارعة /قوى	٦	---	---	٦
٤	صلاح الدين	قدم /سلة /التايكوندو /مصارعة	٤	---	---	٤
٥	واسط	قدم /يد / ملاكمة / التايكوندو /سباحة /الجمباز /قوى / اثقال	١٩	٢	٤	١٣
٦	ديوانية	قدم /سلة /التايكوندو /مصارعة	٦	---	---	٦
٧	النجف	قدم /سلة /يد /مبارزة / التايكوندو /مصارعة /طاولة /اثقال	٨	---	---	٨
٨	كربلاء	قدم /سلة / يد / طاولة /قوى	٥	---	---	٥
٩	الانبار	قدم / طائرة / يد	٥	---	---	٥
١٠	ديالى	قدم /سلة /طائرة /يد /اثقال	٩	٢	---	٧
١١	بابل	قدم /سلة /طائرة /ملاكمة /مبارزة / التايكوندو /مصارعة /سباحة /طاولة /قوى	٧	---	---	٧
١٢	كركوك	قدم /سباحة/تنس /	٣	---	---	٣
١٣	المتنى	قدم /سلة /يد /الطائرة /الطاولة	٨	٢	---	٦
١٤	ذي قار	يد /طاولة /قوى / ملاكمة/ قوى	٥	---	---	٥
٩٩		المجموع	١١٦	١٠	٧	٩٩

### ٢-٣ الوسائل والادوات والأجهزة المستخدمة:

#### ٢-٣-١ وسائل جمع المعلومات

- ١- المصادر والمراجع العربية والأجنبية والدراسات والبحوث السابقة.
- ٢- المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية.
- ٣- استبانة مقياس الموهبة الادارية.
- ٤- الشبكة الدولية للمعلومات ( الانترنت ).
- ٥- فريق العمل المساعد .

#### ٢-٣-٢ الاجهزة المستخدمة بالبحث:



- ١- حاسبة الكترونية (hp) Lap Top .  
٢- طابعة ليزريه نوع ( ٦٠٠٠ ) Canon.

## ٢-٤ ادوات البحث

٢-٤-١ مقياس البحث: لتحقيق هدف البحث تم اعتماد مقياس الأداء المتميز المعدل من قبل الباحثه (هدى محمد سليمان) (٨:١٥٩) بعد تطويع عباراته ليلائم المجال الرياضي والمطبق على البيئة العراقية والمكون من (٤٤) عبارة موزعة على (٥) مجالات (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات، المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة) (كما في ملحق ١) وفق مقياس ليكرت الخماسي وبطريقة تصحيح العبارات (أتفق تماماً، أتفق، أحياناً، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتتراوح الدرجة الكلية للمقياس من (٤٤-٢٢٠) درجة ويتم تصنيف الاداري الاقرب الى (٢٢٠) درجة وتكون الاجابة بالدرجات (١،٢،٣،٤،٥) للعبارات الايجابية اما العبارات السلبية تكون درجاتها (١،٢،٣،٤،٥) والجدول (٣) يبين ارقام العبارات الإيجابية والسلبية.

## جدول (٣) يبين العبارات الايجابية والسلبية لمقياس الأداء المتميز

العبارات الايجابية	١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١،١٣،١٤،١٦،١٨،١٩،٢٠،٢١،٢٣،٢٤ ٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠،٣١،٣٢،٣٣،٣٦،٣٧،٣٩،٤٠،٤١،٤٢،٤٣،٤٤
العبارات السلبية	١٢،١٥،١٧،٢٢،٢٥،٣٤،٣٥،٣٨

## ٢-٥ التجربة الاستطلاعية

هي دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه بهدف اختبار أساليب البحث وأدواته (٥:٧٩) قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (١٠) اداريين مسؤولين عن ادارة الأنشطة للألعاب المختلفة اختبروا عشوائيا في المدة من ٢١/١٠/٢٠١٨ ولغاية ٢٥/١٠/٢٠١٨ واتضح من التجربة ان تعليمات المقياس وقراته واضحة واستغرقت وقت الاجابة عن عبارات المقياس ما بين (٩-١٥) دقيقة دقيقة.

## ٢-٦ التجربة الرئيسية

باشرت الباحثة مع فريق العمل المساعد بالتجربة الرئيسية على عينة البحث وعددهم (١٠٦) اداري للفترة من ١٤/١١/٢٠١٨ ولغاية ٣٠/١٢/٢٠١٨ وبعد الانتهاء من التجربة الرئيسية تم استبعاد (٧) استمارات لعدم الالتزام بشروط الاجابة ثم جدّلت الباحثة البيانات وترتيبها تمهيدا لتحليلها إحصائياً .

