مجلة الثقافة الرياضية
SPORT CULTURE
Vol.17, Spec. Issue, (2026): 23-41.
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة تكريت
Tikrit University
IRAQI
Iraqi Academic Journals
DOI : https://doi.org/10.25130/sc.2026.17.2
ISSN: 2073 – 9494/ E - ISSN: 2664 - 0988

The Reality of Institutional Excellence in Selected Formations of the Iraqi Ministry of Youth and Sports from the Perspective of Employees

*Ali Salman Dawood [1] Ibrahim Faisal Khalaf [2]
Tikrit University / College of Physical Education and Sports Sciences

ARTICLE

Received: 2/ 3/ 2026
Revised: 22 / 3/ 2026
Accepted: 24 / 3/ 2026
Available online: 1/8 / 2026

Keywords

- utional Excellence
-Iraqi Ministry of Youth and Sports

ABSTRACT

aim of this research was to identify the level of institutional excellence in selected formations of the Iraqi Ministry of Youth and Sports from the perspective of employees, as well as to examine in detail the reality of institutional excellence within these formations. The descriptive method using the case-study approach was adopted on a sample of 434 employees working in the ministry's formations (the Department of Regional and Governorate Affairs, the Department of Physical Education and Sports, the Sports Medicine Department, the Department of Studies, Development, Staff and Youth Leadership, and the General Company for Sports Investments), representing 22.51% of the total population. A survey was conducted to assess the opinions, tendencies, and attitudes of employees in the ministry's formations under investigation regarding institutional excellence. These individuals constituted the predetermined application sample of 434 participants. The main survey was conducted using paper-based questionnaires, applied directly to participants, both collectively and individually. The fieldwork took place at the headquarters of the Iraqi Ministry of Youth and Sports from October 26, 2025, to November 6, 2025. The data collected were statistically analyzed using SPSS.

Corresponding Author; Ali Salman Dawood
Tikrit University / College of Physical Education and Sports Sciences
Email: ali342223@gmail.com

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

واقع التميز المؤسسي في بعض تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر العاملين

علي سلمان داود[1] إبراهيم فيصل خلف[2]

جـامعــة تـكريــت/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

تفاصيل المقال

تاريخ الاستلام: 2 / 3 / 2026

النسخة المعدلة : 22/ 3 / 2026

تاريخ القبول: 24/ 3 /2026

متوفر على الانترنت : 1/ 8/2026

الكلمات المفتاحية

- التميز المؤسسي
- وزارة الشباب والرياضة

الخلاصة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التميز المؤسسي في بعض تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر العاملين، والتعرف على تفصيلات واقع التميز المؤسسي في بعض تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر العاملين، وأعتمد المنهج الوصفي بإسلوب دراسة الحالة على (434) موظفاً من الموظفون العاملون في تشكيلات الوزارة (دائرة شؤون الاقاليم والمحافظات, دائرة التربية البدنية والرياضة, دائرة الطب الرياضي, دائرة الدراسات والتطوير الملاكات والقيادات الشبابية, الشركة العامة للاستثمارات الرياضية) يشكلون ما نسبته (22.51 %) من مجتمعهم الكلي الأصل، مسح آراء وميول واتجاهات العاملين في وزارة الشباب والرياضة في التشكيلات قيد البحث عن رأيهم بالتميز المؤسسي بواسطته، وهم الممثلين لعينة التطبيق المحددة مُسبقًا بـ(434) فرداً، بإجراء الدراسة المسحية الرئيسة عليهم باستمارات ورقية لأداة القياس وبقياس مباشر لهم وبطريقة جمعية وفردية، إذ أستمر هذا المسح في مقر وزارة الشباب والرياضة العراقية للمدة الزمنية الممتدة من يوم (2025/10/26) ولغاية يوم (2025/11/6)، وتم معالجة البيانات إحصائياً بنظام Spss وتم التوصل الى اهم الاستنتاجات حيث تمتلك تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية المستوى المطلوب من توافر ظاهرة اعتمادية التميز المؤسسي في إدارتها من وجهة نظر العاملين وحيث اوصى الباحث الى ضرورة اهتمام وزارة الشباب والرياضة العراقية بزيادة

© This is an open access article under the CC By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

1 – التعريف بالبحث

1–1 المقدمة واهمية البحث

-تعد الإدارة الحديثة الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها، ولم تعد مجرد عملية تنظيمية تقليدية، بل أصبحت علماً يسعى لترسيخ قيم "التميز" كخيار استراتيجي وحيد للبقاء والمنافسة، وتبرز الإدارة الرياضية كأحد أهم الميادين التي تتجسد فيها هذه المفاهيم، نظراً لتعاملها المباشر مع طاقات الشباب وتطلعات المجتمع، مما يجعل من جودة الأداء المؤسسي فيها ضرورة وطنية (احمد نجم عبدالله واخرون، 2023، صفحة 244).

