

دور أبعاد التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية

سوزان العامود * خلود ديب ** سراب شهاب ***

(الإبداع: 10 تشرين الأول 2022، القبول: 15 تشرين الثاني 2022)

الملخص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية. تم إجراء البحث على عينة قوامها 78 عاملاً من أعضاء اللجان التنفيذية في المحافظات السورية المختلفة. وقد استُخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، حيث تم تصميم استبيانين وذلك لقياس أبعاد التطوير الإداري (التكوين المستمر، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية) والأداء المتميز لدى أفراد عينة البحث. وتم التأكد من صدق وثبات الاستبيانين من خلال استخدام صدق الاتساق الداخلي وثبات التجزئة النصفية. بينت النتائج وجود ارتباط قوي موجب بين غالبية أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز (التطوير والتدريب، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية)، بينما لم تبين النتائج وجود ارتباط بين بعد التكوين المستمر والأداء المتميز لدى العاملين. ووفقاً لنتائج الدراسة تمت التوصية باقتراح نموذج للأداء المتميز للعاملين ووضع معايير لتقييمه ليكون عاملاً مساعداً في تطبيق إدارة التطوير الإداري وصولاً لإدارة التميز.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري، الأداء المتميز، اللجان التنفيذية

*طالبة دراسات عليا (ماجستير) – قسم التخطيط والإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة تشرين.

** أستاذ مساعد – قسم التخطيط والإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة تشرين.

*** مدرس – قسم التخطيط والإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة تشرين

Role of the dimensions of administrative development in realizing the excellent performance of workers in the executive committees at the General Sport Federation in the Syrian Arab Republic

Suzan Alamood* D.Kholoud ali-Deeb D.Sarab Shhab*****

(Received: 10 October 2022, Accepted: 15 November 2022)

Abstract:

This research aimed to explore the relation among the dimensions of administrative development and the excellent performance of workers in the executive committee at the General Sport Federation in the Syrian Arab Republic. The research has been applied at a sample of (78) workers of executive committees in the different Syrian governances. It has been used the descriptive approach using the questionnaire, where has been designed two questionnaires for measuring the dimensions of administrative development (continuous formation, development and training, performance evaluating, training requirements and moral requirements) and the excellent performance of sample individuals. The validity and stability of questionnaires have been checked by using the validity of internal- consistency and stability of half-segmentation. The results showed a strong positive correlation among the dimensions of administrative development (development and training, performance evaluating, training requirements and moral requirements) and the excellent performance. However there was not a correlation between the continuous formation and the excellent performance of the workers. In light of study's results, it was recommended to suggest a model to excellent performance of workers and put standards to evaluate it for being helpful factor in the applying the administrative development management arriving to the excellence management.

Key words: Administrative development, Excellent performance, Executive committees

*Postgraduate Student (Master) Department of Sports Planning and Management – Faculty of Physical Education – Tishreen University.

**Assistant Professor – Department of Sports Planning and Management – Faculty of Physical Education – Tishreen University. (main supervisor)

*** Lecturer – Department of Planning and Management – Faculty of Physical Education – Tishreen University (co-supervisor)

1- المقدمة

تسعى الدول المعاصرة من خلال أجهزتها ومؤسساتها إلى توفير التطوير الإداري بمفهومه الشامل بما يضمن لشعوبها تحسين مستوى الأداء والتطور ويحافظ في الوقت نفسه على كيانها المعنوي والمادي، فحتى تكون المؤسسات عصرية في أسلوبها يتطلب ذلك التوعية بمفهوم التطوير الإداري كمنهج لإيجاد مؤسسات حكومية على درجة عالية من الكفاءة والأداء المتميز والجودة العالية (يونس، 2002). حيث يرتبط التطوير الإداري ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التميز الذي يشير إلى الصمود أمام التحديات التي تواجه عمل المؤسسات، والمؤسسة التي تسعى إلى التميز هي المؤسسة التي تقبل التحدي وتمتلك الإرادة والتصميم لذلك، وتستجمع قواها لمواجهة والتصدي له وصولاً بعد ذلك إلى التميز بما تملكه من إمكانيات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية (الهلال، 2014). كما يُنظر للأداء المتميز بأنه قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداء مرضي في مجالات النمو والربح (Paul Pinto, 2003).

