

واقع الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب  
والرياضة بدولة الكويت

\*أ.د/عبدالله عيد مبارك الغصاب

\*\* عبدالرحمن على عبدالرحيم حسن

مقدمة ومشكلة البحث :

تعد الإدارة عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف جيدة وعلى استخدام الجهد البشري في الاستعانة بالإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وذلك في شكل نشاط إنساني متكرر ومستمر، وهذا النشاط يوجد في كل المؤسسات وعلى كافة المستويات سواء كانت هذه المؤسسات حكومية أو مؤسسات أهلية. (١ : ١٢)

لكي تستطيع الهيئة الإدارية مواجهة احتياجات المجتمع وتحقق أهدافها بنجاح يتطلب على القائمين بها وقادتها أن يكون لديهم رؤية واحدة مشتركة في العمل. (٧ : ٧١)

كما تلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية علي اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط الضعف وزيادة فاعليه نقاط القوة والتميز، ولذلك أصبحت الإدارة الرياضية هي العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجي له النجاح وإذا كانت الإدارة تهدف إلي تحقيق أغراض محددة مسبقاً بأقل قدر من الجهد وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية يعزى نجاح الإدارة وأيضاً يعزى فشل هذه المؤسسات إلي فشل الإدارة. (٤ : ١٨)

وتعد جميع الجهود والانشطة التي توجه وتبذل باستمرار لترشد وتطور العملية الادارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الادارية وخفض تكلفة الانتاج سلعة كانت او خدمة ورفع مستواه لتحقيق ابعاد التنمية في المجتمع. (٣ : ٨)

ويرى ناصر محمد (٢٠٠٤م) أن موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ وشهد بحثاً مس تمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها، ومحاولاتها اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (١٣ : ٥٣)

وتعرف " راوية محمد حسن " الأداء الوظيفي انه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس

وتداخل بين الأداء والجهد فالجدة يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (٥ : ٣٠)

كما يرى محمد الربيق (٢٠٠٤م) أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة. (١١ : ٢٠٩)

كما ان استمرار العمل الإداري وضمان الاداء الاحسن وتطوير الاهداف والاساليب يتوقف بشكل فعال على الدماء الجديدة والطاقات النامية فيه حيث ان الطاقات لا تأتي من العدم بل هي بحاجة الى عمليات التربية وتطوير مستمر فان افضل لضمان الطاقة الافضل والخبرة الاكفأ هي ابرازها من العمل ذاته فإنه يعد تولى الافراد منذ البدء وتنميتهم مع تنميتها بشكل تدريجي وناشط يجعلهم اكثر قدرة على تولى الادوار الالهة شينا فشيئا. (٢ : ٢٧)

وتعتبر الهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت من المؤسسات التربوية التي يجب الاهتمام بها فهي تسعى الى خلق مواطنين صالحين قادرين على الارتقاء بالمجتمع الكويتي، وان لم تقم هذه المؤسسة بدورها على اكمل وجه سيصبح هناك خلل كبير، ولن تستطيع تلك المؤسسة تحقيق اهدافها الا بوضع استراتيجيات واضحة المعالم قادرة على الارتقاء بسلوكيات الفرد ومستواه ولن تنجح تلك الاستراتيجيات الا من خلال وضع نظم لتقييم عائد تلك الاستراتيجيات والمشاركة في اعداد الكوادر الادارية المستقبلية داخل المؤسسات الرياضية.

ومن خلال ملاحظة الباحث لما يحدث داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة فقد تبين للباحث ان كثيرا من النظم واللوائح تعيق المتميزين من العاملين الى مناصب قيادية واهم هذه المعوقات ( الروتين - السيطرة - تركيز السلطة للمدير فقط - تمسك المدير بكل الاختصاصات وتجاهل الصغار من العاملين - التراجع الشديد في التواجد الشبابي للمناصب الادارية مما احدث بما يسمى الفراغ القيادي ) وتظهر بعض الدلالات الموضحة لذلك حيث ينصب المدير نفسه محاميا ومحاسبا ومنظما ودبلوماسيا ورجل علاقات عامة وهو ما يسمى بعقدة المدير الكامل حيث يهتم بالعمل منفردا وينعزل عن التابعين له فكيف تنتقل الادارة من القادة الى التابعين واين الجيل الثاني من القادة ومن يتحمل مسئولية تلك المنظمات مستقبلا.