-بما أن الإدارة الرياضية هي جزء حيوي من منظومة الإدارة العامة، فإنها تسعى باستمرار لمواكبة المتغيرات المتسارعة وتلبية احتياجات الأفراد في المجال الرياضي والشبابي بفاعلية عالية. وهذا يتطلب تبني معايير التميز المؤسسي الذي يضمن الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة (مصطفى طالب حمادي وابراهيم العزاوي، 2024، صفحة 266).

-من جانب اخر، تقوم وزارة الشباب والرياضة بالدور الأكبر في قيادة هذا القطاع وتطويره. إلا أن الوصول إلى "التميز" داخل هذه التشكيلات لا يعتمد فقط على الخطط النظرية، بل يرتكز بشكل أساسي على وجهة نظر العاملين فيها، فهم المرآة الحقيقية لواقع الأداء والمحرك الفعلي للتطوير (غيداء محمد حسون السعدي، 2021، صفحة 205).

-تحتاج التشكيلات الإدارية إلى رفع مستويات لأداء الاداري لأفرادها لتمكينهم من الصدارة والتفوق في المنافسة، وهذا ما يضيف لها مسؤوليات تطوير مواردها البشرية بما يلائم مستجدات العمل الاداري والثقافة الادارية ضمن إطار التركيز على الواجبات لتحقيق أهداف الصدارة والتفوق في العمل الاداري الذي يعود بالنفع لهذهِ التشكيلات الإدارية" (سعد محمد شفيق، 2016، صفحة 133).

-إن "الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وأشباع حاجاته للتقدير أذ لابد من الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقان الأداء والأخلاص بالعمل في تشجيعه وحثه للاستمرار بما أمكنه من الأبداع والحرص على دوام التقدم والنمو". (Kines, P., Lappalainen, 2011, p. 641)

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

- أن ارتفاع مستوى التميز الوظيفي لمدراء المدارس ينعكس على مدرسي التربية الرياضية ويعتمد بشكل رئيس على القيادة الداعمة وممارساتها القيادية الإيجابية، كما يذكر أن من مكونات تطور التميز الوظيفي توفر قيادات عالية الفعالية وذات ثقة بنفسها، والتميز الوظيفي يتم من خلال الإدارة بكفاءة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات ورسم خطوات النجاح من خلال استثمار الأمثل لمواهب الأفراد(هشام عبد الكريم و احمد قحطان، 2025، صفحة 245).

1-2: مشكلة البحث

من خلال اطلاع الباحث على المصادر العربية والاجنبية ومن خلال خبرته المتواضعة كونه موظف في وزارة الشباب والرياضة ، لاحظ بضرورة دراسة المشكلة الحالية في محاولة استقصاء درجات مستوى التميز المؤسسي في بعض تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر العاملين بمعرفة واقها والتعبير عنه بلغة رقمية بوساطة القياس التشخيصي التحليلي تفصيلاً ، واتساقاً مع ما سبق يمكن تركيز مشكلة البحث بالتسأل الاتي :

- الى أي مدى يسهم التميز المؤسسي على كفاءة اداء العاملين في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية؟

1-3 اهداف البحث

1- التعرف على مستوى التميز المؤسسي في بعض تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر العاملين.

2- التعرف على عوامل وابعاد التميز المؤسسي في بعض تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية من وجهة نظر العاملين.

1-3 مجالات البحث

1- **المجال البشري:** الموظفون العاملون في تشكيلات الوزارة (دائرة شؤون الاقاليم والمحافظات، دائرة التربية البدنية والرياضة، دائرة الطب الرياضي، دائرة الدراسات والتطوير الملاكات والقيادات الشبابية، الشركة العامة للاستثمارات الرياضية).

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

2- المجال الزمني: المدة الممتدة من (2025/10/19) ولغاية (2025/11/6).

3- المجال المكاني: وزارة الشباب والرياضة العراقية (المقر العام).

4-1: تحديد المصطلحات

التميز المؤسسي : هو فلسفة إدارية شاملة تتبناها المنظمة لتحقيق أداء متميز ومستدام في جميع عملياتها ونتائجها. لا يقتصر على تحقيق نتائج مالية جيدة فحسب، بل يشمل التميز في كافة المجالات مثل رضا العاملين ، ورضا الموظفين، والتأثير الإيجابي على المجتمع، والقيادة الفعالة، والإدارة الاستراتيجية، والعمليات الفعالة". (فريتاس دو أمارال، 2020، صفحة 148).