إن المؤسسات الرياضية كغيرها من المؤسسات الحكومية ازدادت فيها الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير، مما يستلزم مواجهة هذه التغييرات والاستمرار في التطوير والتحسين ورصد نقاط الضعف ومعالجتها، وتطبيق ممارسات إدارية حديثة تتوافق مع التقدم التكنولوجي واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق التميز في الأداء؛ حيث يعد التطوير الإداري من أهم المدخل الحديثة في الإدارة الرياضية المعاصرة. وإن نجاح المؤسسات الرياضية في تحقيق أداء متميز يرتبط بوجود كل فرد في مكانه المناسب وأن يقوم بعمله بالشكل المطلوب، مراعيًا في ذلك أهداف وقوانين المؤسسة التي يعمل بها.

تناولت دراسات عربية عديدة موضوع التطوير الإداري، من أهم هذه الدراسات دراسة المحميد (2022) التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء الرشاقة التنظيمية. وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي فيها واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وبلغت عينة الدراسة (247) عضواً من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة بدرجة متوسطة. كما جاءت موافقتهم على الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بدرجة تراوحت بين متوسطة ومرتفعة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لمتغيري المنصب الإداري والجنس. ودراسة منصور (2020) التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في مصر في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث استخدمت الباحثة فيها المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث التي تتكون من (72) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لدى القيادات جاء بدرجة متوسطة، بينما في محور معوقات تطوير الأداء الإداري ومحور متطلبات التطوير بكلية التربية جاءت النتائج بدرجة كبيرة جداً. ودراسة العياشي و سديرة (2019) التي بحثت في معرفة دور أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة البحث (60 عضواً) وهم أعضاء مجلس إدارة النوادي المحترفة بالرابطة الأولى لكرة القدم بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير العمر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية في إنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر تعزى لمتغير نوع وعدد المتغيرات التكوينية. ومن الدراسات الأجنبية التي تناولت التطوير بمفهومه التنظيمي والإداري هناك دراسة (Ramstad 2007) التي هدفت إلى معرفة أثر إنتاج المعرفة التعاونية في مجال التطوير التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من 223 من خبراء المنظمات المشتركين في التطوير التنظيمي.

واعتمدت البيانات على التقييم الذاتي من قبل الخبراء في ثلاثة مجالات هي: وحدات البحث والتطوير الأكاديمي، ومعاهد التدريب والتعليم، والاستشارات الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأشارت النتائج إلى أنه من خلال الربط بين مختلف أنواع المعرفة يتم إيجاد منافع لكل من الخبراء والعملاء وبالتالي تعود المنافع على المجتمع. وأن النموذج التعاوني يقدم فرصة لإيجاد 6 أنواع من التحسينات في عملية البحث والتمويل والخبرة والتواصل المجتمعي والإنتاج الخدمي والتطوير التعليمي الإقليمي ومخرجات العملاء. ودراسة (Dvir 2002) التي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة المحسنة من خلال التدريب على تطوير العاملين وتطوير أدائهم من خلال إخضاعهم لبرنامج تطوري قائم على المهارات الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من 54 قائداً عسكرياً مع 90 تابعاً مباشراً و724 تابعاً غير مباشر. واستخدم المنهج التجريبي حيث تم إخضاع المجموعة التجريبية لتدريب على القيادة التحولية وتم إخضاع المجموعة الضابطة لتدريب قيادي انتقائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة في المجموعة التجريبية امتلكوا تأثير أكثر إيجابية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين من القادة في المجموعة الضابطة.