ومن خلال العرض السابق وفي حدود علم الباحث وما أتطلع عليه من الأبحاث والدراسات السابقة التي تنطرق إلى هذا المجال البحثي لم تجد من الأبحاث والدراسات العلمية المرجعية التي تتناول واقع الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وكان في حد ذاته من أحد الدوافع الحقيقية لأجراء هذه الدراسة.

### أهمية البحث والحاجة إليه:

يعد هذا البحث إحدى المحاولات العلمية التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت من خلال الاجابة على التساؤل الآتي:

- ما واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت؟

### التعريف ببعض المصطلحات الواردة في البحث:

#### ٢- الأداء الوظيفي:

يعرف ماجد محمد ونبييل عيد (٢٠٠٧م) الأداء الوظيفي بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (١٠: ٢١٠)

#### الدراسات السابقة :

#### أولاً : الدراسات باللغة العربية :

١- دراسة عبد الله احمد محمد عباس (٢٠٠٣م) (٩) : بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي ( بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت )" استهدفت هذه الدراسة التعرف على التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة وأهميتها ودراسة مفهوم الأداء الوظيفي ومفهوم فاعلية الأداء الوظيفي مع شرح مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث أسلوب الاستقصاء ، واشتملت العينة على (١٠٢٥) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ، وكانت أدوات جميع البيانات الاستقصاء ، وكانت أهم النتائج أن مقياس الدالة التنظيمية هو مقياس يقوم على هيكل واحد وأن الإلمام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يتأثر معنويًا بأحد أبعاد العدالة التنظيمية .

٢- دراسة سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠٥م) (٦) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استعداد مديري الأجهزة الادارية الحكومية لاستخدام فرق العمل في ادارتهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت عينة البحث تتضمن جميع مديري ادارات الأجهزة الادارية الحكومية بالمملكة السعودية والبالغ عددهم (٣٥٤) مدير، وكانت من اهم النتائج انه يزداد استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل مع ازدياد اعمارهم وسنوات الخبرة ولكن المتغيرات المستقبلية لا تؤثر في جميع المؤشرات بنفس النسبة.

٣- دراسة " أسعد احمد محمد عكاشة" (٢٠٠٨) (١) : دراسة بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " ، واستهدفت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار مجتمع الدراسة من ١٥٦١ موظف وتتكون العينة من ٣١٢ موظف بنسبة ٢٠% من المجتمع ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج انه هناك اثر

إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي وأظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة الى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية

٤- دراسة "شامى صليحه" (٢٠١٠م) (٨) : بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " واستهدفت الدراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار مجتمع الدراسة من الإتحاد المصري لتنس الطاولة وفروعه ويتكون من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد والفروع التابعة له كذلك من العاملين بالإتحاد وفروعه وكذلك من المستفيدين من خدمات الاتحاد من لاعبين وحكام ومدربين وإداريين والأساتذة الدائمين والعاملين فى جامعة بومرداس البالغ عددها ١٠٣٨ أستاذ والموظفين الإداريين والتقنيين واعون المصالح الدائمين والبالغ عددهم ٧٣١ موظف ، وكانت أهم النتائج انه هناك شعور محايد أو معتدل لدى معظم الموظفين الإداريين على المناخ التنظيمي السائد وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة على المناخ التنظيمي .  
ثانياً الدراسات باللغة الاجنبية :

١- دراسة لى وتشارز lee & chris (١٩٩٥م) (١٥) هدفت الدراسة الى التعرف على الشروط والمحددات الخاصة لتشجيع القيادات لتبنى استراتيجية فعالة فى مجال الادارة من خلال التعرف على مهارات حل المشكلات لدى القادة الاداريين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكانت من اهم النتائج التابع الجيد هو قائد جيد وان القائد الجيد هو القادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار .

٢- دراسة مايكل وماكجيل Michel & michagil (٢٠٠٠م) (١٦) هدفت الدراسة الى تحسين وتطوير التنظيم والقدرة على اتخاذ القرار ، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وكانت من اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وكانت من اهم النتائج لا يوجد اتفاق بين اهداف المنظمة واهداف الدولة، ان القدرة على اتخاذ القرار صفة يجب ان يتمتع بها القائد .