كما يعرف بإنه " أعلى درجة من الأداء ويتحقق من خلال تطبيق تقنيات وأدوات وممارسات إدارية معينة ومشاركة والتزام جميع الأفراد داخل المؤسسة" (Amalnick, M. S., & Zdeh, S. A, 2017, p. 55).

وزارة الشباب والرياضة : هي احدى الوزارات التي تهتم بالإنسان وبناءه إذ تتخذ من الإنسان وحدة مستهدفة ، ولتحقيق ذلك وتتكون من تشكيلات إدارية مركزية تعمل على تقديم خدمات شبابية ورياضية يتم تخطيط لها مركزياً وتنظيم الانشطة الرياضية، والثقافية، والفنية والعلمية.

2 منهجية البحث

2- 1 منهج البحث

استخدم الباحثان منهج الوصفي بطريقتي المسح والعلاقات الارتباطية) لملائمة طبيعة البحث (احمد صالح محمد، 2024، صفحة 181).

2-1-2 مجتمع البحث وعينته

حدد مجتمع البحث الحالي بموظفي مقر وزارة الشباب والرياضة العراقية، والبالغ عددهم (1928) فرداً موزعين على (14) دائرة إدارية ، ونظراً لمتطلبات الدراسة، اختار الباحثان بالطريقة العمدية (5) دوائر تخصصية بالجانب الرياضي والشبابي بلغ عدد منتسبيها (734) موظفاً، وبنسبة تمثيل قدرها (38.071%) من المجتمع الكلي،أما عينة البحث فقد جرى اختيارها بأسلوب عشوائي، حيث شملت العينة الاستطلاعية (10) أفراد بنسبة (0.519%)، في حين ضمت العينة الرئيسة (عينة التطبيق) (434) فرداً بنسبة (22.51%) من إجمالي المجتمع وكما مبين تفصيلات توصيفهم العدد الوارد في الجدول (1)، وذلك لضمان الدقة الإحصائية وتمثيل خصائص الظاهرة المدروسة.

© This is an open access article under the CC By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

جدول (1) يُبين توصيف أفراد المجتمع والعينة الكلية وتوزيعها على عينات البحث الثلاث ونسبها المئوية

أسم التشكيل الإداري لدوائر مقر وزارة الشباب والرياضة العراقية وعدد المجتمع الأصل الكلي والعينة الكلية				توصيف تفاصيل أعداد أفراد العينات الثلاث ونسبها المئوية من المجتمع الأصل الكلي		
ت	أسم التشكيل الإداري	عدد افراد المجتمع الأصل	عدد افراد العينة الكلية	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	عدد أفراد عينة البناء	عدد أفراد عينة التطبيق
1	الإدارية المالية	317	-	-	-	-
2	التنسيق والمتابعة	78	-	-	-	-
3	الدراسات وتطوير الملاكات والقيادات الشبابية	87	87	2	26	59
4	العلاقات والتعاون الدولي	74	-	-	-	-
5	الشؤون الهندسة الفنية	283	-	-	-	-
6	الاستثمار والتمويل الذاتي	83	-	-	-	-
7	الشركة العامة للاستثمارات الرياضية	37	37	2	15	20
8	الرعاية العلمية	141	-	-	-	-
9	الطب الرياضي	115	115	2	50	63
10	الاقاليم والمحافظات	377	377	2	159	216
11	التربية البدنية والرياضة	118	118	2	50	76
12	ثقافة وفنون الشباب	121	-	-	-	-
13	الدائرة القانونية	71	-	-	-	-
14	مديرية التدقيق والرقابة المالية	26	-	-	-	-
المجموع		**1928**	734	10	300	434
النسبة من المجتمع الأصل		**% 100**	**% 38.071**	**% 0.519**	**% 15.56**	**% 22.51**

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

2-2-3: (الأجهزة والأدوات والوسائل المستخدمة في جميع البيانات):

- المصادر العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات الدولية (الأنترنيت).
- المخاطبات الإدارية الرسمية مع التشكيلات الإدارية في مقر وزارة الشباب والرياضة العراقية.
- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- السجلات الرسمية للموارد البشرية في وزارة الشباب والرياضة العراقية.
- مقياس التميز المؤسسي في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة.
- أستمارات ورقية مختلفة لتفريغ البيانات وجمعها.
- ساعة توقيت إلكترونية نوع (STZEN) صينية الصنع عدد (1).
- حاسبة يدوية علمية نوع (COMEO) صينية الصنع عدد (1).
- حاسبة إلكترونيه شخصية (Laptop) نوع (Lenovo) صينية الصنع عدد (1).