## ٢-٧ الوسائل الاحصائية

استخدمت الباحثة الحقيبة الاحصائية Spss في معالجة البيانات.

## ٣- عرض وتحليل ومناقشة النتائج

٣-١ عرض النتائج :- تم استخراج الوسط الحسابي والمتوسط الفرضي وكما مبين في الجدول (٤).

جدول (٤) يبين الوصف الاحصائي لمقياس الاداء المتميز



المتغيرات	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	المتوسط الفرضي
الاداء المتميز	١٥٣,٥٢	١٥٣,٠٠	١٥,٤٣	-١,٠٠	١٣٢

### ٣ - ٢ مناقشة النتائج :

من خلال جدول (٤) المتضمن وصف احصائي لمقياس الاداء المتميز يتضح انه الانحراف المعياري والبالغ (١٥,٤٣) وهذا يدل على انه العينه موزعة توزيعا طبيعيا كذلك بلغ المتوسط الحسابي للاداء المتميز (١٥٣,٥٢) وهو اكبر من المتوسط الفرضي (١٣٢) وهذا يدل على انه العينة تتمتع بأداء متميز متوسط وجيد نوعا ما ومن الصعب ان نصف الاداء المتميز بهذه النسبة فالأداء المتميز هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف وايضا هو الأداء الذي يتجاوز بكثير الأداء الإعتيادي فضلا عن الأداء المتميز يمثل سلسلة من الأداء المتفوق (٩٤:٤) لذلك تعتبر هذه النتيجة التي توصلت اليها الدراسة دون المستوى والطموح وذلك لخصوصية المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية والتي تتطلب اداء كفوء ومتميز للوصول الى تحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها ، وترى الباحثة بأن الوصول الى التميز في الأداء ليس بالأمر السهل، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال جهود وكفاءات تعمل للوصول لتحقيق الاهداف من خلال رأس المال البشري وما يملكه من قدرات وكفاءات والاستثمار الجيد لها والمحافظة عليه وتطويره من خلال التعلم والتدريب المستمر ومواكبة كل المستجدات بأنواعها وتنوع الأساليب المتبعة في الأداء وخلق بيئة تمكنه من الابداع والابتكار الذي يحقق الاهداف والتميز بأقل تكلفة وجودة عالية وبمرونة تجعلها تتعايش وقادرة على مواجهة البيئة المتغيرة واتباع وتطبيق معايير مختلفة للتميز من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة ورأس المال البشري مالك المهارات والمعارف والكفاءات عالية التميز كل هذا يخولهم الى انتاج أفكار إبداعية تقودهم الى خلق القيمة في المؤسسة وتحقيق التميز في الأداء، وهذا يتفق مع رأي (رشيد، ٢٠١٤) إن التميز في الأداء يتأتى من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المؤسسات، كما أنه أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بانجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي.(٦:٣)

### ٤ - الخاتمة

حيث استنتجت الباحثة ما يلي:

- ١- مستوى الاداء المتميز وفق مقياس الاداء المتميز بمجالاته (التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، ادارة العمليات، المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة) كان متوسط بناء على اجابات العينة.
- ٢- وجود تطبيق متواضع لعملية التخطيط الاستراتيجي ولا يوجد تدريب للقائمين بإعداد الخطط الاستراتيجية من خلال إشراكهم بدورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم مما يعوق عملية التطبيق السليم ولا يتم إشراك فعلي للعاملين عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- ٣- عدم اعتماد اسس وقواعد واضحة للتعيين ووفق التخصص وندرة البرامج التدريبية التطويرية للكوادر الادارية الأضافة الى اهمال الخبرات السابقة وعدم استثمار الكفاءات ونظام غير عادل لمنح الحوافز والمكافآت للمتميزين وعدم تهيئة بيئة عمل تساعد على القيام بالاداء المتميز والابداع.



٤- عدم تنظيم وتوثيق العمليات في المراكز مما يقلل من كفاءة العمل وصعوبة المتابعة والاسترجاع من قبل الادارة عند الحاجة اليها والارتجال والعشوائية في منهاج العمل وعدم الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية المتخصصة في مجال الادارة الرياضي، وقصور في توفير المستلزمات المادية الاساسية للعمل بسبب الضائقة المالية التي تمر بها الوزارة نتيجة الاوضاع السياسية التي يمر بها البلد، بالإضافة الى ضعف التنسيق والتواصل بين المراكز الاخرى وبين وسائل الاعلام لتوضيح المستجدات على الساحة الرياضية.