لكن يوجد القليل من الدراسات التي اهتمت بعلاقة التطوير الإداري بالأداء المتميز، أهمها دراسة عشاشة (2020) التي تطرقت إلى إبراز دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية أي مساهمتها في الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بالمؤسسة والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع 30 استبيان على عينة من الأفراد العاملين في مديرية الشباب والرياضة في ولاية برج بوعريبيج في الجزائر. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الرياضية. ودراسة صالح (2020) التي هدفت إلى الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية. وتمثلت عينة الدراسة في العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (التي هي المجتمع الأصلي للدراسة). واعتمدت على المنهج الوصفي والاستبيان للدراسة. وجاء في أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة وجود دور لسياسة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، بالإضافة إلى دور تدريب وتكوين الموارد البشرية ونظام الحوافز المطبق. بينما يوجد بعض الدراسات الأجنبية كدراسة (AI-Qaysi & Hussein 2019) التي ركزت على دور إدارة الجودة الشاملة في الأداء المتميز بين الموظفين في جميع مستويات الإدارة في النوادي الرياضية العاملة في العراق. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة بحثية لجمع المعلومات اللازمة لنموذج القياس المطبق على متغيرات الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن الأداء المتميز يتأثر بشكل مباشر بمتغيرات إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، التحسين المستمر، عملية التحسين، علاقات التسويق). ودراسة (AI Hila & AI Shobaki 2017) التي وضحت دور القيادة الخدمية في تحقيق الأداء المتميز من منظور العاملين في الكليات التقنية في قطاع غزة. استخدم المنهج الوصفي والتحليلي وكان مجتمع الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية. وطبق استبيان الدراسة على عينة بلغت 111 عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخدمية وتحقيق الأداء المتميز تعزى لمتغير الكلية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمتغيري المؤهلات وسنوات الخدمة. ومن أهم توصيات الدراسة كان ضرورة اختيار قيادات جامعية وفق معايير موضوعية علمية وإدارية لتكون هذه القيادات أحد عوامل النجاح في أي تغيير علمي مفيد.

باعتبار اللجان التنفيذية التابعة للاتحاد الرياضي تعتمد كغيرها من المؤسسات الرياضية الأخرى على إدارة يسيرها الأعضاء، فقد اهتم هذا البحث بدراسة مستويات التطوير الإداري والأداء المتميز للعاملين فيها بالإضافة إلى دراسة العلاقة بينهما والتي تعالج مشكلة البحث الكامنة في عدم إدراك العلاقة بين التطوير الإداري والأداء المتميز لدى العاملين في هذه اللجان التابعة

للاتحاد الرياضي العام. بالإضافة إلى القصور في الفهم الواضح والكافي لأساليب تحقيق الاداء المتميز لدى جميع العاملين في اللجان التنفيذية.

2- أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

1) التعرف على مستوى أبعاد التطوير الإداري عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

2) التعرف على مستوى الأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

3) دراسة العلاقة بين أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز عند العاملين في التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

وبناءً على ما سبق تم وضع الفرضيات الآتية:

1. هناك مستوى منخفض للتطوير الإداري عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

2. هناك مستوى منخفض للأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

3. هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

3- أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة بما يلي:

1- سوف يسهم هذا البحث هذه الدراسة في زيادة كفاءة رؤساء اللجان التنفيذية وقدرتهم على مواجهة كافة التحديات التي تصادفهم لتحسين وتطوير عمل اللجنة بالكامل.

2- سوف تقدم الدراسة حلاً منطقياً لمعالجة الخلل الذي يحد من الاستخدام الأمثل لأبعاد التطوير الإداري في اللجان التنفيذية التي تشكل أذرع الاتحاد الرياضي العام.

3- سوف تقدم الدراسة معلومات نظرية مبتكرة توضح أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق أبعاد التطوير الإداري للعمل على تلافيها وتبيان مدى إمكانية توظيفها بتطوير عمل أعضاء اللجان التنفيذية التابعة للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.

4- تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي وجهت النظر نحو أبعاد التطوير الإداري وأهمية تطبيقها على ظهور الأداء المتميز عند الأعضاء العاملين لدى اللجان التنفيذية في الجمهورية العربية السورية.