٣- دراسة Keller (٢٠٠٢م) (١٤) : بعنوان " أثر العدالة التنظيمية فى الرضا الوظيفي للعاملين، استهدفت هذه الدراسة دراسة الأثر التي قد تحدثه العدالة التنظيمية فى الرضا الوظيفي للعاملين، وهل للنوع والمستوى الوظيفي أثر فى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها ،بعينة بلغت (١٣٠) فرد من العاملين بأحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر طرديا فى الرضا الوظيفي .

إجراءات البحث :

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع البحث على السادة من العاملين بمختلف الإدارات الفنية والإدارية المعنية بالعمل

الإداري للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت والإدارات هي (مجلس الإدارة، الجهاز التنفيذي، إدارة التطوير الإداري، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة مركز نظم المعلومات، إدارة التوريدات والخدمات). وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (٨٦) فرداً ونسبة مئوية قدرها ( ٨٥.٥٠%) وجدول (١) يوضح ذلك:

### جدول (١)

#### توصيف عينة البحث

م	الإدارة	مجتمع البحث		عينة البحث الأساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	مجلس الإدارة	١٧	١٠٠%	١٢	٧٠.٥٨%	٣	١٧.٦٤%
٢	الجهاز التنفيذي	٥	١٠٠%	٣	١٥%	١	٢٠%
٣	إدارة التطوير الإداري	٤٠	١٠٠%	٢٢	٥٥%	٩	٢٢.٥%
٤	إدارة الشؤون الإدارية	٣٠	١٠٠%	١٧	٥٦.٦٦%	٥	١٦.٦٦%
٥	إدارة مركز نظم المعلومات	٣٠	١٠٠%	١٧	٥٦.٦٦%	٥	١٦.٦٦%
٦	إدارة التوريدات والخدمات	٢٥	١٠٠%	١٥	٦٠%	٧	٢٨%
	المجموع	١٤٧	١٠٠%	٨٦	٥٨.٥٠%	٣٠	٢٠.٤٠%

أدوات جمع البيانات :

استعان الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة بالأدوات التالية:

تحليل المحتوى والوثائق:

\* قامت الباحثة بدراسة وتحليل الوثائق والسجلات والمستندات المتعلقة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالعاملين داخل الهيئة والتي ساعدت الباحث في تفهم الوضع القائم، وكذلك تحليل المراجع العلمية والدراسات والبحوث المتخصصة في الإدارة بالمشاركة والأداء الوظيفي .

المقابلة الشخصية:

\* قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والخبراء في مجال الإدارة الرياضية والمسؤولين عن الهيئة العامة للشباب والرياضة للحصول على البيانات التي تفيد البحث.

استمارة استبيان:

قام الباحث بتصميم استمارات الاستبيان كما يلي:

أولاً: استمارة الواقع الفعلي للأداء الوظيفي:

للتعرف على الواقع الفعلي للأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت. (من إعداد الباحث).

وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

## ٢- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بتحديد خمسة محاور رئيسية مرفق (٢) توصل إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلع عليه من دراسات ومراجع متخصصة.
- قام الباحث بعرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضى الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠٪) فأكثر جدول (٢).

### جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي للأداء الوظيفي لدى

العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت (ن=٧)

م	المحاور الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	انجاز المهام	٦	١	٨٥.٧١%
٢	الالمام الوظيفي	٧	-	١٠٠%
٣	اتخاذ القرار	٧	-	١٠٠%
٤	الالتزام الوظيفي	٧	-	١٠٠%
٥	الابتكار والابداع	٧	-	١٠٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع

الفعلي للأداء الوظيفي تراوحت ما بين ( ٨٥.٧١% : ١٠٠%)، وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% كحد

أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع المحاور .

## ٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية

مرفق (١) وتم عرضها على الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١١/١١ م إلى ٢٠١٧/١١/٢٠ م

وجداول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لإستبيان للأداء الوظيفي لدى

العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت ( ن=٧ )

الابتكار والابداع		الالتزام الوظيفي		اتخاذ القرار		الامام الوظيفي		انجاز المهام		الفرعي الرئيسي سي
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	
%١٠٠	١	%١٠٠	١	٨٥.٧١ %	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	الأداء الوظيفي
%١٠٠	٢	%١٠٠	٢	%١٠٠	٢	٨٥.٧١ %	٢	٨٥.٧١ %	٢	
%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	
%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	
%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	
		%١٠٠	٦	٨٥.٧١ %	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	
		%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	
								٨٥.٧١ %	٨	
								%١٠٠	٩	
								%١٠٠	١٠	
								%١٠٠	١١	

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة

للاستبيان تراوحت ما بين (٨٥.٧١% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠%

فأكثر وتم استبعاد العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات وحذف العبارات المكررة وغير المفهومة بناءً على آراء السادة الخبراء.

#### المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

تم تطبيق الاستمارة على عدد (٣٠) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ١١/٣٠ / ٢٠١٧ م إلى ١٠ / ١٢ / ٢٠١٧ م وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية لاستمارة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفهية أو تحريرية توحى بالغموض، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (٢٠:١٥) دقيقة وهو زمن يراه الباحث مناسباً.

#### صدق الاستمارة:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٤) يوضح ذلك.

#### جدول ( ٤ )

معاملات الارتباط بين عبارات كل محور من محاور استمارة الأداء الوظيفي

ومجموع المحور المنتمية إليه (ن=٣٠)

المحاور	العبارات المعالجات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
الأداء الوظيفي	انجاز المهام	٠.٨١	٠.٧٦	٠.٨٤	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٧٦	٠.٧٩	٠.٧٣	٠.٩٤	٠.٧٢	٠.٨٥
	الامام الوظيفي	٠.٩٢	٠.٧٤	٠.٩٠	٠.٧٩	٠.٨٢	٠.٨١	٠.٧٣				
	اتخاذ القرار	٠.٧٩	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٨٨	٠.٩١	٠.٨٥	٠.٩٢				
	الالتزام الوظيفي	٠.٨١	٠.٧٦	٠.٨٤	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٧٦	٠.٨٨				
	الابتكار والابداع	٠.٩٣	٠.٩٤	٠.٩١	٠.٩٤	٠.٨٢						

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥٧



يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات محاور الاستثمارة ومجموع كل محور المنتمية الية تراوحت ما بين ( ٠.٧٢% : ٠.٩٤% ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستثمارة.

#### جدول (٥)

معاملات الإرتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للإستثمارة (ن=٣٠)

م	المحور	قيمة ر المحسوبة
١	المحور الأول	٠.٩٢
٢	المحور الثاني	٠.٩٠
٣	المحور الثالث	٠.٨٧
٤	المحور الرابع	٠.٩٤
٥	المحور الخامس	٠.٨٩

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٥٧

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للإستثمارة تراوحت ما بين ( ٠.٨٧% : ٠.٩٢% ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستثمارة ككل.

#### ثبات الاستثمارة:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون فرداً من مجتمع البحث الأصلي ومن خارج عينة البحث والجدول رقم(٦) يوضح ذلك:

#### جدول(٦)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ لمحاور الاستثمارة (ن=٣٠)

م	المحاور	معامل الفا
١	المحور الأول	٠.٩٠
٢	المحور الثاني	٠.٨٦
٣	المحور الثالث	٠.٩٤
٤	المحور الرابع	٠.٩٢
٥	المحور الخامس	٠.٨٨
	الاستثمارة ككل	٠.٩١

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة  $0.05 = 0.07$ .

يتضح من جدول رقم (٦) أن معاملات الفا للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٨٦ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

#### الدراسة الميدانية:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستمارة تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٥ / ١٢ / ٢٠١٧ م الى ١٠ / ١ / ٢٠١٨ م حيث تم التطبيق على عدد (٨٦) فرد من إجمالي (١٤٦) من المجتمع الكلي للعينة ، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعه وتنظيمه ونفريغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

#### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط (بيرسون Pearson).
- النسبة المئوية.

وقد اعتمد الباحث علي أحد الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث، كما ارتضى مستوي دلالة (٠.٠٥) لقبول نتائج البحث.

