مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (١٠) العدد (٧) ٢٠٢٦
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies –Arts and Humanities Series Vol. (10) No. (7) 2026

درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة

د. وائل معوض [*]
د. سراب شهاب [**]
أيهم كاسر هتره [***]

(تاريخ الإيداع ١/٨ /٢٠٢٦. قُبِل للنشر في ٤/٨ /٢٠٢٦)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تعرّف درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي) لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية السورية التابعة للاتحاد الرياضي العام في سورية، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة شملت (١٠٧) من الأعضاء، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتمّ استرجاع (٩٦) استبانة كاملة وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج توافر أبعاد التميز المؤسسي بمستوى مرتفع وتجانساً كبيراً في الآراء، حيث برز تميز القيادة من خلال ترسيخ العمل الجماعي والالتزام بالأنظمة، وتفوقت جودة الخدمات بمواكبة القوانين الدولية ودقة التنظيم الفني. كما حقق الأداء المالي مستوى مرتفعاً في الرقابة والشفافية مقابل فجوة في الجوانب الاستثمارية، بينما تأرجح تقييم الموارد البشرية بين المتوسط والمرتفع مع حاجة لمأسسة التدريب والتقييم العادل. وفي المقابل، سجل التميز التشغيلي مستوى متوسطاً كأكثر الأبعاد احتياجاً للتطوير في مجالي الرقمنة والتوثيق الإجرائي، ليؤكد التحليل الإحصائي العام وجود أداء قيادي متميز يتجاوز نقطة الحياد (المتوسط الفرضي)، لكنه يتطلب تحولاً نحو العقلية الريادية والابتكارية لضمان استدامة التميز التنافسي للاتحادات الرياضية.

كلمات مفتاحية: التميز المؤسسي، قيادات الاتحادات الرياضية، أعضاء مجلس الإدارة.

[*] أستاذ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.
[**] مدرّس، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.
[**] طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (١٠) العدد (٧) ٢٠٢٦
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies –Arts and Humanities Series Vol. (10) No. (7) 2026

The Degree of Availability of Institutional Excellence Dimensions Among Syrian Sports Federations' Leaders from the Board Members' Perspective

[*]Dr. Wael Moawad
[**]Dr. Sarab Shehab
[***]Ayham Kaser Hitrah

(Received 8/1 /2026. 8 /4/2026)

□ ABSTRACT□

The research aimed to identify the degree of availability of institutional excellence dimensions (leadership excellence, human resources excellence, service delivery excellence, financial excellence, and operational excellence) among the leaders of Syrian sports federations from the perspective of board members. The research adopted a descriptive methodology, targeting the entire population of board members in Syrian sports federations affiliated with the General Sports Federation in Syria. A convenience sample of (107) members was selected, to whom the research instrument (the questionnaire) was distributed; (96) complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The results revealed a high level of availability of institutional excellence dimensions with significant consensus in opinions. Leadership excellence stood out through fostering teamwork and commitment to regulations, while service quality excelled by keeping pace with international laws and technical organizational precision. Financial performance achieved a high level of oversight and transparency, contrasted by a gap in investment aspects. Meanwhile, human resources evaluation fluctuated between medium and high, indicating a need for institutionalizing training and fair evaluation systems. Conversely, operational excellence recorded a medium level, being the dimension most in need of development in digitalization and procedural documentation. The overall statistical analysis confirms a distinguished leadership performance that exceeds the neutral point (hypothetical mean); however, it requires a shift towards an entrepreneurial and innovative mindset to ensure the sustainability of the competitive excellence of sports federations.

Keywords: Institutional Excellence, Sports Federation Leaders, Board Members.

[*] Professor, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Lattakia University, Lattakia, Syria.
[**] Lecturer, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Lattakia University, Lattakia, Syria.
[***] Postgraduate Student (PhD), Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Lattakia University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات دراماتيكية في مفاهيم الإدارة، حيث انتقلت المنظمات من مرحلة البحث عن "الكفاءة التقليدية" إلى مرحلة السعي نحو "التميز المؤسسي" بوصفه خياراً إستراتيجياً لا غنى عنه للبقاء والمنافسة، ولم تعد المنظمات الرياضية بمنأى عن هذه التحولات؛ إذ أصبحت الاتحادات الرياضية الوطنية مطالبة بالعمل وفق معايير عالمية تضمن جودة المخرجات وتطوير الأداء الفني والإداري على حد سواء. ويعد التميز المؤسسي أحد أكثر المواضيع التي يتم بحثها في علوم الإدارة، كونه عملية تهدف إلى تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة بما ينعكس على تحقيق أقصى قدر من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية على المستويين الفردي والجماعي لجميع أصحاب المصلحة (Mubarak, 2022, 128). ففي ظل التغيرات العالمية، لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، حيث يتحقق الأداء الأمثل من خلال قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، وقيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال عملية تقييم الأداء للوصول إلى التميز.

ويعدُّ التميز المؤسسي الأداة الرئيسة لتحديد أنشطة التحسين المستمر، والأساس لتقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية تحقيق إنجازات ملموسة تضمن التوازن في إشباع احتياجات كافة الأطراف في إطار ثقافة من التعلم والإبداع (محمد وآخرون، ٢٠٢٥، ١٤٠-١٤١). وفي السياق الرياضي السوري، تواجه الاتحادات تحديات مركبة تفرض عليها ضرورة الارتقاء بأدائها المؤسسي، حيث تمثل القيادات الرياضية في هذه الاتحادات حجر الأساس في تفعيل أبعاد التميز، ومن هنا تنبع الحاجة الملحّة للتعرف على درجة توافر هذه الأبعاد من منظور أعضاء مجالس الإدارة، كونهم الأقرب لعمليات اتخاذ القرار ورسم السياسات العامة؛ فإدراك هؤلاء القادة لواقع التميز وممارساته يعد الخطوة الأولى نحو بناء خارطة طريق للإصلاح الإداري والتحول نحو الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

تعد الاتحادات الرياضية السورية الركيزة الأساسية لصناعة الإنجاز الرياضي الوطني، مما يفرض عليها تبني نماذج إدارية حديثة تتجاوز النمط التقليدي لتصل إلى مرحلة التميز المؤسسي. ومع ذلك، يُلاحظ وجود تباين في الأداء الإداري والفني لهذه الاتحادات، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف تمثل أبعاد التميز المؤسسي في ممارساتها القيادية. ومن أجل الوقوف على حقيقة هذا الواقع، أجرى الباحث دراسة استطلاعية شملت مقابلات مع (١٥) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة في مختلف الاتحادات الرياضية، تضمنت محاورها الأبعاد الخمسة للتميز المؤسسي. وعند تقصي واقع "تميز القيادة"، كشفت المقابلات عن فجوة في التوجه الإستراتيجي؛ إذ أجمع أغلب الأعضاء على أن دور القيادة يتركز بشكل أساسي على تسيير الأمور اليومية والبطولات الحالية، مع ضعف واضح في صياغة رؤية طويلة الأمد أو خطط إستراتيجية مكتوبة ومشتركة. وفيما يخص "تميز الموارد البشرية"، أفصح المستجوبون عن غياب معايير الجدارة الإدارية في اختيار الكوادر، حيث يطغى الجانب الفني الرياضي على الجانب الإداري، فضلاً عن افتقار الاتحادات لبرامج تدريبية تخصصية مستمرة لتطوير أداء العاملين. أما على صعيد "التميز في تقديم الخدمات"، فقد برزت إشكالية في مستويات رضا المستفيدين؛ حيث أشار أعضاء مجالس الإدارة إلى وجود شكاوى متكررة من الأندية واللاعبين تتعلق بالبطء في الاستجابة للمطالب، مع انعدام وجود آليات دورية لقياس جودة الخدمات المقدمة. وبالانتقال إلى "التميز

المالي"، تبين أن هناك اعتماداً كلياً وشبه مطلق على الميزانيات الحكومية الممنوحة من الاتحاد الرياضي العام، مع عجز في ابتكار طرق استثمارية أو برامج رعاية خاصة تضمن الاستدامة المالية للاتحادات. كما كشفت النتائج المتعلقة بـ "التميز التشغيلي" عن ضعف في هيكلة الإجراءات؛ إذ لا يزال العمل يعتمد على الاجتهادات الشخصية في ظل تداخل الصلاحيات وغياب التوصيف الوظيفي الدقيق، بالإضافة إلى سيطرة المعاملات الورقية وبطء التحول نحو الإدارة الرقمية.

وانطلاقاً مما أكدته نتائج الدراسات السابقة، يتبين أن التميز المؤسسي ليس مجرد هدف جامد، بل هو عملية مستمرة تتطلب توازناً دقيقاً بين الممكنات والنتائج؛ حيث أكدت دراسة (منصور، ٢٠٢٢) أن الجدارة الإدارية هي المتطلب الأساسي لتفعيل عوامل التميز، بينما أشارت دراسة (Karastathis et al., 2014) إلى أنّ غياب المنهجية الموحدة في تطبيق معايير التميز يؤدي إلى تفاوت في إدراك القيادات لمستوى الأداء الفعلي، كما شددت دراسة (Dimopoulou, 2022) على أن إيجابية تصورات العاملين تجاه التميز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قوة "الممكنات" القيادية والتشغيلية قبل النظر في النتائج النهائية.