4- مواد البحث وطرقه

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، حيث استخدام الاستبيان لجمع البيانات لملائمته لطبيعة الموضوع المدروس.

عينة البحث: تم اختيار العينة على طريقة الحصر الشاملة لجميع أفراد المجتمع الاصلي للبحث (أعضاء اللجنة التنفيذية في الجمهورية العربية السورية) البالغ عددهم 95 عضواً. حيث وزع الاستبيان عليهم جميعاً وقد تم استرجاع الاستبيانات من أفراد العينة الأصلية والبالغ عددهم (78) (أي نسبة 82.11%) من الأعضاء.

مواد البحث: اعتمد البحث في إجراءاته الميدانية على الاستبيان كأداة بحثية لغرض الإجابة على فرضيات البحث وتحقيق أهدافه. ويتكون من استبيانين لقياس أبعاد التطوير الإداري (ملحق رقم 1) ولقياس الأداء المتميز (ملحق رقم 2). حيث

يتكون مقياس التطوير الإداري من (39) عبارة موزعة على خمسة محاور شملت: التكوين المستمر، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية. ويتكون مقياس الأداء المتميز من محور وحيد حوى (15) عبارة. قام كل عضو بالإجابة على عبارات المقياسيين طبقاً لرايه الشخصي واعتقاده وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والموزع على الشكل التالي (لا أوافق على الإطلاق - لا أوافق - حيادي - أوافق - أوافق بدرجة كبيرة). وتم تصحيح المقياس بحيث منحت الدرجة 5 عند الإجابة (أوافق بدرجة كبيرة)، الدرجة (4) عند الإجابة (أوافق)، الدرجة (3) عند الإجابة (حيادي)، الدرجة (2) عند الإجابة (لا أوافق) والدرجة (1) عند الإجابة (لا أوافق على الإطلاق).

وللتأكد من صدق وثبات استبتياني التطوير الإداري والأداء المتميز تم تطبيقهما على عينة استطلاعية مؤلفة من 15 عضو من أعضاء اللجان التنفيذية بالاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية واستبعدت نتائج هؤلاء الأعضاء من نتائج عينة البحث المدروسة. حيث تم استخدام صدق الاتساق الداخلي من أجل التأكد من صدق استبتياني التطوير الإداري والأداء المتميز. حيث تم حذف العبارات رقم 1 و2 من محور التكوين المستمر، العبارة رقم 11 من محور تقييم الأداء والعبارتين رقم 24 و37 من محور الاحتياجات المعنوية. بينما تم الاحتفاظ بجميع العبارات المنتمية لمحوري التدريب والتطوير، والاحتياجات التدريبية من محاور استبتيان التطوير الإداري. أما بالنسبة لصدق استبتيان الأداء المتميز، فقد تم حذف العبارات رقم 5، 13 و14 منه واحتفظ بالعبارات المتبقية في استبتيان الأداء المتميز. ومن ثم تم حساب الصدق البنائي لمحاور استبتيان التطوير الإداري (فقط كونه متعدد الأبعاد) بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبتيان، حيث بينت النتائج أن جميع قيم الارتباط جيدة وتراوحت من 0.64 إلى 0.94. وللتأكد من ثبات استبتياني التطوير الإداري والأداء المتميز، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وذلك بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين محصلة الأسئلة الفردية ومحصلة الأسئلة الزوجية للاستبتيان (بعد استبعاد العبارات المحذوفة نتيجة لاختبارات الصدق). ومن ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان وبراون للتصحيح، حيث امتلكت محاور استبتيان التطوير الإداري جميعها معاملات ثبات جيدة تراوحت من 0.71 إلى 0.92 وامتلك استبتيان الأداء المتميز معامل ثبات عالٍ بلغ 0.94 مع يدل على ثبات الاستبتيانين.

يتبين من خلال نتائج الصدق والثبات أن الاستبتيانين يتمتعان بالصدق والثبات ويمكن استخدامهما لقياس التطوير الإداري والأداء المتميز لأعضاء اللجان التنفيذية بالاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية.