عرض ومناقشة النتائج :

المحور الاول: انجاز المهام

#### جدول ( ٧ )

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (انجاز المهام) (ن = ٨٦)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
1	%87.98	٢٢٧	١٠	١١	٦٥	أقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد	١
٥	%80.62	٢٠٨	١٦	١٨	٥٢	لدي القدرة في السيطرة الكاملة علي المواقف المختلفة أثناء العمل.	٢
٣	%81.4	٢١٠	٢٢	٤	٦٠	لدي القدرة علي تحمل أعباء العمل المكلف بها.	٣
2	%85.27	٢٢٠	١٤	١٠	٦٢	لدي القدرة علي ضبط النفس عند التعرض لمشاكل العمل.	٤
١٣	%72.87	١٨٨	٢٥	٢٠	٤١	تتناسب قدراتي مع مهام الوظيفة الموكلة إلي.	٥

٤	%81.01	٢٠٩	٢٠	٩	٥٧	لدي إمكانية إنجاز الأعمال دون إشراف من قبل المديرين	٦
14	%63.95	١٦٥	٢٧	٣٩	٢٠	أسعي جاهداً لتحقيق أهداف المنظمة.	٧
١١	%77.52	٢٠٠	٢٠	١٨	٤٨	أحرص على التخطيط الجيد والإعداد السليم لمعمل.	٨
١٢	%74.42	١٩٢	٢٧	١٢	٤٧	امتلك الدقة والإتقان عند القيام بالعمل المكلف القيام به.	٩
٨	%79.07	٢٠٤	٢١	١٢	٥٣	أمتلك القدرة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهني في العمل.	١٠
٧	%80.23	٢٠٧	١٢	٢٧	٤٧	أحدد جداول زمنية للأعمال التي سوف أقوم بإنجازها.	١١
٩	%78.68	٢٠٣	١٩	١٧	٥٠	أقوم بحل المشكلات وفقاً للأسلوب العملي المتبع لذلك.	١٢
١٠	%78.68	٢٠٣	١٤	٢٧	٤٥	أحرص على استشارة ذوي الخبرة في الاستفادة من قدراتهم العملية والعلمية	١٣
٦	%80.62	٢٠٨	١٣	٢٤	٤٩	أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة اعالي	١٤
	%78.73	٢٨٤٤				الدرجة الكلية للمحور	

يتضح من الجدول السابق (٧) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الأول الاستثمارية الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (٦٣.٩٥% : ٨٧.٩٨%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٨.٧٣%)

ويتضح من الجدول أن المحور الأول فرعي وهو (انجاز المهام) أن أعلى عبارة (١) " أقوم بإنجاز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد" حيث جاءت بدرجة مقدرة ( ٢٢٧)، وبوزن (٨٧.٩٨ %). وأقل عبارة رقم (٧) " أسعي جاهداً لتحقيق أهداف المنظمة " حيث جاءت بدرجة مقدرة ( ١٦٥) وبوزن نسبي (٦٣.٩٥ %).

ويعزو الباحث ذلك الى حرص العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة على التخطيط الجيد والإعداد السليم للمهام الموكلة إليهم داخل الهيئة، والحرص على أن يكون العمل داخل الهيئة منظم ومرتب، كما يمتلك العاملون داخل الهيئة الدقة والإتقان عند القيام بالعمل، كما يحرص العاملون على أداء مهام الوظيفة الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما يوجد لدى العاملين إمكانية على إنجاز الأعمال دون وجود المشرفين أو المديرين لمراقبة العمل، كما انه يوجد اهتمام من العاملين بالعمل وانجازه في أسرع وقت ممكن. مما يدل على قدرة العاملين داخل الهيئة على القيام بالعمل على أكمل وجه دون حدوث أي تقصير، ويرجع الباحث ذلك إلى قيام الإدارة العليا بالهيئة بالقيام بشكل دائم ومستمر بتطوير أداء العاملين وكذلك توفير كافة الإمكانيات اللازمة لخدمة العمل، وكذلك أيضاً تقديم الحوافز والمكافآت لهم لتميزهم في العمل، مما يكون له عظيم الأثر على الأنشطة المقدمة بالهيئة وبالتالي زيادة إقبال المستفيدين على الأنشطة المقدمة من الهيئة .

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث بالنسبة لمحور انجاز المهام كانت بنسبة عالية بالهيئة ويرجع ذلك إلى أن القدرة على أداء الوظيفة المحددة للعاملين بالهيئة وبقوتها ذلك توافر الرغبة والقدرة لدى الفرد لأداء عمله، وأنه كلما زادت القدرة على أداء الوظيفة كلما زادت فاعلية انجاز المهام ومن ثم زيادة القدرة على تحقيق أهداف الهيئة.