إنّ هذه المؤشرات المستخلصة من الواقع الميداني وما عززته الأدبيات السابقة تعكس حاجة ملحة لتشخيص أبعاد التميز المؤسسي في البيئة السورية، ومن هنا تتجسد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: **ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة؟**

أهمية البحث:

أ- الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في النقاط الآتية:

١- سد الفجوة البحثية في ندرة الدراسات المحلية التي تتناول التميز المؤسسي ضمن البيئة الرياضية السورية.

٢- تقديم مرجع علمي يربط بين التوجهات العالمية المعاصرة في الإدارة الرياضية والواقع الميداني للاتحادات الوطنية.

٣- فتح المجال للباحثين لإجراء دراسات مقارنة تستند إلى نتائج هذا البحث.

٤- المساعدة في تطوير نموذج موضوعي يفسر واقع ومحددات التميز في المؤسسات الرياضية السورية.

ب- الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في النقاط الآتية:

١- توفير أداة تشخيصية عملية تضع بين يدي صناع القرار في الاتحاد الرياضي العام بيانات واقعية حول مستوى الأداء القيادي.

٢- تحديد فجوات الأداء والمساهمة في تطوير الكفايات القيادية وفق نتائج البحث.

٣- تقديم مقترحات إجرائية لمعالجة أوجه القصور، مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات الرياضية الوطنية.

٤- دفع الاتحادات نحو التحول إلى العمل الممنهج، لضمان استدامة التميز ورفع جودة الخدمات المقدمة للأندية واللاعبين والجمهور.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تعرّف درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي) لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.

أسئلة البحث:

ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي) لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد تميز القيادة لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد تميز الموارد البشرية لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد التميز في تقديم الخدمات لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد التميز المالي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد التميز التشغيلي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي عرفه (أبو علام، ٢٠١٠، ٢٨٥) بأنه: منهج "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء مجلس الإدارة في بعض الاتحادات الرياضية السورية التابعة للاتحاد الرياضي العام في سورية (القدم، السلة، الطائرة، اليد، ألعاب القوى، الملاكمة، المصارعة، الكارتيه، الطاولة، التنس). أما عينة البحث فهي عينة ميسرة[١] شملت (١٠٧) عضو، حيث تمّ توزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وتمّ استرجاع (٩٦) استبانة كاملة وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

[١] العينة الميسرة (Convenience Sample) هي طريقة لاختيار أفراد الدراسة بناءً على سهولة الوصول إليهم وتوفرهم المباشر في وقت ومكان محددين دون اتباع معايير عشوائية. يعتمد الباحث في هذا النوع على من يسهل عليه التواصل معهم أو من يتواجدون في محيطه الجغرافي أو الأكاديمي، مما يجعلها أسرع وأقل تكلفة من غيرها.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

التميز المؤسسي: تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (زايد، ٢٠٠٣، ٥٥).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: ممارسة قيادات الاتحادات الرياضية السورية لمجموعة من الأساليب الإدارية المتطورة التي تهدف إلى تحقيق الريادة والتفوق في الأداء، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المالية، والتشغيلية) وتقديم خدمات ذات جودة عالية للأندية والرياضيين، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على أبعاد الاستبانة الخمسة: (القيادي، البشري، الخدماتي، المالي، والتشغيلي).

قيادات الاتحاد الرياضي: هم الأشخاص الذين يتولون مهام التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الاتحادات الرياضية السورية (رؤساء الاتحادات، نوابهم، وأمين السر)، والذين يقع على عاتقهم مسؤولية تبني معايير التميز وتحويل رؤية الاتحاد إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، وهم الفئة المستهدفة بالتقييم في هذا البحث.

أعضاء مجلس الإدارة: هم الأفراد المنتخبون أو المعينون لعضوية مجالس إدارة الاتحادات الرياضية السورية، والذين يمتلكون بحكم موقعهم وتفاعلهم اليومي القدرة على رصد وتقييم ممارسات القيادة العليا داخل الاتحاد. وهم "عينة البحث" التي سيقوم الباحث باستطلاع آرائهم حول مدى توافر أبعاد التميز لدى قياداتهم من خلال الإجابة على فقرات أداة البحث.

أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم أداة البحث الحالي "الاستبانة"، حيث تكونت الاستبانة من (٣٠) بنداً موزعة على خمسة أبعاد: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي). وللتحقق من صدق المحكمين لمحتوى بنود الاستبانة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية، وذلك ليبدوا ملاحظاتهم عليها، من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومدى انتماء كل بند منها إلى البعد الذي وضع فيه، واقتراح ما يسهم في إظهار الاستبانة بالصورة القابلة للتطبيق، حيث قام الباحث بإجراء التعديل اللازم في ضوء ملاحظات المحكمين، والذي شمل تصحيح بعض الأخطاء النحوية واختصار بعض البنود، لتبقى الاستبانة مؤلفة من (٣٠) بنداً وموزعة على نفس الأبعاد.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) عضواً من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.748*	.000	١٦	.836**	.000
٢	.799**	.000	١٧	.695*	.000
٣	.834**	.000	١٨	.801**	.000
٤	.807**	.000	١٩	.673**	.000
٥	.705*	.000	٢٠	.658*	.000
٦	.792**	.000	٢١	.819**	.000
٧	.657*	.000	٢٢	.766*	.000
٨	.807**	.000	٢٣	.837**	.000
٩	.825**	.000	٢٤	.751*	.000
١٠	.748*	.000	٢٥	.753*	.000
١١	.836**	.000	٢٦	.746*	.000
١٢	.857**	.000	٢٧	.908**	.000
١٣	.753*	.000	٢٨	.701*	.000
١٤	.798**	.000	٢٩	.799**	.000
١٥	.755*	.000	٣٠	.869**	.000

* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يبين الجدول (١) أنّ ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠,٦٥٧) و(٠,٩٠٨)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد.

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

أبعاد الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
تميز القيادة	٠.808**	.000
تميز الموارد البشرية	٠.812**	.000
التميز في تقديم الخدمات	٠.794**	.000
التميز المالي	٠.855**	.000
التميز التشغيلي	٠.834**	.000

يبين الجدول (٢) أنّ معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً وتدل على اتساق كل بعد من أبعادها بالدرجة الكلية للاستبانة.

بهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفاعلية بنودها، حُسب معامل ثبات المقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث طُبِّق على عينة الدراسة الاستطلاعية، والبالغ عددها (١٥) عضواً، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول (٣) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

أبعاد الاستبانة	عدد البنود	Cronpach Alpha
تميز القيادة	٦	٠,٨٢٢
تميز الموارد البشرية	٦	٠,٨٤٣
التميز في تقديم الخدمات	٦	٠,٨٣٧
التميز المالي	٦	٠,٨٢٩
التميز التشغيلي	٦	٠,٨٤٤
الثبات الكلي	٣٠	٠,٨٨٧

يبين الجدول رقم (٣) أنّ قيم معامل الثبات الكلي للاستبانة ولأبعادها الفرعية أكبر من ٠,٧٠، مما يدل على أنّ الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، أي أنها ذات ثبات جيد ومقبول لأغراض البحث.

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات تمّ تفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، وأهم القوانين التي استُخدمت في الإجابة عن أسئلة البحث: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية. اختبار (ت) ستيودنت لعينة واحدة [٢].

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا) /عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = (٥ – ١) /٥ = ٠,٨

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

جدول (٤) التبويب المغلق لمجالات سلم ليكرت (المعيار المعتمد)

المجال	درجة التوافر	الأهمية النسبية
١ – ١,٨	ضعيفة جداً	%(٣٦-٢٠)
١,٨١ – ٢,٦٠	ضعيفة	%(٥٢-٣٦,٢)
٢,٦١ – ٣,٤٠	متوسطة	%(٦٨-٥٢,٢)
٣,٤١ – ٤,٢٠	مرتفعة	%(٨٤-٦٨,٢)
٤,٢١ – ٥	مرتفعة جداً	%(١٠٠-٨٤,٢)

حدود البحث:

الحدود العلمية: درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي).

الحدود البشرية: عينة ميسرة من أعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية التابعة للاتحاد الرياضي العام.

[٢] يُعرف الوسط الفرضي في الدراسات التي تستخدم مقياس ليكرت الخماسي بأنه القيمة المعيارية التي تمثل نقطة التعادل أو الحياد في المقياس. بما أن المقياس يتدرج من (١) إلى (٥)، فإن القيمة الوسطى هي ٣، والتي تُستخدم كمحك أساسي للمقارنة بين متوسط إجابات أفراد العينة وبين الحياد الإحصائي. تتمثل وظيفته الإحصائية في اختبار "ت" (t-test) لعينة واحدة في تحديد ما إذا كانت الاستجابات تختلف دلالياً عن الحياد؛ فإذا كان المتوسط الحسابي للعينة أكبر من ٣ (الوسط الفرضي) بفرق دال إحصائياً، يُفسر ذلك بوجود اتجاه إيجابي (موافقة)، أما إذا كان أقل من ٣، فيشير إلى اتجاه سلبي (عدم موافقة).

الحدود الزمانية: طُبِّق البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/٢/١ ولغاية ٢٠٢٤/١٠/١.
الحدود المكانية: طُبِّق البحث في الاتحادات الرياضية السورية التابعة للاتحاد الرياضي العام في سورية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Karastathis, etal, 2014) بعنوان:

The EFQM excellence model: an exploratory attempt for assessing the Hellenic National Sport Federations.

نموذج التميز الأوروبي (EFQM): محاولة استكشافية لتقييم الاتحادات الرياضية الوطنية اليونانية.