#### واوصت الباحثة بما يلي :

- ١- إجراء دراسات تتابعية تتعلق بالأداء المتميز للاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية لمعرفة مستوى (الإدارة العليا) والتعرف على دورهم الإداري وتقييمهم موضوعياً لتعزيز نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ٢- الابتعاد عن الطرق التقليدية في ادارة عمل المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية ذات الطابع الروتيني واللجوء للتخطيط الجيد والتخطيط الاستراتيجي وخاصة طويل الأجل لانه يوفر معلومات كافية تفيد في اتخاذ القرارات واختبار مدى كفاءة وفعالية البرامج والخطط الموضوعية وتخصيص موارد مالية وبشرية لازمة لتنفيذها.
- ٣- تعزيز مجالات (الاستراتيجية، الموارد البشرية) من خلال إدراج اشخاص ذي كفاءة واختصاص للعمل على تهيئة بيئة مناسبة للتحسين المستمر داخل المراكز وتوفير كافة الإحتياجات التي تمكن الإداريين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية وتفعيل نظام المكافآت لزيادة عطائهم وولاءهم والمحافظة عليهم.
- ٤- إعداد وتنفيذ نظام لتقييم أداء العاملين بالمراكز من خلال معايير واضحة لتقييم الأداء بدلا من الأقدمية فقط مما يسمح بالاستفادة من الكفاءات المتاحة من العنصر البشري الرياضي الاكاديمي ومن حملة الشهادات العليا وإستقطابهم أو دعم الموجودين لغرض إكمال دراستهم العليا.
- ٥- العمل على تطوير العمليات الادارية من ناحية المستوى والاسلوب وفقاً لإحتياجات المراكز المدروسة بشكل علمي سليم والحرص على مشاركة الإداريين العاملين ضمن المركز الوطني في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالمركز مما يجعلهم أكثر انتماء وولاء ويزيد في عطاءهم .

#### المصادر

- ١- جلال سعد الملوك ، أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الأبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعه الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد،
- ٢- سولاف حسن هادي: بناء وتقنين مقياس إدارة الموارد البشرية والمادية للمركز الوطني لرعاية الموهبة الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، ٢٠١٦. ص ٢٥
- ٣- صالح عبد الرضا رشيد : "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية. مج ١٦ ، ع ٣ ، ٢٠١٤ ، ص ٦-٣٣
- ٤- ليث علي الحكيم، وآخرون: دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة. مج ١١ .- ع ٢ ، ٢٠٠٩ ، ص ص: ٩٤-١١٩.
- ٥- مجمع اللغة العربية، معجم علم النفس والتربية، ج١، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ١٩٨٤، ص ٧٩.
- ٦- محمد الصيرفي، التميز الإداري – للعاملين بقطاع التربية والتعليم ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٦.



٧- نوري الشوك ورافع صالح الكبيسي: دليل البعثات لكتابة الأبحاث في التربية الرياضية، دار الشهيد للطباعة، بغداد، ٢٠٠٤، ص ٥٦

٨- هدى محمد سليمان: الموهبة الادارية وعلاقتها بالاداء المتميز لأداريي المراكز الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية التخصصية في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٩، ص ١٥٩.

٩- Privett, G. "Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences" ,Journal of personality and social psychology. ١٩٨٣

١٠- <http://www.personnelzone.com/pztraining.usf>

### ملحق رقم (١) يبين مجالات وعبارات مقياس الأداء المتميز

ت	العبارات	تصلح	لا	اعادة صياغة
	<b>اولا التخطيط الاستراتيجي: قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة لتحقيق غايتها واهدافها دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف.</b>			
١	اعتماد الأسلوب العلمي لوضع إستراتيجية واضحة ومحددة لتحقيق الاهداف			
٢	متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات ومراحل العمل .			
٣	اشراك العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمركز.			
٤	التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مراحل زمنية (القصيرة- المتوسطة – الطويلة).			
٥	يحدد التخطيط الاستراتيجي اهداف بعيدة المدى واين نريد ان نكون ويتضمن خطط طوارئ			
٦	ينمي التخطيط الاستراتيجي التفكير العام لرياضة المستويات العليا.			
٧	التخطيط الاستراتيجي يكون فرق عمل متماسكة تحقق الاهداف .			
٨	يتضمن التخطيط الاستراتيجي فترات قياس واختبار لما تم الوصول اليه.			
٩	تعتمد الخطط الاستراتيجية على نظام الجودة الشاملة.			
	<b>ثانيا  الموارد البشرية: مجموعة خبرات وكفاءات متراكمة التي تجعل العاملين أكثر انتاجية وتطوير لمعارفهم ومهاراتهم وحسن تدبيرهم لدعم اهداف وغايات المركز وتحسين الاداء.</b>			
١	بيئة العمل تساعد العاملين على القيام بالاداء المتميز.			
١	يستقطب المركز الملاكات المتخصصة في الوظائف الادارية.			
٢	يعتمد المركز على التعيين العشوائي للعاملين بعيدا عن التخصص.			
٣	للخبرات السابقة دور كبير في رقد ونقل المعرفة للعاملين الجدد.			
٤	تطبق إدارة المركز نظام عادل لمنح الحوافز والمكافآت للمتميزين.			
١	يؤثر اهمال نظام الحوافز والمكافآت ايجابيا على الاداء.			
٥				