5- مصطلحات الدراسة:

6- الإدارة:

"هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل". (الصحن و آخرون، 2002).

7- التطوير:

"استراتيجية تتضمن استخدام محدود للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانيات كبيرة لتطوير الأفراد والجماعات وترسيخ العمل الجماعي وتماسكه وإحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري" (مشهور، 2010).

8- التطوير الإداري:

عرف العويسات (2003) نقلاً عن Bennis التطوير الإداري بأنه: " استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وتلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وللتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".

9- الأداء المتميز :

"هو قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق أداءات مرضية في مجالات النمو والرياح" (Paul pinto, 2003).

10- اللجان التنفيذية:

" القيادة التنفيذية للفرع وهي مؤلفة من /5-7/ أعضاء ينتخبهم مؤتمر الفرع من بين أعضائه لمدة خمس سنوات توزع المهام فيها بقرار من المكتب التنفيذي وفق الأسس والقواعد المبنية في هذا النظام ومن أهم مهامه الإشراف على عمل المؤسسات الرياضية كاملة في الفرع والمحافظة الموجود فيها وتنفيذ قرارات المجلس المركزي والمكتب التنفيذي" (النظام الداخلي للاتحاد الرياضي، مرسوم رقم 8، 2014).

11- النتائج والمناقشة

1. نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

من أجل التأكد من صحة الفرضية الأولى (هناك مستوى منخفض للتطوير الإداري عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية) تم قياس المتوسطات الحسابية لأبعاد التطوير الإداري وانحرافات المعيارية كما هو واضح في الجدول (1).

الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية لأبعاد التطوير الإداري وانحرافات المعيارية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التكوين المستمر	4.04	0.31	مرتفع
التدريب والتطوير	3.11	0.85	متوسط
تقييم الأداء	2.99	0.79	متوسط
الاحتياجات التدريبية	2.98	0.76	متوسط
الاحتياجات المعنوية	3.35	0.66	متوسط
البعد الكلي (التطوير الإداري)	3.25	0.60	متوسط

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية بلغت لمحور التكوين المستمر 4.04 بانحراف معياري 0.31، لبعد التدريب والتطوير 3.11 بانحراف معياري 0.85، لبعد تقييم الأداء 2.99 بانحراف معياري 0.79، لبعد الاحتياجات التدريبية 2.98 بانحراف معياري 0.76 ولبعد الاحتياجات المعنوية 3.35 بانحراف معياري 0.66. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التطوير الإداري 3.25 بانحراف معياري قدره 0.60 وهذا المتوسط يقع بين قيم المجال 2.61 و 3.40. مما يدل على أن مستوى التطوير الإداري عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية يقع في المستوى المتوسط، مما ينافي الفرضية الأولى. يُعزى ذلك إلى أن هناك علاقات تفاعلية إنسانية جيدة بين العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي مبنية على العمل الجماعي المشترك في إدارة فريق العمل، والتي أدت إلى رفع مستوى التطوير الإداري إلى المستوى المتوسط.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة خياط (2007) التي بينت أن إدارة التطوير الإداري تساهم في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة، ودفع الموظف للتطوير المستمر لممارساته الإدارية، من خلال التحول من ممارسات العمل اليدوي إلى الأنظمة الالكترونية الحديثة في سهولة الوصول للمعلومات التي

تخص العاملين الإداريين. وكذلك مع دراسة الشريف (2013) التي أكدت على تأثير التطوير الإداري على أداء العاملين الإداريين من خلال تنمية قدراتهم العلمية والعملية المناسبة لاحتياجاتهم وإيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل.

2. نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

من أجل التأكد من صحة الفرضية الثانية (هناك مستوى منخفض للأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية) تم قياس المتوسط الحسابي لاستبيان الأداء المتميز الذي يوضحه الجدول (2).