هدفت الدراسة الاستكشافية إلى تقييم واقع العمليات الإدارية والتنظيمية في الاتحادات الرياضية الوطنية اليونانية، ومدى جاهزيتها لتطبيق معايير التميز المؤسسي وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM). واعتمد الباحثون المنهج الوصفي الاستكشافي باستخدام استبيان تم تكييفه ليناسب البيئة الرياضية، حيث طُبقت الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) مشارك يمثلون (١٨) اتحاداً رياضياً بمختلف أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، وشملت ثلاثة مستويات هرمية (أعضاء مجالس الإدارة، المديرون التنفيذيون، والموظفون).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسات التميز الإداري موجودة بالفعل داخل الاتحادات، إلا أنها تُطبق بشكل غير منتظم وغير منهجي، مع وجود تفاوت واضح في التصورات بين المستويات الإدارية المختلفة حول درجة التطبيق؛ حيث كان أعضاء مجالس الإدارة أكثر تفاؤلاً في تقييمهم مقارنة بالموظفين التنفيذيين. كما أظهرت النتائج أن معيار "الشراكات والموارد" هو الأكثر تفعيلاً، بينما عانت الاتحادات من ضعف في "نتائج الموظفين". وخلصت الدراسة إلى أنّ التطبيق الفعلي والشامل لنموذج التميز يواجه تحديات ترتبط بغياب الإدراك المشترك لمفهوم التميز وجدواه الاقتصادية والإدارية، خاصة في ظل الأزمات المالية، مما يتطلب تعزيز الوعي المؤسسي وتوحيد الرؤى بين كافة الأطراف المنخرطة في العمل الرياضي.

٢- دراسة المولى والساقي (٢٠٢١) بعنوان: التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة.

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الأداء الإداري في الأندية الرياضية العراقية المشاركة في الدوري الممتاز بكرة السلة، وذلك عبر قياس مستوى أبعاد التميز المؤسسي الخمسة المتمثلة في: (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التدريب والتطوير، رضا اللاعبين، وتقييم الأداء). ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨) لاعباً يمثلون أندية النخبة في العراق. وقد استُخدم مقياس التميز المؤسسي كأداة رئيسة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقه وثباته العلمي. وتوصلت نتائج البحث إلى أن الأندية المبحوثة تتمتع بمستوى (جيد) من التميز المؤسسي بصفة عامة، حيث تصدر بُعد "تقييم الأداء" المرتبة الأولى من حيث التطبيق، يليه بُعد "التدريب والتطوير" ثم بُعد "القيادة"، بينما حل بُعد "التخطيط الإستراتيجي" رابعاً، وجاء بُعد "رضا اللاعبين" في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى ضرورة اهتمام الإدارات الرياضية بتحسين الجوانب الخدمية والتحفيزية للاعبين لضمان استدامة التميز المؤسسي والارتقاء بنتائج الأندية في المحافل التنافسية.

٣- دراسة (Dimopoulou, 2022) بعنوان:

Employee Perceptions About the EFQM Excellence Model in Mega Sports Organizations.

تصورات الموظفين حول نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المنظمات الرياضية الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء وتحديد تصورات الموظفين تجاه تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المنظمات الرياضية الكبرى (Mega Sports Organizations)، مع التركيز على المقارنة بين مجموعتي معايير النموذج: "الممكنات" (القيادة، الموارد البشرية، الإستراتيجية، الموارد، والعمليات)، ومجموعة معايير "النتائج" (نتائج المتعاملين، الموظفين، المجتمع، والأداء النهائي). واعتمدت الباحثة في إجراءاتها المنهج الوصفي التحليلي، حيث استُخدم استبيان محكّم صُمم خصيصاً لقياس التميز الإداري في المنظمات الرياضية. طُبقت الدراسة على عينة بلغت (٩٩) موظفاً من العاملين في ستاد السلام والصداقة الدولي في اليونان، وهو ما يمثل (٨٠,٥%) من مجتمع الدراسة الكلي. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين كانت (إيجابية) بشكل عام تجاه معايير "الممكنات" (Enablers)، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره (٣,٧٧)، في حين كانت التصورات أقل إيجابية تجاه معايير "النتائج" (Results) بمتوسط قدره (٣,٣٠). وكشف التحليل الإحصائي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذين المحورين، مما يشير إلى أن الموظفين يلمسون وجود اهتمام بالمدخلات الإدارية والقيادية (الممكنات) بشكل أكبر مما يلمسونه في المخرجات الفعلية أو النتائج المحققة على أرض الواقع.

٤- دراسة منصور (٢٠٢٢) بعنوان: الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الجدارة الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي) بالاتحادات الرياضية، وذلك من خلال تحليل مستوى مكونات الجدارة الإدارية لدى العاملين، وتشخيص واقع عوامل التميز المؤسسي، واستكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما. واعتمد الباحث في إجراءاته الميدانية المنهج الوصفي التحليلي المسحي لملاءمته طبيعة الأهداف، حيث جرى اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة الكلي، وبلغ قوام العينة الأساسية (٢١٤) فرداً، بالإضافة إلى عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً. واستخدم الباحث الاستبيان أداةً رئيسة لجمع البيانات بعد بنائها بالاعتماد على الأدبيات والمراجع المتخصصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الجدارة الإدارية ومستوى التميز بالاتحادات الرياضية عينة البحث كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وموجبة بين الجدارة الإدارية والتميز المؤسسي بالاتحادات الرياضية.

٥- دراسة العشماوي (٢٠٢٣) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتضمنت عينة الدراسة (٤٠٣) فرد، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات من خلال تصميم استمارتين لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتم عقد اجتماعات داخل الهيئات الرياضية مع العاملين لمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل بهدف دعم اتخاذ القرارات، ويشارك العاملون بالهيئات الرياضية في وضع الخطط والإستراتيجيات المتعلقة بأعمال الهيئة، ويقل اهتمام الهيئات الرياضية بتنمية مهارات العاملين وفق برامج التدريب الحديثة المتطورة، وأنه توجد مؤشرات واضحة لمراقبة جودة الخدمات الرياضية التي تقدمها الهيئات الرياضية.

٦- دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٤) بعنوان: التفكير الريادي في القيادة الإدارية وأثره على استدامة التميز المؤسسي في الأندية العراقية لكرة القدم.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى التفكير الريادي لدى القيادات الإدارية في أندية كرة القدم العراقية، وتشخيص واقع التميز المؤسسي ومدى استدامته، فضلاً عن استكشاف طبيعة العلاقة بين التفكير الريادي واستدامة التميز في تلك الأندية. اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والارتباطي، وطُبقت الدراسة على عينة قوامها (١١٥) فرداً من العاملين في أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم، اختيروا بالطريقة العمدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (بلغت ٠,٧٤) وذات دلالة إحصائية بين التفكير الريادي والتميز المؤسسي؛ حيث تبين أنّ القادة الذين يتبنون عقليات ريادية، تمتلك القدرة على الابتكار واستشراف المستقبل وتحويل التحديات إلى فرص، يساهمون بشكل مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان استدامته، كما أظهرت النتائج تمتع الأندية المبحوثة بمستوى جيد من التفكير الريادي والتميز المؤسسي، مع توصية الباحث بضرورة دمج مفاهيم الريادة ضمن السياسات الرسمية للأندية وتطوير برامج تدريبية تخصصية للقيادات الرياضية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الأدبيات السابقة، تبرز ملامح المقارنة المنهجية والموضوعية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك وفقاً للآتي:

أولاً: أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي، كما تتشابه مع دراسات كل من Karastathis et al. (٢٠١٤)، ومنصور (٢٠٢٢) في استهداف "الاتحادات الرياضية" كمجال موضوعي للبحث. وتشترك الدراسة الحالية مع دراسات المولى والساقي (٢٠٢١) ومنصور (٢٠٢٢) في تبني أبعاد محددة للتميز المؤسسي تشمل (القيادة، الموارد البشرية، والتميز المالي أو الخدماتي)، كما تتفق مع جميع الدراسات في استخدام "الاستبيان" أداةً رئيسة لجمع البيانات.

ثانياً: أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Dimopoulou (٢٠٢٢) ودراسة Karastathis et al. (٢٠١٤) في أنها لم تتقيد بنموذج التميز الأوروبي (EFQM) حرفياً، بل استحدثت أبعاداً تتوافق مع البيئة المحلية. كما تختلف عن دراسة العشماوي (٢٠٢٣) ودراسة عبد الرزاق (٢٠٢٤) في طبيعة المتغيرات الوسيطة؛ حيث ركزت تلك الدراسات على (التمكين الإداري والتفكير الريادي)، بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس "درجة التوافر" للأبعاد كمتغير رئيس. ومن حيث العينة، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة المولى والساقي (٢٠٢١) التي استهدفت "اللاعبين"، بينما ركزت الدراسة الحالية على "أعضاء مجلس الإدارة" لكونهم الأكثر قدرة على تقييم القيادة العليا.

ثالثاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من دراسة منصور (٢٠٢٢) ودراسة Karastathis et al. (٢٠١٤) في كيفية بناء وتطوير أدوات القياس (الاستبيان) وتكييفها لتناسب خصوصية الاتحادات الرياضية. كما استفادت من دراسة عبد الرزاق (٢٠٢٤) في فهم أهمية الدور القيادي في استدامة التميز، واستفادت من دراسة العشماوي (٢٠٢٣) في تحديد أهمية إشراك الكوادر في صنع القرار كأحد ركائز التميز البشري. وبشكل عام، ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة الإطار النظري وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في المؤسسات الرياضية.