وهذا يتفق مع دراسة نانيس عبدالحافظ (٢٠٠٣) حيث أشارت إلى أن عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان للكفاءة لانجاز المهام، لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، وأنه كلما زادت درجة انجاز المهام زادت القدرة على تحقيق الأهداف والعكس صحيح كلما انخفضت درجة انجاز المهام، ويتفق أيضا مع دراسة محمد الرئيس (٢٠٠٥) حيث يرى أن أداء الفرد يتوقف على القدرة والرغبة التي تمثلها المعنوية أو الدافع أو الحافز ويتفق مع دراسة عادل حسن (٢٠٠٥)، ودراسة عبدالله الكندري (٢٠٠٣) والتي أشارتا إلى أن قدرة الفرد على أداء عمله من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وزيادة فاعلية انجاز المهام داخل المؤسسة.

#### المحور الثاني: الالمام الوظيفي

#### جدول ( ٨ )

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني (الالمام الوظيفي) (ن = ٨٦)

م	البيانات	الاستجابة			الدرجة المقدره	الوزن النسبي	الترتيب	
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا				
١	لدي إلمام كامل لمعظم جوانب العمل ومتطلباته.	٢٨	٤٤	١٤	186	72.09%	٧	
٢	لدي دراية كاملة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	٥١	١٢	٢٣	200	77.52%	٤	
٣	لدي سهولة في فهم اللوائح المنظمة للعمل.	٥٣	١٩	١٤	211	81.78%	٣	
٤	لدي إلمام بالنواحي الإدارية الخاصة بالعمل.	٦١	١٤	١١	222	86.05%	١	
٥	أعلم حدود سلطاتي ومسؤولياتي الوظيفية.	٥٩	١٨	٩	222	86.05%	٢	
٦	لدي القدرة على كتابة التقارير الخاصة بالعمل.	٤٧	١٩	٢٠	199	77.13%	٥	
٧	أقوم بتوجيه زملائي الأقل مني في المستوى الإداري.	٤٠	٣٣	١٣	199	77.13%	٦	
الدرجة الكلية للمحور							79.67%	١٤٣٩

يتضح من الجدول السابق (٨) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الاستمارة الاداء

الوظيفي تراوحت ما بين (٧٢.٠٩% : ٨٦.٠٥%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٧٩.٦٧%)

ويتضح من الجدول أن المحور الثاني فرعى وهو (الإمام الوظيفي) أن أعلى عبارة (٤،٥) " لدي إمام بالنواحي الإدارية الخاصة بالعمل"، "أعلم حدود سلطاتي ومسئولياتي الوظيفية" حيث جاءت بدرجة مقدرة (22٢)، ووزن (٨٦.٠٥%). وأقل عبارة رقم (١) " لدي إمام كامل لمعظم جوانب العمل ومتطلباته" حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٦) ووزن نسبي (٢٢.٠٩%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين داخل الهيئة مدركين لحدود السلطات والمسئوليات الوظيفية، كما أن لدي العاملين الإمام الكامل لمعظم جوانب العمل ومتطلباته، ولديهم سهولة في فهم اللوائح المنظمة للعمل، كما يضع العاملون الموضوعات المختلفة وفق أولويتها وأهميتها النسبية.

يدل هذا المحور علي انه هناك دراية من قبل العاملين داخل الهيئة القدرة علي وضع الأمور والموضوعات حسب أهميتها، مما يدل ذلك علي استيعاب العاملين وفهمهم لجوانب العمل و اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الأمر الذي يؤدي إلي السهولة في تقديم الخدمات المقدمة مع مراعاة عناصر الجودة العالية بها، وكذلك دراية العاملين بمكانهم الذين يقومون بالعمل من خلاله واستيعابهم لحدود السلطة الممنوحة لهم والمسئولية الموكلة إليهم، حيث يرجع الباحث ذلك إلي قدرة الهيئة علي توفير الدورات التدريبية للعاملين في مجال التخصص لتوعيتهم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل وكذلك معرفة كل فرد لدوره أي ما عليه فعله وما هو مطلوب منه.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث بالنسبة لمحور الإمام الوظيفي كانت بنسبة مرتفعة ويرجع الباحث ذلك إلى أن من أهم العوامل المؤثر على الأداء هو الفرد، أي ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات وإمام بمهام وظيفته يؤثر بشكل ايجابي علي أداءه بالهيئة ، كما أن أداء الفرد محصلة تفاعل خصائص الفرد الشخصية والتي تتمثل في قدرة الفرد علي العمل والمعرفة والمعلومات التي يلم بها الفرد في عمله ومهارته في تطبيق هذه المعلومات في عمله، وهذا يتفق مع مسئولياته الوظيفية المكتوبة أو الرسمية بجانب إمامه بالتوقعات غير مكتوبة، كما يتفق مع دراسة نانيس **عبدالحافظ** (٢٠٠٣) ، حيث أشارت إلى أن من أهم العوامل المؤثرة علي الفرد إمامه بمهام وظيفته، وهذا ما وضحته دراسة كلا من **عادل حسن** (٢٠٠٥) و**لبني سنوسي** (٢٠٠٧) وأشارت دراسة **سارة عماد** (٢٠١١) إلى أن إمام الفرد بمتطلبات عمله ودرايته باللوائح والقوانين المنظمة للعمل تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي للاخصائيين الرياضيين .