2-2-5: اجراءات البحث

تبنى الباحثان مقياس علي سلمان داود العراقية (علي سلمان داود وابراهيم فيصل خلف، 2025، صفحة 65) التميز المؤسسي في تشكيلات مقر وزارة الشباب والرياضة، المبين تفصيليه في الجدول (2):

جدول (2) يبين هيكلية مقياس التميز المؤسسي في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة

مجالات المقياس	عدد الفقرات	بدائل إجابة عبارات الفقرات	مفتاح تصحيح بدائل الفقرات	حدود الدرجة الكلية	الوسط الفرضي
فاعلية الموارد البشرية	5	أتفق تماماً، محايد، لا أتفق	3 2 1	15- 5	10
الإبتكار	5			15- 5	10
الثقافة التنظيمية	5			15- 5	10
القيادة	5			15- 5	10
مرونة العمليات	5			15- 5	10
المعرفة بالخدمات	5			15- 5	10
المجموع	36	3	3	90-30	60
وحدة القياس: الدرجة، عدد التعليمات الخاصة بالإجابة (6)					

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

كما موضح في ملحق (1)، إذ إن هذا المقياس خاص بأفراد العينة المستهدفة للقياس نفسها واجريت له معاملات إحصائية عدة، ولم يمض على بناءه مدة طويلة، وهو بذلك لا يحتاج إلى الأسس والمعاملات العلمية، إذ عمد الباحثان إلى إحراء التجربة الاستطلاعية لهذا المقياس في يوم الأحد الموافق لتأريخ (2025/10/19) على (10) افرد في مقر الوزارة قيد البحث، ولم تواجههم إيه ملاحظات تستحق الذكر.

إذ إنه بعد تهيئة أداة القياس عمد الباحثان إلى مسح آراء وميول واتجاهات العاملين في وزارة الشباب والرياضة في التشكيلات قيد البحث عن رأيهم بالتميز المؤسسي بواسطته، وهم الممثلين لعينة التطبيق المحددة مُسبقاً بـ(434) فرداً، بإجراء الدراسة المسحية الرئيسة عليهم باستمارات ورقية لاده القياس وبقياس مباشر لهم وبطريقة جمعية وفردية، إذ أستمر هذا المسح في مقر وزارة الشباب والرياضة للمدة الزمنية الممتدة من يوم (2025/10/26) ولغاية يوم (2025/11/6)، وبعد انتهاء كل فرد مُستجيب من إجابته؛ تم سحب استمارات المقياس الورقي منه وتم تبويب البيانات في استمارات خاصة تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

2-2-6 الوسائل الاحصائية

تتحقق الباحثان من معالجة نتائجهما باستعمال نظام الحقيبة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (V_{28}) لمعالجة البيانات لكل من قيم النسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومتوسط الفرق بين الوسطين الحسابي والفرضي، واختبار (t-test) لعينة واحدة.

3-3 عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

3-3-1عرض النتائج وتحليلها

أدناه عرضاً لنتائج إجابات أفراد عينة التطبيق على مقياس التميز المؤسسي بدرجته الكلية، ومن ثَمَّ عرضاً تفصيلاً لنتائج كل مجال منهُ، كما تبينهُ نتائج الجدول (3):

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

جدول (3) يبين المعالم الاحصائية لمقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي لمقياس التميز المؤسسي **في تشكيلات مقر وزارة الشباب والرياضة**

عدد افراد عينة التطبيق	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	متوسط الفرق بين الوسطين	(t)	(Sig)	الدلالة
434	30	90	60	83.37	6.615	23.37	65.422	0.000	دال

وحدة القياس (الدرجة)، الفرق دال: (Sig) < (0.05) عند درجة الحرية (ن−1)= (433) ومستوى الدلالة (0.05)

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (3) بإن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي لمقياس التميز المؤسسي في تشكيلات مقر وزارة الشباب والرياضة، وأن هذا الفرق الإحصائي بين هذين الوسطين دال حسب دلالة قيمة (t-test) لعينة واحدة، كما إنه بغية إعزاء أسباب ظهور نتيجته درجة المقياس الكلية بهذا المستوى، يعرض الباحث إجابات عينة التطبيق تفصيلاً لكل مجالٍ منه بمقارنة الوسط الحسابي لدرجات عينة التطبيق مع والوسط الفرضي لهذا المقياس، والتي تبين بإن تعدي قيمة الوسط الحسابي فيها يعطي مدلولاً عن مقبولية ظاهرة توافر التميز المؤسسي في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة وعن مستوى توافرها، كما تبينه نتائج الجدول (4):

جدول (4) يبين المعالم الاحصائية لمقارنة الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي لكل مجال من مقياس التميز المؤسسي في تشكيلات مقر وزارة الشباب والرياضة

مجالات المقياس	عدد الفقرات	درجة المجال الكلية	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق بين الوسطين	(t)	(Sig)	الدلالة	الترتيب
فاعلية الموارد البشرية	5	15	10	13.79	1.858	3.79	37.813	0.000	دال	الخامس
الإبتكار	5	15	10	14.15	1.296	4.15	59.344	0.000	دال	الثاني