الجدول رقم (2): المتوسط الحسابي لاستبيان الأداء المتميز وانحرافه المعياري

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الأداء المتميز	3.53	0.55	مرتفع

وتشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للأداء المتميز بلغ 3.53 بانحراف معياري 0.55. وهذا المتوسط يقع بين قيم المجال 3.41 و 4.20. مما يدل على أن مستوى الأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية يقع في المستوى المرتفع. مما ينافي الفرضية الثانية. يمكن تبرير هذا المستوى من كون التقنيات المستخدمة في العمل الإداري تتجدد وتتطور وتتنوع من وقت إلى آخر الأمر الذي قدم تسهيلات في تنفيذ مهمات العاملين وصولاً إلى الجودة في الأداء ومن ثم التميز فيه. كما يمكن عزو هذا المستوى المرتفع إلى زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف الاتحاد والالتزام بتحقيقها من جهة ومسؤولية الاتحاد تجاه العاملين لديه في تطبيق مبادئ الإدارة وتوفير الإمكانيات المناسبة من جهة أخرى، الأمر الذي هياج من التوافق والانسجام بين الإدارة والعاملين وبالتالي دفع العاملين وفرق العمل داخل الاتحاد إلى تأدية أعمالهم على أكمل وجه والارتقاء بها إلى درجة التميز. كما يمكن تبرير المستوى المرتفع من الأداء المتميز لدى العاملين من اهتمام الاتحاد بضرورة تنمية قدرات العاملين لديها وحسن اختيار الأفراد الملائمة لتحقيق المهمات المقررة، لما له من دور مهم في تحقيق التميز في الأداء.

وذلك ما أكد عليه أبو النصر (2010) بالقول بأن الأداء الإداري المتميز هو مسؤولية مزدوجة بين إدارة المؤسسة والفرد العامل، وإن تحقيق التوافق بينهما يساهم في الوصول إلى الأداء المتميز. وهذا أيضاً ما أشارت له نتائج دراسة بوشيبية (2017) حيث ركزت على أهمية عملية الاختيار والتعيين بالشكل المناسب والتكوين الجيد والتدريب في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية. وكذلك أشارت دراسة خرشي (2019) من خلال نتائجها أن لأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة دور في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسات الرياضية.

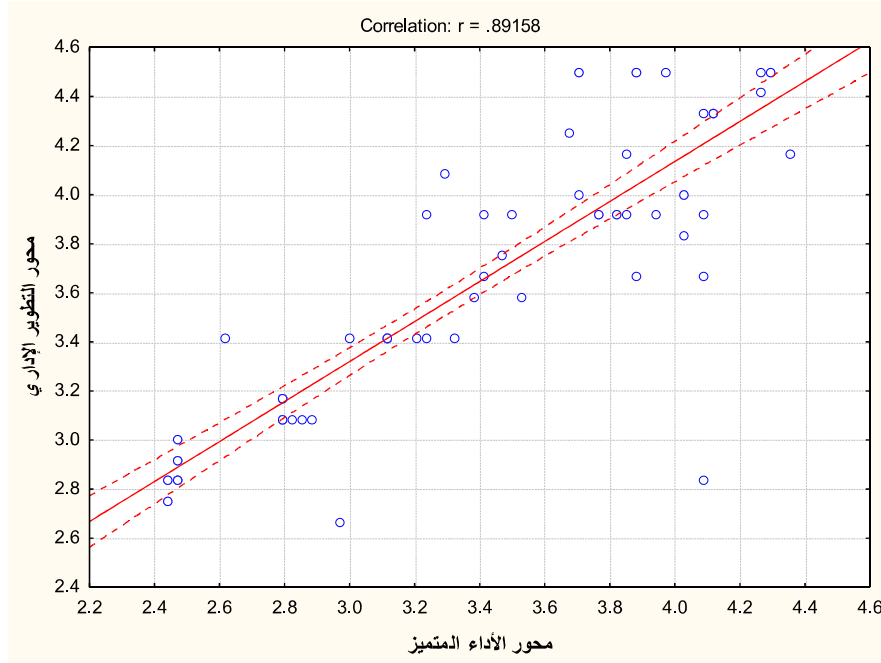
3. نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

من أجل التأكد من صحة الفرضية الثالثة (هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية) تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد متغير التطوير الإداري ومتغير الأداء المتميز من جهة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغير التطوير الإداري بشكل كلي ومتغير الأداء المتميز من جهة أخرى كما في الجدول (3).