المحور الثالث: اتخاذ القرار

جدول ( ٩ )

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (اتخاذ القرار) (ن = ٨٦)

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	الدرجة المقدره
		لا اميل	اميل بدرجة متوسطة	اميل مطلقا		
١	لدي القدرة علي اتخاذ القرارات الصائبة في معظم المواقف المختلفة.	٦٨	٣	١٥	87.21%	225
٢	أهتم بالحصول علي كافة المعلومات الإدارية عند اتخاذ القرارات.	٥١	١٠	٢٥	76.74%	198
٣	أكون حازماً في اتخاذ القرارات في بعض المواقف المرتبطة بالعمل.	٣٠	٢٨	٢٨	67.44%	174
٤	أحكم علي الأمور حكماً واقعياً دون أدني تحيز.	٤٦	٢٤	١٦	78.29%	202
٥	تعتمد الإدارة في اتخاذ القرارات الوظيفية علي أسس ومعايير تخدم الإدارة.	٥٥	١٨	١٣	82.95%	214
٦	لدي القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	٥٨	٢٠	٨	86.05%	222
٧	أشرح للمرؤوسين مبررات اتخاذ القرارات.	٣٣	٢٧	٢٦	69.38%	179
	الدرجة الكلية للمحور				78.29%	1414

يتضح من الجدول السابق ( ٩ ) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث الاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين ( ٦٧.٤٤% : ٨٧.٢١% )، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ( ٧٨.٢٩% )

ويتضح من الجدول أن المحور الثالث فرعى وهو (اتخاذ القرار) أن أعلى عبارة ( ١ ) " لدي القدرة علي اتخاذ القرارات الصائبة في معظم المواقف المختلفة" حيث جاءت بدرجة مقدره ( ٢٢٥ )، ووزن ( ٨٧.٢١% ). و اقل عبارة رقم ( ٣ ) " أكون حازماً في اتخاذ القرارات في بعض المواقف المرتبطة بالعمل " حيث جاءت بدرجة مقدره ( ١٧٤ ) ووزن نسبي ( ٦٧.٤٤% ) .

ويعزو الباحث ذلك الى أن هناك قيادة ناضجة تعمل علي احتواء الأمور من خلال إصدار القرارات حيث تعتمد الإدارة في قراراتها علي خدمة المستفيدين بالدرجة الأولى، حيث يتم ذلك من خلال

أسس ومعايير واضحة ومحددة وموضوعة بإحكام، حتى لا تتسبب في الضرر بالمستفيدين، وكذلك يتم الحكم علي المواقف أو المشكلات التي تواجه الإدارة من قبل العاملين وبعضهم أو بين العاملين والمستفيدين دون أدني تحيز لطرف معين عن الآخر ، حتى لا يتسبب ذلك في تصاعد المشكلات بالهيئة وبالتالي عزوف المستفيدين عن الانشطة المقدمة من الهيئة.

ويري الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث بالنسبة لمحور اتخاذ القرار حيث كانت مرتفعة نسبيا ويرجع الباحث ذلك إلى أن حسن إصدار القرارات الوظيفية وظيفية مهمة من وظائف الإدارة وتأتي أهمية هذه الوظيفة إلى أن نجاح العملية الإدارية مرتبط ارتباطا وثيقا بصنع واتخاذ القرار السليم، وهذا يتفق مع دراسة كلا من " عبدالله الكندري" (٢٠٠٣) ، وسامي سليم (٢٠٠٨)، كما أشارت دراسة شامي صليحة (٢٠١٠) إلى أن نجاح العملية الإدارية يرتبط بحسن إصدار القرارات الوظيفية، واعتبر حسن إصدار القرارات هو مرادف الإدارة، بمعنى أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرار.