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

الثقافة التنظيمية	5	15	10	14.59	0.942	4.59	90.203	0.000	دال	الأول
القيادة	5	15	10	12.73	2.215	2.73	22.818	0.000	دال	السادس
مرونة العمليات	5	15	10	14.02	1.284	4.02	57.945	0.000	دال	الرابع
المعرفة بالخدمات	5	15	10	14.09	1.314	4.09	57.667	0.000	دال	الثالث

وحدة القياس (الدرجة)، الفرق دال: (Sig) < (0.05) عند درجة الحرية (ن-1)= (433) ومستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (4) بإن الوسط الحسابي لكل مجال من مجالات مقياس التميز المؤسسي في تشكيلات مقر وزارة الشباب والرياضة كان أكبر من الوسط الفرضي لكل مجال محدد، وأن هذا الفرق الإحصائي بين هذين الوسطين دال حسب دلالة قيمة (t-test) لعينة واحدة، لتعطي هذهِ النتائج مدلولاً عن مقبولية مستوى درجة كل من المجالات الست

3-3-2 مناقشة نتائج مقياس التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة التطبيق

من مراجعة نتائج عينة التطبيق على مقياس التميز المؤسسي الواردة في الجدول (3) يتبين ظهور المستوى الايجابي لهذهِ الظاهرة من وجهة نظر موظفي التشكيلات الإدارية لمقر وزارة الشباب والرياضة العراقية، ومن مراجعة نتائج عينة التطبيق على مجالات مقياس التميز المؤسسي الواردة في الجدول (4) يتبين بإن آراء عينة التطبيق وضحت تعد قيم الأوساط الحسابية للمجالات الستة لقيم الوسط الفرضي الخاص بكل مجال منها في هذا المقياس جميعها، مما يعني أن مستوى مجالات مقياس التميز المؤسسي كانت بمستوى إيجابي متباين جميعها، كما تشير النتائج التفصيلية في هذا الجدول إلى أنه الفرق الأعلى من المقارنات ما بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي لكل مجال من المجالات تصدر مجال الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى، أمَّا الفرق الأقل فكان لمجال القيادة الذي حل بالمرتبة السادسة، ولم يشهد من

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

بين مجالات مقياس التميز المؤسسي ضعفاً في المستوى، ويعزو الباحث ظهور هذهِ النتيجة الإيجابية للمقياس ككل ومجالاته، إلى انجذاب أفراد عينة التطبيق نحو دائما ما يتفقون بإنه تؤمن تشكيلات وزارة الشباب والرياضة بإن الرضا الوظيفي للموظفين يسهم في إنجاز مهام الواجبات بجودة الكفاءة المطلوبة، ودائما ما يتفقون بإن نظام الاتصال الإداري لتشكيلات وزارة الشباب والرياضة يتيح حرية كبيرة في تبادل الأفكار ما بين مختلف المستويات الإدارية للموظفين، ودائما ما يتفقون بإن تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تراعي التقيد بسياسات وإجراءات تطوير الموظفين على أدارة تطبيق المنهاج السنوي، ودائما ما يتفقون بإن السياسات والإجراءات التي تعتمدها تشكيلات وزارة الشباب والرياضة توفر مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظفين، ودائما ما يتفقون بإن تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تتميز بالكفاءة المطلوبة لحسن التنظيم الذي يحقق التميز المؤسسي، أما مجال توافر شبكات الاتصال الذي كان وسطه الفرضي دالاً أيضاً إلا إنه جاء في المرتبة الأخيرة، فإنه يعزو الباحث هذهِ النتيجة إلى انجذاب عينة التطبيق نحو دائماً ما تتدخل قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة في قرارات العاملين بقصد المشورة لتحقيق التميز المؤسسي، ومحايدين باتفاقهم بإن قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تراعي الحالة النفسية التي يمر بها الموظفين من ضغط مطلب التميز المؤسسي، ومحايدين باتفاقهم بإن قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تهتم بالتحفيز والقدرة في انجاز المهام والرغبة في العمل، والولاء الكامل لهذهِ التشكيلات، ومحايدين باتفاقهم بإن قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تقسم الأعمال الإدارية بشكل يحقق أهداف التميز المؤسسي، كذلك محايدين باتفاقهم بإن قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تدرس تنفيذ القرارات التي صدرت في مواقف سريعة وصعبة لتقييمها، وبهذهِ النتائج فإن اعتماد التميز المؤسسي في هذهِ التشكيلات الإدارية يعد حافزاً للموظفين بغية الوصول بالتشكيل الإداري المنسوبين إليه إلى مراكز الصدارة، وينال بوساطته الثقة المجتمعية والاحترام ما بين بقية التشكيلات وهو يتطلب في ذات الوقت الجدية، والابتعاد عن المثاليات والإعلام الزائف، ومراعاة توافر الإمكانات المادية والبشرية، ليشارك الموظفون جميعهم في رسم الخطة السنوية وصنع واتخاذ القرارات وتنفيذها، ومتابعة تطبيقها بدون مجاملات على حساب المصلحة العامة التي تحقق الرقي والارتقاء لهذهِ التشكيلات التي ترعي أهم شريحة في المجتمع العراقي.