			يقوم المركز بفتح دورات تطويرية للأعداد المهني لكوادره .	١
			إهمال المركز للدورات التدريبية والتطويرية لجميع الكوادر.	٦
			يتبنى المركز الأفكار الابداعية للعاملين .	١
			يشجع المركز أساليب العمل الجماعي وصولاً للأداء الأفضل.	٨
			يعمل المركز على نشر ثقافة الاستثمار والتسويق بين العاملين.	١
			٢	٩
ثالثاً الثقافة التنظيمية: القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع متغيرات البيئة وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق التميز للمنظمة.				
			يعتمد المركز هيكلية تنظيمية ادارية توضح قواعد العمل وفق معايير خاصة بالمركز	٢
			تعمل الإدارة على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل وتقييم أداء.	١
			يلتزم العاملون بظوابط العمل والاعراف الايجابية.	٢
			تضع الإدارة برامج خاصة للتنمية البشرية .	٢
			تؤيد الإدارة حرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات لعملية اتخاذ القرار.	٣
			تستخدم الإدارة أسلوب استبدادي في تنفيذ توجيهاتها للعاملين.	٢
			تعمل الإدارة على التعبئة البشرية بأسلوب ديمقراطي للوصول للأداء المتميز.	٦
			تتسم الاتصالات بين الإدارة والعاملين بالقنوات الرسمية	٢
			تشجع الإدارة العلاقات الاجتماعية والانسانية في محيط العمل.	٨
			٢	٩
رابعاً إدارة العمليات: تتضمن العمليات الأساسية لإدارة وتصميم وابتكار أنظمة عمل فعالة تدير المؤسسة وإدخال تقانات جديدة لانجاز الأعمال وتحقيق أقصى فائدة من خلال التعاون والتنسيق بين عمليات الأعمال الداخلية والخارجية المقدمة من الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .				
			يستخدم المركز نظام الجودة الشاملة في العمليات الادارية .	٣
			وجود نظام اتصال فعال بين المراكز التخصصية المختلفة.	٠
			٣	١
			تتم اعادة تقييم الاعمال بما يتلائم مع احتياجات المواهب الرياضية .	٣
			٢	٢



		يوجد دليل عمل للمركز يوضح الادوار والمسؤوليات للعاملين .	٣
		استخدام الاسلوب الارتجالي والعشوائي في منهاج العمل المتخصص.	٣
		يوجد شحة في توفير المراكز للمستلزمات المادية الاساسية للعمل.	٤
		توفر المراكز المستلزمات المادية الأساسية للعمل .	٣
		اعتماد المراكز نتائج الدراسات العلمية لتطوير اداء العاملين.	٦
		لا تستخدم المراكز نتائج الدراسات العلمية في تطوير اداء العاملين.	٣
		استخدام وسائل الاعلام لتوضيح المتغيرات المؤثرة في الأداء.	٨
		استخدام وسائل الاعلام لتوضيح المتغيرات المؤثرة في الأداء.	٣
		٩	
خامساً المقاييس، التحليل، إدارة المعرفة: كيفية قياس المنظمة اداها وتحليله ومراجعتة وتحسينه للتعرف على مستوى انجاز الخطط والأهداف الإستراتيجية واستخدام البيانات والمعلومات المجمعّة من تعقب العمليات اليومية والأداء المنظمي لمعرفة التقدم المرتبط بانجاز الأهداف الإستراتيجية وخطط الأعمال.			
		يعتمد المركز نظام بيانات حديثة لجمع وتبادل المعلومات داخل وخارج المركز.	٤
		يقوم المركز بتحليل البيانات المتاحة واعطاء مؤشرات لأداء العاملين.	٤
		استثمار المعلومات المجمعّة للتعرف على مستوى انجاز الخطط والأهداف.	١
		استثمار المركز للمعرفة والخبرات السابقة في التخطيط الاستراتيجي وزيادة مهارات العاملين	٤
		الاطلاع على مؤشرات الاداء المتميز للمراكز الاخرى لتكون حافز للتطور	٣
			٤