رابعاً: تفرد الدراسة الحالية: تنفرد الدراسة الحالية عن بقية الدراسات بكونها – في حدود علم الباحث – من الدراسات الحديثة التي تتناول واقع الاتحادات الرياضية السورية، مما يمنحها خصوصية مكانية وزمانية مهمة في ظل

مرحلة إعادة التطوير الإداري الرياضي في سورية. كما تتفرد بإدخال "التميز التشغيلي" بوصفه بعداً مستقلاً ومحورياً، وهو ما لم تركز عليه الدراسات الأخرى بشكل صريح كبعد منفصل، بالإضافة إلى تركيزها النوعي على "أعضاء مجلس الإدارة" كفئة حاكمة للتقييم، مما يعطي نتائجها صبغة إستراتيجية تتعلق بصناعة القرار داخل الهرم الرياضي السوري.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي: تعددت الرؤى حول مفهوم التميز المؤسسي، حيث يُنظر إليه بوصفه محصلة للأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومبتكراً، بما يمنحها قدرةً على التفوق والتفرد عن بقية المنافسين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة التعامل مع المستفيدين، وآلية أداء الأنشطة والعمليات، ومدى كفاءة السياسات والإستراتيجيات الإدارية والتنظيمية المتبعة (الهلالي وغبور، ٢٠١٣، ٤٥). كما يُنظر للتميز المؤسسي كونه منظومة من الممارسات التي تستهدف الارتقاء بالمؤسسات الرياضية ونقلها من حالة الركود والنمطية والروتين الإداري إلى آفاق رحبة من الإبداع (جوهر، ٢٠١٨، ٤٧). ويتسع هذا المفهوم ليشمل بلوغ أعلى مستويات الأداء التي تنشدها المنظمة في كافة مكوناتها التنظيمية، بدءاً من صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، ومروراً بالعمليات التنفيذية، وصولاً إلى تحقيق النتائج والمخرجات المتوقعة في كافة المستويات (DeJong, 2019, 1032).

وفي ضوء ما سبق، يُعرف الباحث التميز المؤسسي بأنه: "مدى قدرة قيادات الاتحادات الرياضية على تبني وتطبيق معايير إدارية وفنية متطورة، تهدف إلى الارتقاء بمستوى المنظومة الرياضية وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد والأنشطة، بما يحقق الريادة والتنافسية.

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي: يُعد التميز المؤسسي ضرورة حتمية من ضرورات التطوير الإداري المعاصر الرامية إلى رفع مستويات الأداء، وذلك من خلال الارتقاء بمهارات وقدرات الكوادر العاملة في الاتحادات الرياضية؛ حيث تبرز أهميته في تطوير العمليات الإدارية والفنية، واختصار الوقت، وترشيد الجهود، والمضي قدماً بثبات نحو تحقيق معايير الاعتماد وضمان الجودة الرياضية، فضلاً عما يمنحه للاتحاد من سمعة مؤسسية طيبة (باشيوة وآخرون، ٢٠١٣، ٩٢). وتتجلى أهمية التميز المؤسسي في البيئة الرياضية من خلال عدة جوانب رئيسة، منها: ضبط جودة البرامج التدريبية واللوائح الفنية وتطويرها بصفة مستمرة، ووضع معايير دقيقة لتقييم أداء المنتخبات والفرق الوطنية وتطوير مقاييس الإنجاز، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للاعبين والأندية والجمهور. كما يسهم التميز في إحداث تغيير إيجابي في الثقافة التنظيمية للموظفين، وتعزيز روح العمل الجماعي، وإيجاد هياكل تنظيمية مرنة تركز في جوهرها على جودة المخرجات الرياضية (Psomas, 2017, 210). علاوةً على ذلك، يساعد التميز المؤسسي على ترسيخ مفهوم الجودة الشاملة في كافة مرافق الاتحاد ووحداته وأقسامه، مما يضمن التحسين المستمر لكفاءة العمليات، وتعزيز القدرات التنافسية للاتحاد على المستويين المحلي والدولي، واستيعاب التقنيات الحديثة واستثمارها في تقديم خدمات رياضية وإدارية متميزة تواكب المعايير العالمية. ويرى الباحث أنّ أهمية التميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية تكمن في كونه المحرك الأساسي لتحويل العمل الإداري من سياقه التقليدي إلى إطار احترافي يقوم على الجودة والابتكار، مما يمكن القيادات الرياضية من مواجهة التحديات بفاعلية، وتحقيق طفرة في النتائج الرياضية تعزز مكانة الاتحاد محلياً ودولياً.

ثالثاً: أهداف التميز المؤسسي: يسعى التميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية إلى تحقيق حزمة من الأهداف الإستراتيجية التي تضمن تطورها وريادتها؛ ومن أبرز هذه الأهداف الحصول على الاعتراف الدولي من المنظمات

والاتحادات الدولية، وتحسين جودة العمليات الفنية والإدارية وأنشطة التدريب، وتطوير كفاءات اللاعبين والكوادر الفنية، بما يضمن تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية. كما يهدف التميز إلى حشد كافة الجهود والإمكانات لضمان تقديم قيمة مضافة للمجتمع الرياضي، وخلق بيئة تنظيمية جاذبة ومحفزة للإبداع (Balabonienė &Večerskienė, 2014, 608). بالإضافة لذلك، يهدف التميز المؤسسي إلى ضمان البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في البيئة الرياضية المحلية والدولية، من خلال ترسيخ قيم الجودة والابتكار وسرعة الاستجابة لمتطلبات الوسط الرياضي. ويشمل ذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل نقاط القوة التنافسية للاتحاد، وتحقيق منافع متوازنة لكافة الأطراف ذات العلاقة (أصحاب المصالح) من أندية ولاعبين ومؤسسات راعية. كما يركز التميز على السعي الدائم نحو التحسين المستمر، وتنمية القدرات المحورية والإستراتيجية التي تمكن الاتحاد من قيادة وتطوير اللعبة التي يشرف عليها بكفاءة واقتدار (جاد الرب، ٢٠١٣، ١١٦). مما سبق، يستنتج الباحث أنّ أهداف التميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية تتجاوز مجرد تحسين الأداء الروتيني، لتصل إلى بناء كيان رياضي تنافسي قادر على نيل الثقة الدولية، وتحقيق الاستدامة في الإنجازات، من خلال الموازنة بين كفاءة إدارة الموارد الداخلية وتلبية تطلعات الجمهور الرياضي والشركاء الخارجيين.

رابعاً: أبعاد التميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية: تتعدد الأبعاد التي يتشكل منها نموذج التميز المؤسسي لدى قيادات الاتحادات الرياضية، وتتمثل في الآتي:

١. **التميز القيادي:** يتمثل في قدرة قيادات الاتحادات الرياضية على تبني فكر إداري متجدد يتجاوز البيروقراطية، من خلال تفعيل سياسة الباب المفتوح واللامركزية التي تضمن انسياب الأفكار الإبداعية بين الكوادر الإدارية والقيادة. ويعمل القائد المتميز على تحفيز المرؤوسين نحو المنافسة والابتكار، مع تقديم الحلول العاجلة للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المسابقات الرياضية، مما يعزز روح التآلف والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للاتحاد (Borghini, 2013, 226–289).

٢. **التميز البشري:** يُعد العنصر البشري المحرك الأساسي لعمليات التطوير داخل الاتحاد الرياضي، حيث يرتكز هذا البعد على إشراك المدربين والإداريين والموظفين في عملية صنع القرار عبر تفويض السلطات ومنحهم الحرية اللازمة للإبداع. إنّ الاستثمار في عقول الكوادر البشرية وتدريبهم يسهم في تقديم الخدمات الرياضية بكفاءة وفاعلية، ويحول دون احتكار القرارات في الإدارة العليا، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات الرياضية والنتائج الفنية للاتحاد (غازي، ٢٠١٤، ٩).

٣. **التميز الخدماتي:** يركز هذا البعد على تحقيق أعلى مستويات الرضا للمستفيدين من خدمات الاتحاد (الأندية، اللاعبين، الجمهور، والجهات الراعية) عبر معايير تقييم شاملة تتجاوز التوقعات التقليدية. وتعدّ الاتحادات المتميزة هي التي تتخذ من تطلعات المتعاملين معها أساساً لتطوير لوائحها وخدماتها، حيث يُعد أي تراجع في جودة الخدمة المقدمة أو فشل في تلبية رغبات الوسط الرياضي مؤشراً سلبياً على الأداء المؤسسي للقيادة (النعيمي وصويص، ٢٠٠٨، ١٦٢–١٨٣).

٤. **التميز المالي:** يمثل التميز المالي المحصلة النهائية لكفاءة إستراتيجيات الاتحاد من خلال تعظيم الإيرادات عبر بناء علاقات استثمارية وتسويقية مبتكرة مع الرعاة وتقديم خدمات رياضية جاذبة. كما يتضمن هذا البعد إدارة نمو الإنتاجية عن طريق تحسين هيكل التكاليف وترشيد النفقات غير الضرورية، مع ضمان الاستخدام الأمثل للأصول

والموارد المالية المتاحة بما يدعم المركز التنافسي للاتحاد ويضمن استدامة أنشطته وبرامجه الوطنية والدولية (Horngren, etal, 2009, 270).