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

إذ إن "نجاح صنع واتخاذ القرارات يعود على التشكيل الإداري بتهيئة الفرص التنافسية وزيادة الحصة المكانية بين التشكيلات الادارية الاخرى". (محمد صلاح الدين فتحي، 2019، صفحة 79)

كذلك فإنه "تحتاج التشكيلات الإدارية إلى رفع مستويات الاداء الاداري لأفرادها لتمكينهم من الصدارة والتفوق في المنافسة، وهذا ما يضيف لها مسؤوليات تطوير مواردها البشرية بما يـــــــلائم مستجدات العمل الاداري والثقافة الادارية ضمن إطار التركيز على الواجبات لتحقيق أهداف الصدارة والتفوق في العمل الاداري الذي يعود بالنفع لهذهِ التشكيلات الإدارية".

إذ إن " بناء التميز المؤسسي يعتمد على القدرة - والأفضلية والأرجحية تحقيق التفوق في التشكيل الإداري على المنافسين، وإن التفوق يأتي بوساطة تطوير القدرات المميزة التي هي الموارد الفريدة التي يمتلكها التشكيل الإداري أو نقاط القوة الفريدة والتي قد تكون قوةعمل ماهرة مدربة جيداً ومبدعة وخلاقة، شبكات توزيع قوية، والتفرد بتملك مصدر تجهيز المواد الأولية، امتلاك التكنولوجيا الأفضل مقارنةً بالمنافسين، وبذلك يمكن للعمليات أن تتميز بالكلفة الأقل، أو الجودة الأعلى ،أو التسليم الأسرع ،أو الإبداع والكفاءة". (كامل الخصاونة، 2018، صفحة 23)، كما إن "للتنافس مسؤوليات تقع على عاتق الادارات العليا لاسيما وإن عليهم اعتماد التكنولوجيا الحديثة بالإدارة ومواكبة التطورات والتنافس بين التشكيلات الإدارية في التقدم على مختلف الأصعدة". (عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، 2004، صفحة 53) , كذلك فإنه "لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل مفهوم الثقافة التنظيمية الرياضية عن المفهوم العام للثقافة التنظيمية، على اعتبار بأنها جزء لا يتجزأ منها، وتتفق في سماتها واحكامها، غير أن الثقافة التنظيمية الرياضية تأخذ منحى تخصصي ذا صفة رياضية تجمع ما بين الفكر والحركة، وبهذا فإن الثقافة التنظيمية الرياضية تتجسد في المعاني والقيم والاتجاهات المشتركة التي تميز العاملين في الوسط الرياضي وتسهم في تكوين شخصياتهم وتوجيه سلوكهم ليطغى على التشكيل الإداري الرياضي سلوك شخصية واضحة".(أبراهيم يؤنس الراوي وليد خالد همام، 2016، صفحة 34)

فضلاً عن ذلك فإن "لتحقيق التميز المؤسسي فإنه لا يمكن أهمال أية عنصر من عناصره في التشكيل الإداري، ولا سيما ضرورة توافر القيادة الذكية البارعة بالابتكار، وعلى خلافه فإن سوء اختيار

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

القيادات يشكل أهم عوائق تحقيق التميز المؤسسي للتشكيل الإداري". (زيد مصلح الخفاجي، 2019، صفحة 80)

كما أنه "يجب أن تسعى الإدارة إلى الابتعاد عن النهج التقليدي في الإدارة والتفكير بشكل إبداعي وجريء، والاستفادة من التكنولوجيا والابتكارات الحديثة في إدارة الأعمال، ويجب أن يكون التركيز على الجودة من الأهداف الرئيسية في الإدارة، وذلك من خلال تحسين الجودة والخدمات وتطبيقها بشكل فعال". (محمد عبد الحكيم غريب، 2019، صفحة 85)

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1- تمتلك تشكيلات وزارة الشباب والرياضة العراقية المستوى المطلوب من توافر المورد البشري للتميز المؤسسي في إدارتها من وجهة نظر العاملين.