الجدول رقم (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد متغير التطوير الإداري ومتغير الأداء المتميز

المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة R	مستوى الدلالة
التكوين المستمر	4.04	0.31	0.12	0.25
الأداء المتميز	3.53	0.55		
التدريب والتطوير	3.11	0.85	0.84	0.00
الأداء المتميز	3.53	0.55		
تقييم الأداء	2.99	0.79	0.85	0.00
الأداء المتميز	3.53	0.55		
الاحتياجات التدريبية	2.98	0.76	0.81	0.00
الأداء المتميز	3.53	0.55		
الاحتياجات المعنوية	3.35	0.66	0.80	0.00
الأداء المتميز	3.53	0.55		
التطوير الإداري	3.25	0.60	0.89	0.00
الأداء المتميز	3.53	0.55		

بينت النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود ارتباط بين بعد التكوين المستمر ومتغير الأداء المتميز ($R = 0.12$) ومستوى الدلالة (0.25). بينما بينت النتائج وجود ارتباطات قوية بين متغير الأداء المتميز وبعد التدريب والتطوير ($R = 0.84$) ومستوى الدلالة (0.00)، وبعد تقييم الأداء ($R = 0.85$) ومستوى الدلالة (0.00)، وبعد الاحتياجات التدريبية ($R = 0.81$) ومستوى الدلالة (0.00) وبعد الاحتياجات المعنوية ($R = 0.80$) ومستوى الدلالة (0.00). أظهرت النتائج بشكل عام وجود علاقة قوية بين متغير التطوير الإداري والأداء المتميز ($R = 0.89$) ومستوى الدلالة (0.00). ويوضح الشكل البياني (1) نتائج الارتباط بين محوري التطوير الإداري والأداء المتميز.



الشكل البياني رقم (1): نتائج الارتباط بين محوري التطوير الإداري والأداء المتميز

أظهرت النتائج إداً صحة الفرضية بالنسبة لغالبية الأبعاد باستثناء بعد التكوين المستمر، حيث تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين غالبية مستويات أبعاد التطوير الإداري (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الاحتياجات التدريبية والاحتياجات المعنوية) ومستوى الأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية. ويمكن تحليل ذلك أن لهذه الأبعاد دور كبير في التنمية المعرفية للعاملين وتطوير قدراتهم الأدائية والذي يؤدي إلى التميز في الأداء. وهذا يتفق مع أورده صالح (2020) بأن لتدريب وتكوين الموارد البشرية ونظام الحوافز المطبق لديهم دور إيجابي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة عشاشة (2020) بوجود علاقة ارتباط بين هذه الأبعاد والأداء المتميز عند موظفي مديرية الشباب والرياضة في ولاية برج بوعرييج. على الرغم من أن النتائج في هذه الدراسة السابقة بينت وجود ارتباط ضعيف بين بعدي التدريب والتطوير، الاحتياجات التدريبية والأداء المتميز، ووجود ارتباط متوسط بين بعدي تقييم الأداء، الاحتياجات المعنوية والأداء المتميز.

بينما لم تبين النتائج وجود علاقة بين مستوى بعد التكوين المستمر من أبعاد التطوير الإداري ومستوى الأداء المتميز لدى هؤلاء العاملين. وهذا يمكن تبريره استناداً إلى أن التكوين المستمر يتعلق برغبة العاملين على تعلم المهارات المرتبطة بعملهم وتوفر الفعالية بضرورة تحسين أدائهم، وفي حال عدم وجود هذه الرغبة الذاتية لديهم، فسيفي أداء عملهم دون مستوى التميز. لكن تتناقض هذه النتيجة مع ما جاء به جبارية (2015) في اعتبار التكوين مهم لتحقيق الفعالية في أداء موظفي عمال مؤسسة الاتصالات في الجزائر واعتماده استراتيجية تنمية مهمة لعمل المؤسسة. كما تتناقض هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة عشاشة (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين بعد التكوين المستمر من أبعاد التطوير الإداري والأداء المتميز عند موظفي مديرية الشباب والرياضة في ولاية برج بوعرييج.

■ الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

1. يوجد مستوى متوسط للتطوير الإداري عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.
2. يوجد مستوى مرتفع للأداء المتميز عند العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية.
3. هناك علاقة إيجابية للتطوير الإداري مع الأداء المتميز لدى العاملين في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي في الجمهورية العربية السورية بالنسبة لغالبية أبعاد التطوير الإداري، بينما لم تكن هناك علاقة لبعدها التكوين المستمر مع أدائهم المتميز.

التوصيات:

1. إجراء دراسة تفصيلية للواقع الإداري في اللجان التنفيذية للاتحاد الرياضي وتحليل المعوقات التي تواجهها بما يخص الجوانب التنظيمية الهيكلية والاستراتيجية، ووضع آلية لمعالجة هذه المعوقات.
2. اعتماد أسس تخطيطية تهدف إلى التطوير الإداري المبني على توافق الأهداف التي ترسمها اللجان التنفيذية مع الإمكانيات المتوافرة لضمان تحققها.
3. التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال تفعيل العمل الجماعي والمشاركة في العملية الإدارية، بالإضافة إلى تنشيط البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية المهارات التدريبية لدى العاملين وتطوير أساليب الأداء وأيضاً إدخال تقنيات وأدوات حديثة تسهل العمل الإداري.
4. الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية بهدف تشجيع العاملين على العمل الوظيفي وتحقيق الأداء المتميز.

12- المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد (2012)، الأداء الإداري المتميز، ط1، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. بوشبية، مصطفى (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية. رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي. جامعة محمد بوضياف في المسيلة: الجزائر.
3. جبارية، بن عمر (2015). دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- بالوادي. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرياح ورقلة: الجزائر.
4. خرشي، فيصل (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية. رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي. جامعة محمد بوضياف في المسيلة: الجزائر.
5. خياط، حنان (2007). دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز: المملكة العربية السعودية.
6. الشريف، ريم (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد و الإدارة. جامعة الملك عبد العزيز في جدة: السعودية.
7. صالح، ضباب (2020)، الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. جامعة المسيلة: الجزائر.
8. عشاشة، عبد الكريم (2020). إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة في ولاية برج بوعرييج. رسالة ماجستير. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف في مسيلة: الجزائر.
9. العويسات، جمال الدين (2003). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة.

10. العياشي، سالم؛ سعد، سديرة (2019). أسلوب تطوير إدارة النوادي الرياضية لإنجاح منظومة الاحتراف الرياضي بالجزائر. مجلة الإبداع الرياضي. جامعة المسيلة. 10: (2)، 158-177.
11. منصور، منار منصور أحمد (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس في مصر. 12: (4)، 1-45.
12. المحميد، باسم بن إبراهيم (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء الرقابة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1: (22)، 150-181.
13. الهللات، صالح على عودة (2014)، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع في عمان.
14. يونس، طارق (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة. الأردن: دار التراث للطباعة والنشر.
- 13- المراجع الأجنبية:**

1. Dvir, taly; Eden,dov; Avolio;Bruce J. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. The Academy of Management Journal. 45(4),pp735-744.
2. Al Hila A. Amal & Al Shobaki Mazen J. (2017) The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges provinces of Gaza strip, International journal of management research and business strategy, 6 (1), 69-91.
3. Pinto ,p. (2003). La performance durable, Paris: edition Dunod
4. Ramstad, Elise (2007). Collaborative Knowledge Production Model In The Field Of Organizational Development. Educational Action Research.16(2). pp 261-278