٥. **التميز التشغيلي:** يعكس هذا البعد قدرة الاتحاد على تصميم وتنفيذ العمليات والأنشطة اليومية والبطولات الرياضية بأعلى درجات الدقة والكفاءة من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر في الوقت والجهد. ويهدف التميز التشغيلي إلى إحكام التنسيق بين اللجان المختلفة (الفنية، الحكام، المسابقات) وضمان انسيابية المهام بما يضمن تحقيق الأداء المتفوق في التنظيم، وتحسين وتطوير أساليب العمل الإداري والميداني لضمان تقديم مخرجات رياضية تتسم بالاستمرارية والريادة (مصطفى، ٢٠٢٢، ٣٦٧).

ويرى الباحث أنّ هذه الأبعاد تمثل منظومة متكاملة؛ حيث توفر القيادة الرؤية، ويقوم العنصر البشري بالتنفيذ، بينما يضمن التميز التشغيلي والمالي استدامة العمل وكفاءته، وصولاً إلى تميز خدماتي يحقق الرضا التام لكافة منتسبي الحركة الرياضية، وهي الأبعاد التي تتبناها الدراسة الحالية لتقييم أداء قيادات الاتحادات الرياضية.

نتائج البحث:

أولاً: ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي) لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.

لتعرف درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمات، التميز المالي، التميز التشغيلي) لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وفق الآتي:

١- ما درجة توافر بعد تميز القيادة لدى قيادات الاتحادات الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

الجدول (٥) الإحصاءات الوصفية لدرجة توافر بعد تميز القيادة للتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية عينة البحث

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة
١	تمتلك قيادة الاتحاد رؤية مستقبلية واضحة ومحددة لتطوير اللعبة على المستوى الوطني والدولي.	96	٣,٦٥	٠,٨٤٢	٧٣	مرتفعة
٢	تحرص القيادة على ترسيخ قيم العمل الجماعي بين أعضاء مجلس الإدارة والكوادر الفنية.	96	٣,٨٢	٠,٧١٥	٧٦,٤	مرتفعة
٣	تلتزم القيادة بتطبيق القوانين والأنظمة الرياضية بحيادية تامة وشفافية عالية.	96	٣,٧٤	٠,٧٨٩	٧٤,٨	مرتفعة
٤	تمتلك القيادة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة في مواجهة الأزمات والمشكلات الطارئة.	96	٣,٥٨	٠,٨١١	٧١,٦	مرتفعة
٥	تشجع القيادة المبادرات الإبداعية والأفكار التطويرية التي يقدمها أعضاء الاتحاد.	96	٣,٤٢	٠,٩٠٢	٦٨,٤	مرتفعة
٦	تعمل القيادة على بناء علاقات إستراتيجية متينة مع المنظمات الرياضية (اللجنة الأولمبية، الاتحاد الدولي).	96	٣,٦٨	٠,٨٥٤	٧٣,٦	مرتفعة

يشير الجدول (٥) إلى أنّ درجة توافر بعد "تميز القيادة" لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية، من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، قد جاءت بمستوى (مرتفع) بصفة عامة؛ حيث انحصرت المتوسطات الحسابية لجميع بنود

المحور ضمن المدى المرتفع (٣,٤١ – ٤,٢٠) وفقاً لمجالات مقياس ليكرت. ويُظهر التحليل التفصيلي للبنود أن البند الثاني، المتعلق بـ "حرص القيادة على ترسيخ قيم العمل الجماعي بين أعضاء مجلس الإدارة والكوادر الفنية"، قد تصدر الترتيب بأعلى متوسط حسابي قدره (٣,٨٢) وأهمية نسبية بلغت (٧٦,٤%)، مما يعكس قناعة عينة البحث بوجود توجه قيادي واضح نحو العمل التشاركي والانسجام الإداري. تلاه في المرتبة الثانية البند الثالث الخاص بـ "الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة بحيادية وشفافية" بمتوسط (٣,٧٤)، وهو ما يعزز من قيمة النزاهة المؤسسية داخل الاتحادات. من جانب آخر، نلحظ أن البند الخامس المتعلق بـ "تشجيع المبادرات الإبداعية والأفكار التطويرية" سجل أدنى متوسط حسابي ٣,٤٢، وبالرغم من بقائه ضمن الدرجة "المرتفعة"، إلا أنه يقترب من الحد الأدنى لهذا المستوى. ويُفسر الباحث ذلك بأن قيادات الاتحادات الرياضية، ورغم نجاحها في بناء علاقات إستراتيجية وامتلاكها رؤيةً واضحة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تفعيل قنوات دعم الابتكار وتبني الأفكار غير التقليدية بشكل أكبر لتواكب معايير التميز العالمي.

٢- ما درجة توافر بعد تميز الموارد البشرية لدى قيادات الاتحادات الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

الجدول (٦) الإحصاءات الوصفية لبعد تميز الموارد البشرية للتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية عينة البحث

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة
٧	يتم اختيار الكوادر الإدارية والفنية في الاتحاد بناءً على معايير الكفاءة والتخصص.	96	٣,٣٥	٠,٩٢٥	٦٧	متوسطة
٨	يوفر الاتحاد برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لرفع مستوى أداء العاملين لديه.	96	٣,١٢	٠,٨٨٤	٦٢,٤	متوسطة
٩	يعتمد الاتحاد نظاماً عادلاً وشفافاً لتقييم أداء الكوادر والمدربين بصفة دورية.	96	٣,٢٤	٠,٨١٢	٦٤,٨	متوسطة
١٠	يحرص الاتحاد على توفير بيئة عمل محفزة تزيد ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة.	96	٣,٤٨	٠,٧٦٥	٦٩,٦	مرتفعة
١١	توزع المهام والمسؤوليات بين الموظفين واللجان بشكل واضح يمنع تداخل الاختصاصات.	96	٣,٥٥	٠,٧٩٢	٧١	مرتفعة
١٢	يمتلك الاتحاد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الرياضية.	96	٣,٦٢	٠,٨٣١	٧٢,٤	مرتفعة

يُشير الجدول (٦) إلى أنّ درجة توافر بعد "تميز الموارد البشرية" لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية، من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، قد تراوحت مستوياتها بين (المتوسطة والمرتفعة)، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية لبنود هذا البعد ما بين (٣,١٢ و٣,٦٢). ويكشف التحليل التفصيلي للبنود أن البند رقم (١٢) المتعلق بـ "امتلاك الاتحاد كوادر قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢) وأهمية نسبية بلغت (٧٢,٤%)، يليه البند رقم (١١) الخاص بـ "وضوح توزيع المهام والمسؤوليات ومنع تداخل الاختصاصات" بمتوسط (٣,٥٥)، مما يشير إلى وجود وعي تقني وتنظيمي جيد داخل مفاصل الاتحادات الرياضية. كما حصل البند رقم (١٠) على درجة "مرتفعة" بمتوسط (٣,٤٨)، مما يعكس حرصاً نسبياً من قبل القيادات على توفير بيئة عمل محفزة لتعزيز الولاء المؤسسي.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن البنود المتعلقة بـ "اختيار الكوادر بناءً على الكفاءة والتخصص"، و"عدالة أنظمة التقييم"، و"توفير برامج تدريبية مستمرة" قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) بمتوسطات بلغت (٣,٣٥، ٣,٢٤، ٣,١٢) على الترتيب. ويُفسر الباحث انخفاض هذه المتوسطات وبقاءها في النطاق المتوسط بأن الاتحادات الرياضية قد تواجه صعوبات مادية أو إجرائية في تأمين برامج تدريبية نوعية ومستمرة، أو أن معايير الاختيار والتقييم قد تتأثر أحياناً بظروف غير متعلقة بالكفاءة المحضة. ويستنتج الباحث أن هذا البعد يمثل "حجر الأساس" الذي يتطلب تدخلاً تطويرياً من القيادات، خاصة في جانب التنمية المهنية للعاملين واعتماد أنظمة تقييم أكثر دقة وشفافية، لضمان الانتقال من مستوى الأداء المتوسط إلى مستوى التميز المؤسسي المنشود.

٣- ما درجة توافر بعد التميز في تقديم الخدمات لدى قيادات الاتحادات الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

الجدول (٧) الإحصاءات الوصفية لبعد التميز في تقديم الخدمات للتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية عينة البحث

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة
١٣	يلتزم الاتحاد بتنظيم البطولات والمسابقات المحلية في مواعيدها المحددة بدقة.	96	٣,٩٢	٠,٦٥٨	٧٨,٤	مرتفعة
١٤	تتسم إجراءات تسجيل اللاعبين والأندية بالسهولة والسرعة والوضوح.	96	٣,٧٥	٠,٧٤١	٧٥	مرتفعة
١٥	يحرص الاتحاد على تقديم الدعم الفني والاستشاري للأندية الرياضية بانتظام.	96	٣,٤١	٠,٨٩٥	٦٨,٢	مرتفعة
١٦	يوفر الاتحاد قنوات اتصال فعالة لتلقي شكاوى ومقترحات الأندية واللاعبين ومعالجتها.	96	٣,٢٨	٠,٩١٤	٦٥,٦	متوسطة
١٧	يعمل الاتحاد على تطوير المنتخبات الوطنية بأسلوب علمي يضمن تحقيق نتائج إيجابية.	96	٣,٥٢	٠,٨٢٢	٧٠,٤	مرتفعة
١٨	يواكب الاتحاد التطورات العالمية في قوانين اللعبة وينشرها للجهات المستفيدة فوراً.	96	٤,١٠	٠,٥٨٤	٨٢	مرتفعة