2- وجود فجوة ملموسة في دور القيادة المطلوبة لتحقيق التميز المؤسسي، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الممارسات القيادية لتتواكب مع النضج الثقافي للوزارة وجهة نظر العاملين.

التوصيات

1- من الضروري اهتمام وزارة الشباب والرياضة العراقية بزيادة تمكين العاملين وتقليل الاعباء الإدارية عليهم التي تسبب تأخراً في التميز المؤسسي.

2- من الضروري لوزارة الشباب والرياضة العراقية أن تراجع الدورات التطويرية لموظفيها وتوجيها نحو أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي.

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

References

1- Ibrahim Younis Al-Rawi, Waleed Khalid Hammam; *Modern Sports Administration*. Erbil: Al-Dabbagh Printing Press, 2016.
2- Ahmed Najm Abdullah et al.; *Organizational Flexibility and Its Relationship with Organizational Attractiveness in Youth and Sports Forums from the Perspective of Their Administrative and Training Staff*. Iraq: *Journal of Sports Culture*, Vol. 14, Special Issue, 2023, p. 244.
3- Zaid Muslih Al-Khafaji; *Management by Objectives*. Beirut: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing, 2019.
4- Saad Mohammed Shafiq; *Management by Objectives between Reality and Aspiration*. Amman: Dar Al-Shorouq, 2016.
5- Abdul Karim Mohsen and Sabah Majid Al-Najjar; *Production and Operations Management*. Amman: Wael Publishing House, 2004.
6- Ali Salman Dawood; *The Role of Artificial Intelligence in Institutional Excellence Mediated by Human Capital in the Formations of the Iraqi Ministry of Youth and Sports*. PhD Dissertation, University of Tikrit, College of Physical Education and Sports Sciences, 2025, p. 65.
7- Ghaidaa Mohammed Hassoun Al-Saadi; *Evaluating the Effectiveness of Administrative Performance of Directors of the Directorates of the Ministry of Youth and Sports for the Care of Gifted Athletes from the Perspective of Their Employees*. Iraq: *Journal of Sports Culture*, Vol. 12, No. 1, 2021, p. 205.
8- Freitas do Amaral; *Total Quality Management: Principles, Applications, and Research*. Lisbon, Portugal: Silab Publishing House, 2020.
9- Kamel Al-Khasawneh; *University Education Management in the Twenty-First Century*. Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing, 2018.
10- Mohammed Salah Al-Din Fathi; *Analysis of the Strategic Objectives of Egyptian Companies in the Second Decade of the Twenty-First Century and Their Role in Business Development*. *Journal of Economic and Commercial Sciences*, Vol. 12, No. 2, 2019.
11- Mohammed Abdul Hakim Ghareeb; *Sustainable Management and Sustainable Development Goals: A Field Study in the United Arab Emirates*. Jordan: Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2019.
12- Mustafa Talib Hammadi and Ibrahim Al-Azzawi; *Developing an Organizational Agility Scale for Directors of Sports Authority Departments from the Perspective of Sports Supervisors*. Iraq: *Journal of Sports Culture*, Vol. 15, No. 1, 2024, p. 266.
13- Muslih Ahmed Al-Saleh; *Encyclopedia of Scientific Research*. Amman: Ghaidaa Publishing and Distribution House, 2024.

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

14- Hisham Abdul Karim and Ahmed Qahtan; *The Role of Lean Management in Achieving Functional Excellence for School Principals from the Perspective of Physical Education Teachers in Babil Governorate*. Iraq: *Journal of Sports Culture*, Vol. 16, No. 1, 2025, p. 245.
15- Amalnick, M. S., & Zdeh, S. A.; *Concurrent Evaluation of Customer Relationship Management and Organizational Excellence: An Empirical Study*. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 30, No. 1, 2017.
16- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., & Tómasson, K.; *Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A New Tool for Measuring Occupational Safety Climate*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 41, Issue 6, 2011.

ملحق (1) يوضح مقياس التميز المؤسسي في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة

أولاً: مجال فاعلية الموارد البشرية:

1- تسمح تشكيلات وزارة الشباب والرياضة بمساحة من الحرية للعاملين للتغيير في سياسة التشكيل وفقاً للقوانين النافذة.

أتفـــق دائماً ○ **محايـــــــد** ○ **لا أتفـــــق** ○

2- تشجع تشكيلات وزارة الشباب والرياضة على أفكار الموظفين التنافسية المُتجددة غير التقليدية لحل المشكلات التي تواجه العمل الإداري.

أتفـــق دائماً ○ **محايـــــــد** ○ **لا أتفـــــق** ○

3- تعتمد تشكيلات وزارة الشباب والرياضة آليات الانطلاق مع الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد لخدمة التميز.