يُشير الجدول (٧) إلى أن درجة توافر بعد "التميز في تقديم الخدمات" لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية، من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، قد جاءت بمستوى (مرتفع) في معظم بنودها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٢٨ و٤,١٠). ويكشف التحليل التفصيلي للبنود أن البند رقم (١٨) المتعلق بـ "مواكبة التطورات العالمية في قوانين اللعبة ونشرها فوراً" قد حصل على أعلى متوسط حسابي بواقع (٤,١٠) وأهمية نسبية بلغت (٨٢%)، يليه البند رقم (١٣) الخاص بـ "الالتزام بتنظيم البطولات المحلية في مواعيدها المحددة" بمتوسط (٣,٩٢) وأهمية نسبية (٧٨,٤%). وتعكس هذه النتائج اهتماماً كبيراً من قبل القيادات بالجوانب الفنية والتنظيمية الجوهرية التي تمس صلب العمل الرياضي وتضمن استمرارية المنافسات وفق المعايير الدولية. كما سجلت بنود سهولة إجراءات التسجيل وتطوير المنتخبات الوطنية مستويات مرتفعة، مما يدل على وجود توجه نحو حوكمة العمليات الفنية والإدارية. وفي المقابل، جاء البند رقم (١٦) المتعلق بـ "توفير قنوات اتصال فعالة لتلقي الشكاوى والمقترحات ومعالجتها" في المرتبة الأخيرة بمستوى موافقة (متوسط) وبمتوسط حسابي قدره (٣,٢٨). ويُفسر الباحث هذه النتيجة بوجود فجوة نسبية في آليات

التواصل "الاتجاهين" بين الاتحاد والقاعدة الرياضية (أندية ولاعبين)، حيث يركز الاتحاد على الخدمات التشغيلية والتنظيمية أكثر من تركيزه على أنظمة التغذية الراجعة ومعالجة مشكلات المستفيدين.

٤- ما درجة توافر بعد التميز المالي لدى قيادات الاتحادات الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

الجدول (٨) الإحصاءات الوصفية لبعد التميز المالي للتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية عينة البحث

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة
١٩	يعتمد الاتحاد سياسات مالية واضحة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	96	٣,٥٦	٠,٧٨٤	٧١,٢	مرتفعة
٢٠	يسعى الاتحاد بجدية لتنويع مصادر دخله من خلال التسويق والاستثمار الرياضي.	96	٢,٨٥	٠,٩٥٢	٥٧	متوسطة
٢١	يتم إعداد الموازنات التقديرية للاتحاد بناءً على الاحتياجات الفعلية والأولويات الفنية.	96	٣,٤٤	٠,٨١٢	٦٨,٨	مرتفعة
٢٢	يلتزم الاتحاد بإصدار تقارير مالية دورية دقيقة تعكس الواقع المالي بكل شفافية.	96	٣,٧٨	٠,٦٩٥	٧٥,٦	مرتفعة
٢٣	تخضع جميع المصاريف المالية لرقابة داخلية صارمة لضمان صرفها في وجوهها الصحيحة.	96	٣,٩٥	٠,٦٢١	٧٩	مرتفعة
٢٤	يمتلك الاتحاد القدرة على توفير التمويل اللازم للمشاركات الخارجية والمعسكرات التدريبية.	96	٣,١٥	٠,٩٨١	٦٣	متوسطة

يشير الجدول (٨) إلى أن درجة توافر بعد "التميز المالي" لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية، من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، قد تأرجحت بين المستويين (المرتفع والمتوسط)، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية للبنود ما بين (٢,٨٥ و٣,٩٥). ويُظهر التحليل التفصيلي للبنود أن الجوانب الرقابية والتوثيقية قد حظيت بأعلى مستويات الموافقة؛ حيث تصدر البند رقم (٢٣) المتعلق بـ "خضوع المصاريف لرقابة داخلية صارمة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥) وأهمية نسبية بلغت (٧٩%) يليه البند رقم (٢٢) الخاص بـ "الالتزام بإصدار تقارير مالية دورية دقيقة" بمتوسط (٣,٧٨). وتعكس هذه النتائج انضباطاً عالياً لدى قيادات الاتحادات في اتباع الإجراءات المحاسبية والرقابية التقليدية، وحرصاً على الشفافية المالية أمام الجهات الرقابية وأعضاء مجلس الإدارة. وفي المقابل، كشفت النتائج عن فجوة واضحة في الجوانب الاستثمارية والتمويلية؛ إذ جاء البند رقم (٢٠) المتعلق بـ "السعي لتنويع مصادر الدخل من خلال التسويق والاستثمار" في المرتبة الأخيرة بمستوى موافقة (متوسط) وبمتوسط حسابي قدره (٢,٨٥)، وهو أدنى متوسط في الجدول، تلاه البند رقم (٢٤) المتعلق بـ "القدرة على توفير التمويل للمشاركات الخارجية" بمتوسط (٣,١٥). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن التميز المالي في الاتحادات الرياضية السورية يرتكز بشكل أساسي على "حماية المال" والرقابة عليه أكثر من "تنمية المال" واستثماره. ويعزو الباحث ذلك إلى الاعتماد الكبير على الإعانات الحكومية المركزية، ونقص الخبرات التسويقية المتخصصة داخل الاتحادات، بالإضافة إلى التحديات الاقتصادية التي قد تحد من قدرة الشركات الخاصة على الرعاية الرياضية. ويستنتج الباحث أن بلوغ "التميز المالي"

الحقيقي يتطلب تحولاً في عقلية القيادات من الإدارة المالية التقليدية (الجباية والصرف) إلى الإدارة المالية الريادية (الاستثمار والتسويق) لضمان الاستدامة المالية والقدرة على تغطية النشاطات الفنية والمعسكرات الدولية بكفاءة.

٥- ما درجة توافر بعد التميز التشغيلي لدى قيادات الاتحادات الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

الجدول (٩) الإحصاءات الوصفية لبعد التميز التشغيلي للتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية عينة البحث

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة
٢٥	يعتمد الاتحاد على الأنظمة الإلكترونية والأرشفة الرقمية في إدارة معاملاته اليومية.	96	٣,١٠	٠,٩٤٥	٦٢	متوسطة
٢٦	تتسم الهياكل التنظيمية للاتحاد بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	96	٣,٤٥	٠,٨٢٤	٦٩	مرتفعة
٢٧	يحرص الاتحاد على صيانة وتطوير التجهيزات والأدوات الرياضية التابعة له بصفة مستمرة.	96	٣,٣٢	٠,٨٧١	٦٦,٤	متوسطة
٢٨	توجد آليات عمل موثقة (أدلة إجراءات) تضمن سير العمل بانتظام عند غياب الأشخاص.	96	٣,١٨	٠,٩١٢	٦٣,٦	متوسطة
٢٩	يطبق الاتحاد معايير الجودة في جميع العمليات الإدارية والفنية المتبعة.	96	٣,٠٥	٠,٩٦٥	٦١	متوسطة
٣٠	يتميز الاتحاد بسرعة الاستجابة للمراسلات الرسمية والمتطلبات التنظيمية الخارجية.	96	٣,٧٢	٠,٧٤٨	٧٤,٤	مرتفعة

يُشير الجدول (٩) إلى أن درجة توافر بعد "التميز التشغيلي" لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية، من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، قد جاءت بمستوى (متوسط) في معظم بنودها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٠٥ و٣,٧٢). ويكشف التحليل التفصيلي للبنود أن البند رقم (٣٠) المتعلق بـ "سرعة الاستجابة للمراسلات الرسمية والمتطلبات التنظيمية الخارجية" قد حصل على أعلى متوسط حسابي بواقع (٣,٧٢) وأهمية نسبية بلغت (٧٤,٤%)، يليه البند رقم (٢٦) الخاص بـ "مرونة الهياكل التنظيمية والقدرة على التكيف" بمتوسط (٣,٤٥). وتعكس هذه النتائج وجود كفاءة إجرائية جيدة في التعامل مع المخاطبات الرسمية وقدرة مقبولة على المناورة الإدارية لتجاوز العقبات الروتينية، مما يشير إلى اهتمام القيادات بالحفاظ على تدفق العمل مع الجهات الخارجية (كالاتحاد الرياضي العام أو المنظمات الدولية). وفي المقابل، أظهرت النتائج تدنياً نسبياً في الجوانب المتعلقة بـ "مأسسة" العمل والتحول الرقمي؛ حيث جاء البند رقم (٢٩) المتعلق بـ "تطبيق معايير الجودة في جميع العمليات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٠٥)، تلاه البند رقم (٢٥) الخاص بـ "الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية والأرشفة الرقمية" بمتوسط (٣,١٠)، ثم البند رقم (٢٨) المتعلق بـ "وجود أدلة إجراءات موثقة" بمتوسط (٣,١٨)، وجميعها تقع ضمن الدرجة (المتوسطة). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن التميز التشغيلي في الاتحادات الرياضية لا يزال يعتمد بشكل كبير على "الاجتهادات الشخصية" والخبرات التراكمية للأفراد أكثر من اعتماده على "النظم المؤسسية" الموثقة أو التقنيات الرقمية الحديثة.

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية التحتية التقنية في بعض الأحيان، أو غياب ثقافة "الحوكمة والتوثيق" التي تضمن استمرارية العمل بنفس الكفاءة عند غياب الأشخاص.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد تميز القيادة لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.6552	.72577	.07369	73.1	19.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
8.891	.000	.65515	.5089	.8014

يُشير الجدول (١٠) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (٣). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد "تميز القيادة" (٣,٦٥٥٢) بمتوسط انحراف معياري قدره (٠,٧٢٥٧) وأهمية نسبية بلغت (٧٣,١%)، وهي قيم تزيد عن المتوسط الفرضي المعتمد، وبقيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٨,٨٩١). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فرق معنوي إيجابي لصالح عينة البحث. كما يشير "معامل الاختلاف" المنخفض نسبياً (١٩,٩%) إلى وجود حالة من التجانس والاتساق في آراء أعضاء مجلس الإدارة حول كفاءة الأداء القيادي، مما يعزز الثقة في أن ممارسات التميز القيادي –رغم التحديات– هي ممارسات فعلية وملموسة وليست مجرد تقديرات عشوائية، وتتركز هذه القوة القيادية في الجوانب المتعلقة بالرؤية والالتزام بالأنظمة والعمل الجماعي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد تميز الموارد البشرية لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.3918	.79787	.08101	67.8	23.5

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
4.836	.000	.39175	.2309	.5526

يُشير الجدول (١١) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (٣). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد "تميز الموارد البشرية" (٣,٣٩١٨) بمتوسط انحراف معياري قدره (٠,٧٩٧٨) وأهمية نسبية بلغت (٦٧,٨%)، وهي قيمة تزيد عن المتوسط الفرضي وبقيمة (t) محسوبة بلغت (٤,٨٣٦). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن درجة توافر تميز الموارد البشرية لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية تتجاوز نقطة الحياد من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة. وبالرغم من أن هذا البعد يقع إحصائياً في النطاق (المتوسط)، إلا أنه يقترب بشكل كبير جداً من العتبة الدنيا للمستوى المرتفع (٣,٤١). ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك تقديراً إيجابياً من قبل عينة البحث للجهود المبذولة في إدارة العنصر البشري، لكنها تظل أقل حدة وتجانساً مقارنة ببعد التميز القيادي، حيث ارتفع "معامل الاختلاف" إلى (٢٣,٥%)، مما يشير إلى تباين نسبي في وجهات النظر حول كفاءة الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية مثل التدريب والتقييم، وهو ما يستدعي من القيادات الرياضية تركيزاً أكبر على مأسسة معايير الكفاءة والتخصص لرفع هذا البعد إلى مستويات التميز المنشودة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد التميز في تقديم الخدمات لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.6655	.72491	.07360	73.3	19.8

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.041	.000	.66546	.5194	.8116

يُشير الجدول (١٢) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (٣). فقد سجل البعد الثالث "التميز في تقديم الخدمات" متوسطاً حسابياً عاماً قدره (٣,٦٦٥٥) بمتوسط انحراف معياري (٠,٧٢٤٩) وأهمية نسبية بلغت (٧٣,٣%)، وهي قيم تزيد بشكل واضح عن المتوسط الفرضي وبقيمة (t) محسوبة مرتفعة بلغت (٩,٠٤١). وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن درجة توافر التميز في تقديم الخدمات لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية تُعد (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن القيادات الرياضية نجحت في ملامسة تطلعات الميدان الرياضي من خلال الالتزام بتنظيم المسابقات ومواكبة القوانين الدولية، وهو ما أدى إلى ظهور هذا المستوى المرتفع من الرضا لدى عينة البحث. كما يُعزز هذا التفسير انخفاض "معامل الاختلاف" ليصل إلى (١٩,٨%)، وهو ما يدل على درجة عالية من التجانس والاتفاق في آراء أعضاء مجالس الإدارة حول جودة الخدمات المقدمة، مما يشير إلى أن التميز الخدماتي في هذه الاتحادات يسير وفق منهجية عمل واضحة ومستقرة تتجاوز مجرد الصدفة أو الأداء العابر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد التميز المالي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.4639	.67795	.06884	69.3	19.6

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
6.739	.000	.46392	.3273	.6006

يُشير الجدول (١٣) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (٣). حيث سجل بعد "التميز المالي" متوسطاً حسابياً قدره (٣,٤٦٣٩) بمتوسط انحراف معياري قدره (٠,٦٧٧٩) وأهمية نسبية بلغت (٦٩,٣%)، وهي قيم تزيد عن المتوسط الفرضي وبقيمة (t) محسوبة بلغت (٦,٧٣٩). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن درجة توافر التميز المالي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية تُصنف بمستوى (مرتفع) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، لتجاوزها العتبة الإحصائية للمستوى المرتفع (٣,٤١). ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن سياسات الضبط المالي، والرقابة الداخلية، والشفافية في إصدار التقارير المالية التي تتبعها القيادات (كما ظهر في التحليل الوصفي السابق) قد ساهمت في رفع التقييم العام لهذا البعد رغم التحديات المتعلقة بتنويع مصادر الدخل. كما يعزز هذا التفسير انخفاض "معامل الاختلاف" إلى (١٩,٦%)، وهو أقل معامل اختلاف سجلته الأبعاد حتى الآن، مما يدل على وجود توافق وتجانس كبير جداً في آراء أعضاء مجالس الإدارة حول واقع الإدارة المالية؛ حيث يرى الجميع أن القوة تكمن في حوكمة المصاريف والالتزام بالأنظمة المالية الموحدة، مما أدى إلى استقرار هذا البعد عند المستوى المرتفع إحصائياً.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر بعد التميز التشغيلي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.3058	.81883	.08314	66.1	24.8

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.678	.000	.30577	.1407	.4708

يُشير الجدول (١٤) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (٣). حيث سجل بعد "التميز التشغيلي" متوسطاً حسابياً قدره (٣,٣٠٥٨) بمتوسط انحراف معياري قدره (٠,٨١٨٨) وأهمية نسبية بلغت (٦٦,١%)، وهي قيم تزيد عن المتوسط الفرضي وبقيمة (t) محسوبة بلغت (٣,٦٧٨). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن درجة توافر التميز التشغيلي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية تتجاوز نقطة الحياد، وتصنف بمستوى (متوسط) وفقاً لسلم ليكرت الخماسي المعتمد (٢,٦١ – ٣,٤٠). ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العمليات التشغيلية في الاتحادات، رغم تفوقها على المتوسط الفرضي، إلا أنها لا تزال تمثل "الحلقة الأضعف" مقارنة بالأبعاد الأخرى (كالقيادي والخدماتي)، حيث سجل هذا البعد أعلى "معامل اختلاف" بين جميع الفرضيات بنسبة (٢٤,٨%). وهذا التشتت في آراء أعضاء مجالس الإدارة يعكس تبايناً واضحاً في تقييم جودة الآليات المتبعة، ويؤكد ما ذهب إليه التحليل الوصفي سابقاً من وجود ضعف في أنظمة الأرشفة الرقمية ومعايير الجودة الموثقة. ويستنتج الباحث أن التميز التشغيلي في الاتحادات السورية لا يزال في مرحلة "النمو" ولم يصل بعد إلى مرحلة "الاستقرار المرتفع"، مما يتطلب من القيادات جهوداً إضافية في حوكمة العمليات وتبسيط الإجراءات التشغيلية لضمان كفاءة مؤسسية مستدامة.

الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٥) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
97	3.4964	.47048	.04777	69.9	13.5

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.392	.000	.49641	.4016	.5912

يُشير الجدول (١٤) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (٣). فقد سجلت الدرجة الكلية لـ "أبعاد التميز المؤسسي" متوسطاً حسابياً عاماً قدره (٣,٤٩٦٤) بمتوسط انحراف معياري قدره (٠,٤٧٠٤) وأهمية نسبية بلغت (٦٩,٩%)، وهي قيم تزيد بوضوح عن المتوسط الفرضي وبقيمة (t) محسوبة قوية بلغت (١٠,٣٩٢). وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي ككل لدى قيادات الاتحادات الرياضية السورية تُعد (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، لتجاوزها العتبة الإحصائية للمستوى المرتفع (٣,٤١). ويفسر الباحث هذه النتيجة الكلية بأن المنظومة القيادية في الاتحادات الرياضية السورية تمتلك أساساً متيناً من مقومات التميز المؤسسي، نابعاً من التكامل بين الأبعاد الخمسة (القيادي، البشري، الخدماتي، المالي، والتشغيلي). وما يعزز هذه النتيجة هو انخفاض "معامل الاختلاف" الكلي ليصل إلى أدنى مستوياته (١٣,٥%)، وهو مؤشر إحصائي قوي على التوافق التام والانسجام الكبير في آراء أعضاء مجالس الإدارة حول الممارسة العامة للتميز. ويستنتج الباحث أن قيادات الاتحادات الرياضية نجحت في الموازنة بين المتطلبات الإدارية والفنية والمالية للوصول إلى هذا المستوى، مع الإشارة إلى أن قوة

هذا التميز الكلي استمدت زخمها الأكبر من تميز "القيادة" و"الخدمات"، بينما كانت أبعاد "الموارد البشرية" و"التميز التشغيلي" هي العناصر التي تحتاج إلى مزيد من الرعاية المؤسسية للارتقاء بالاتحادات نحو مستويات التميز العالمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت النتائج أنّ درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى قيادات الاتحادات الرياضية جاءت بمستوى مرتفع وتجانس كبير في آراء أعضاء مجالس الإدارة، أما فيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد فكانت النتائج وفق الآتي:

١- كشفت النتائج عن توافر ممارسات التميز القيادي بمستوى مرتفع، يتسم بالقدرة على ترسيخ العمل الجماعي والالتزام الصارم بالأنظمة والقوانين المنظمة. وأكدت الاختبارات الإحصائية وجود تفوق معنوي وتوافق عالٍ في الآراء يعزز الثقة في واقعية هذا الأداء، مع الإشارة إلى ضرورة تبني نهج أكثر تحفيزاً للمبادرات الإبداعية.