أتفـــق دائماً ○ **محايـــــــد** ○ **لا أتفـــــق** ○

4- تستمع تشكيلات وزارة الشباب والرياضة لإراء الموظفين الإدارية والفنية في وضع البرامج التي تحقق التميز.

أتفـــق دائماً ○ **محايـــــــد** ○ **لا أتفـــــق** ○

5- تُتابع تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تشجيع أداء الموظفين المميز والنتائج المتحققة في التميز المؤسسي.

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

ثانياً: مجال الإبتكار:

1- تعتمد تشكيلات وزارة الشباب والرياضة الخطط المُبتكرة التي تُميزها عن المنافسين في تنفيذ البرامج.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

2- تشجع تشكيلات وزارة الشباب والرياضة الأفراد المُبدعين من أصحاب الأفكار الجديدة وتطويرها.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

3- تعمل تشكيلات وزارة الشباب والرياضة على توفيرالموارد والأدوات بشكل جيد لتحقيق الابداع بالأداء المتميز.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

4- يعتمد تشكيلات وزارة الشباب والرياضة الاليات العلمية والإختبارات في تحليل أدائه بمراجعة تقييم مستوى الإنجازات.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

5- تبتكر تشكيلات وزارة الشباب والرياضة وضع سيناريوهات متعددة تُحقق مراتب متقدمة في المنافسات بينها.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

ثالثاً: مجال الثقافة التنظيمية:

1- تؤمن تشكيلات وزارة الشباب والرياضة بإن الرضا الوظيفي للموظفين يسهم في إنجاز مهام الواجبات بجودة الكفاءة المطلوبة.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

2- يتيح نظام الاتصال الإداري لتشكيلات وزارة الشباب والرياضة حرية كبيرة في تبادل الأفكار ما بين مختلف المستويات الإدارية للموظفين.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــــق

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

3- تراعي تشكيلات وزارة الشباب والرياضة التقيد بسياسات وإجراءات تطوير الموظفين على أدارة تطبيق المنهاج السنوي.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

4- توفر السياسات والإجراءات التي تعتمدها تشكيلات وزارة الشباب والرياضة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظفين.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

5- أجد في تشكيلات وزارة الشباب والرياضة الكفاءة المطلوبة لحسن التنظيم الذي يحقق التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

رابعاً: مجال القيادة:

1- تراعي قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة الحالة النفسية التي يمر بها الموظفين من ضغط مطلب التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

2- تهتم قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة بالتحفيز والقدرة في انجاز المهام والرغبة في العمل، والولاء الكامل لهذهِ التشكيلات.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

3- تقسم قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة الأعمال الإدارية بشكل يحقق أهداف التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

4- تدرس قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تنفيذ القرارات التي صدرت في مواقف سريعة وصعبة لتقييمها.

أتفـــق دائماً ⬭ محايـــــــد ⬭ لا أتفـــــق ⬭

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

5- تتدخل قيادة تشكيلات وزارة الشباب والرياضة في قرارات العاملين بقصد المشورة لتحقيق التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

خامساً: مجال مرونة العمليات:

1- تعتمد تشكيلات وزارة الشباب والرياضة المنهج المنطقي والمتدرج لحل المشكلات الإدارية.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

2- تتفهم تشكيلات وزارة الشباب والرياضة المشكلة بوساطة التقصي الدقيق عن أسبابها.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

3- تعتمد تشكيلات وزارة الشباب والرياضة تقويم بدائل القرارات التي تُتخذ بدراستها بموضوعية.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

4- تقسم تشكيلات وزارة الشباب والرياضةمهام الموظفين على أساس التخصص مما يعطيها شخصيتها وتميزها المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

5- تحترم تشكيلات وزارة الشباب والرياضة مقترحات الموظفين في تحديث النظم الألكترونية لتحقيق مطلب التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

سادساً: مجال المعرفة بالخدمات:

1- تستعمل تشكيلات وزارة الشباب والرياضة النظم الألكترونية المتقدمة للسيطرة على مطالب التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

2- تُؤمن تشكيلات وزارة الشباب والرياضة بتكافؤ الفرص في أيلاء المسؤوليات للموظفين لزيادة خبراتهم المهنية.

© This is an open access article under the CC
By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

3- تسعى تشكيلات وزارة الشباب والرياضة لدعم الكفاءة المهنية المطلوبة لكل من الموظفين لتحقيق التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

4- توفر تشكيلات وزارة الشباب والرياضة السياسات والإجراءات للمناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظفين الخاصة بتحقيق التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

5- توفر تشكيلات وزارة الشباب والرياضة حرية كبيرة في تبادل الأفكار ما بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق التميز المؤسسي.

أتفـــق دائماً محايـــــــد لا أتفـــق

© This is an open access article under the CC By licenses http://creativecommons.org/licenses/by/4.0