٢- أظهرت النتائج تبايناً في تقييم الموارد البشرية بين المستويين المتوسط والمرتفع، مع تميز نسبي في الجانب التقني والوضوح التنظيمي للمهام. وبالرغم من تجاوز هذا البعد لنقطة الحياد إحصائياً، إلا أن تشتت الآراء يعكس حاجة ماسة لمأسسة برامج التدريب المستمر وتطوير أنظمة عادلة وشفافة لتقييم أداء الكوادر.

٣- حققت الاتحادات مستوى مرتفعاً في جودة الخدمات، مدفوعة بالالتزام بدقة المواعيد التنظيمية ومواكبة المستجدات القانونية العالمية للعبة، وأثبت التحليل الإحصائي وجود رضا مؤسسي متجانس، مما يشير إلى منهجية عمل مستقرة في الجوانب الفنية.

٤- سجل الأداء المالي مستوى مرتفعاً يرتكز بشكل أساسي على قوة الرقابة الداخلية وإصدار التقارير الدورية بدقة وشفافية عالية. وكشفت النتائج عن انسجام في تقدير الانضباط المالي المحاسبي، في حين تبرز فجوة في الجوانب الاستثمارية والتمويل الذاتي، مما يتطلب تحولاً من الإدارة المالية التقليدية إلى العقلية الاستثمارية الريادية.

٥- جاء التميز التشغيلي بمستوى متوسط، حيث برزت الكفاءة في الاستجابة للمراسلات الخارجية والمرونة الهيكلية، بينما ظهر ضعف في مأسسة الجودة والتحول الرقمي. وأكدت الإحصاءات أن هذا البعد يمثل الحلقة الأكثر احتياجاً للتطوير، نظراً لاعتماده على الاجتهادات الشخصية أكثر من الأنظمة الموثقة، مما يستوجب تفعيل الأرشفة الرقمية وأدلة الإجراءات.

ب- التوصيات:

١. تعزيز القيادة الريادية والابتكارية: يُقترح على قيادات الاتحادات الرياضية الانتقال من نمط القيادة الإجرائية التي تركز على الأنظمة، إلى نمط القيادة الابتكارية؛ وذلك من خلال استحداث جائزة التميز للإبداع الرياضي داخل كل اتحاد، وتخصيص مساحة زمنية في اجتماعات مجلس الإدارة لمناقشة الأفكار التطويرية غير التقليدية، مما يسهم في تحويل ممارسات التميز القيادي من مجرد التزام بالقوانين إلى محرك حقيقي للتطوير المستمر.

٢. مأسسة إستراتيجيات رأس المال البشري: يوصى بضرورة بناء منظومة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تقوم على إعداد خطة تدريبية سنوية تلبي الاحتياجات الفعلية للكوادر، مع تفعيل بطاقة أداء متوازن لكل موظف ومدرب

لضمان عدالة التقييم وربطه بالحوافز. ويهدف هذا المقترح إلى تقليل تشتت الآراء حول كفاءة المورد البشري وتحويله إلى ميزة تنافسية تدعم استدامة التميز المؤسسي.

٣. تطوير قنوات التواصل التفاعلي للخدمات: رغم الاستقرار الفني في تقديم الخدمات، يُقترح استحداث منصة رقمية موحدة للتفاعل مع الأندية واللاعبين، تتضمن أنظمة ذكية لتلقي المقترحات ومعالجة الشكاوى وفق جداول زمنية محددة، سيؤدي ذلك إلى سد الفجوة في آليات التواصل ثنائي الاتجاه، ويضمن انتقال الاتحادات من مرحلة "تقديم الخدمة" إلى مرحلة إسعاد المستفيدين وتحقيق الشمولية في الجودة الخدمية.

٤. التحول نحو الاستثمار والتمويل الذاتي: يتطلب الواقع المالي للاتحادات تبني إستراتيجية الاستثمار الرياضي المستدام، من خلال تأسيس وحدات إدارية متخصصة في التسويق وبناء الشراكات مع القطاع الخاص، بدلاً من الاكتفاء بالرقابة على المنح الحكومية، هذا التحول نحو العقلية الريادية سيمكن الاتحادات من توفير التمويل اللازم للمشاركات الخارجية والمعسكرات الدولية دون الارتهان الكامل للميزانيات المركزية المحدودة.

٥. الرقمنة الشاملة ومأسسة العمليات التشغيلية: يُعد التحول الرقمي وتوثيق الإجراءات المطلب الأكثر إلحاحاً، لذا يُقترح البدء الفوري في مشروع حوسبة العمليات الإدارية وإعداد أدلة سياسات وإجراءات موحدة (SOPs) لكل لجنة ودائرة، يهدف هذا الإجراء إلى منع تداخل الاختصاصات وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية بعيداً عن الاجتهادات الشخصية، مما يحول التميز التشغيلي من مستوى متوسط إلى مستوى احترافي مستقر.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

١- أبو علام، رجاء محمود. *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الخامسة*، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٠.

٢- باشيوة، لحسن عبد الله؛ والبرواري، نزار عبد المجيد؛ وعيوشي، محمد أحمد. التميز المؤسسي: *مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات*، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.

٣- جاد الرب، سيد محمد. *إدارة الإبداع والتميز التنافسي*، مطابع الدار الهندسية، مصر، ٢٠١٣.

٤- الجمال، اكرامي عبد العاطي معبد؛ وزاهر، عمرو محمد حامد. *دور التوجه بالريادة التسويقية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الرياضية الربحية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، العدد (١٠١)، الجزء (٤)، ٢٠٢٣، ١٨١-٢١٥.

٥- زايد، عادل. الأداء التنظيمي المتميز: *الطريق إلى منظمة المستقبل*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣.

٦- عبد الرزاق، أحمد سعد. *التفكير الريادي في القيادة الإدارية وأثره على استدامة التميز المؤسسي في الأندية العراقية لكرة القدم*. مجلة جامعة ذي قار لعلوم التربية البدنية، المجلد (١)، العدد (٣)، ٢٠٢٤، ٣٢٨-٣٣٨.

٧- العشماوي، معتز محمد. *التمكين الإدارية وعلاقته بتحقيق التميز المؤسسي ببعض الهيئات الرياضية في جمهورية مصر العربية. أطروحة دكتوراه*، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، مصر، ٢٠٢٣.

٨- غازي، علي محمد. *الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز*، العدد (٥)، ٨-١٢، مصر، ٢٠١٤.

٩- محمد، هاني محمود؛ وعبد الفتاح، أحمد محمد؛ وعدلى، أحمد عيد؛ وشومان، مختار إبراهيم. *محددات التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للغوص والإنقاذ. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، المجلد (٣٥)، العدد (١٠)، ٢٠٢٥، ١٣٨-١٦٩.

١٠- مصطفى، أمل محمد محمد. *أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد (٥٢)، العدد (١)، ٢٠٢٢، ٣٥٥-٣٩٦.

١١- منصور، محمد أحمد. *الجدارة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الاتحادات الرياضية. مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية*، جامعة بنها، المجلد (٢٩)، العدد (٤)، ٢٠٢٢، ١٧٢-٢٠٧.

١٢- المولى، محمد عبد الجبار يحيى؛ والساقي، أحمد رعد إبراهيم. *التميز المؤسسي لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة السلة. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية*، المجلد (١٧)، العدد (٢)، ٢٠٢١، ١٢٦١-١٢٧٩.

١٣- النعيمي، محمد؛ وصويص، راتب. *تحقيق الدقة في إدارة الجودة*: مفاهيم وممارسات. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

١٤- الهلالي، الهلالي الشربيني؛ وغبور، أماني السيد. *مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٣)، ٢٠١٣، ١١-١٤٢.

ب- المراجع الأجنبية:

15- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. *The peculiarities of performance measurement in universities. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 2014, 605-611.

16- Borghini, E. *Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*. the journal of creative Behavior, 31(1), 2013, 226-289.

17- DeJong, D. J. *Quality improvement using the Baldrige criteria for organizational performance excellence.* American Journal of Health-System Pharmacy, 66(11), 2009, 1031-1034.

18- Dimopoulou, S. *Employee Perceptions About the EFQM Excellence Model in Mega Sports Organizations*. European Journal of Physical Education and Sport Science, 9(3), 2022, 19-27.

19- Dominique-Ferreira, S. *How important is the strategic order of product attribute presentation in the non-life insurance market*?, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 34, 2017, 138-144.

20- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. *Introduction to Management Accounting* (14th ed.). Pearson Prentice Hall, 2009.

21- Karastathis, D., Afthinos, Y., Gargalianos, D., & Theodorakis, N. D. The EFQM excellence model: *an exploratory attempt for assessing the Hellenic National Sport Federations*. International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism, Vol.14, 2014, 38-67.

22- Mubarak Alnuaimi. *The Role of Strategic Leadership to Achieving Institutional Excellence for Emirati Federal Institutions*, Faculty of Business Muamalat, University Science Islamic Malaysia, Nilai, Malaysia Springer Nature Switzerlandk 2022.

23- Psomas, E., & Antony, J. *Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case*. Quality Assurance in Education, 25(2), 2017, 206-223.