#### المحور الرابع: الالتزام الوظيفي

#### جدول ( ١٠ )

#### الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (الالتزام الوظيفي) (ن = ٨٦)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
٢	%80.62	208	٢٠	١٠	٥٦	التزم بإنهاء الأعمال المكلف بها وفقا للخطة الموضوعه من قبل الإدارة في الميعاد المحدد.	١
٤	%76.36	197	٢٤	١٣	٤٩	احترم توقيتات العمل وأحرص علي المواظبة عليها.	٢
٣	%79.07	204	١٩	١٦	٥١	أحافظ علي النظام أثناء سير العمل.	٣
٦	%72.48	187	٣١	٩	٤٦	أحرص علي عدم التأخير عن المواعيد المحددة لإنجاز العمل.	٤
١	%89.92	232	٣	٢٠	٦٣	ألتزم بقوانين العمل وإداريته .	٥
٧	%70.54	182	٢٩	١٨	٣٩	ألتزم بالجدية والإصرار علي القيام بالعمل.	٦
٥	%73.26	189	٢٣	٢٣	٤٠	احرص علي قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل .	٧
	%77.46	١٣٩٩				الدرجة الكلية للمحور	

يتضح من الجدول السابق ( ١٠ ) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع الاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (٧٠.٥٤% : ٨٩.٩٢%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور ( ٧٧.٤٦ % )

ويتضح من الجدول أن المحور الرابع فرعى وهو (الالتزام الوظيفي) أن أعلى عبارة (٥) " ألتزم بقوانين العمل وإداريته " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٣٢) ، وبوزن (٨٩.٩٢%). واقل عبارة رقم (٦) " ألتزم بالجدية والإصرار علي القيام بالعمل " حيث جاءت بدرجة مقدرة (١٨٢) وبوزن نسبي (٧٠.٥٤) % . ويعزو الباحث ذلك الى وجود رقابة دائمة من قبل الرؤساء في العمل علي أداء العاملين حيث يتضح ذلك في النتائج السابقة مما ينعكس عليه التزام العاملين ، وما يترتب عليه من وصول الهيئة إلي مستوى التميز ، مما يؤدي ذلك زيادة الخدمات المقدمة من الهيئة ، وبالتالي زيادة إقبال المستفيدين علي أنشطة الهيئة الأمر الذي يؤدي إلي زيادة الأرباح وتقديم الحوافز للعاملين بها لتشجيعهم علي تطوير الأداء. ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث بالنسبة لمحور الالتزام الوظيفي كانت مرتفعة نسبيا حيث أن العاملين داخل الهيئة يقدرون قيمة الوقت ويحرصون على المواظبة عليه ويرجع الباحث أن الالتزام الوظيفي لدي العاملين له الأثر الأكبر في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، بمعنى انه كلما زاد الالتزام الوظيفي العاملين داخل الهيئة زاد ذلك من فاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين داخل الهيئة مما ينعكس بالإيجاب في زيادة إقبال المستفيدين علي أنشطة الهيئة ، ويتفق ذلك مع دراسة "عبدالله الكندري" (٢٠٠٣) حيث أشارت إلى أن الالتزام الوظيفي يعبر عن التزام الفرد بالحضور في المواعيد المحددة، بجانب التزامه في حضور الاجتماعات متى طلب منه ذلك، والتزام العاملين بأداء كافة المسؤوليات الوظيفية في المواعيد المقررة، ويتفق هذا أيضا مع دراسة كلا من " شامي صليحة " (٢٠١٠) ، وسارة عماد (٢٠١١) حيث أشارتا إلى أن التزام الفرد بقوانين العمل وإدارياته والجدية والإصرار على القيام بالعمل والانضباط والالتزام بالمواعيد المحددة يزيد ذلك من فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

#### المحور الخامس: الابتكار والابداع



جدول ( ١١ )

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس (الابتكار والابداع) (ن = ٨٦)

الترتيب ب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
٣	%83.72	216	١٤	١٤	٥٨	أحرص علي تطبيق أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل.	١
١	%89.92	232	٤	١٨	٦٤	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور.	٢
٢	%85.27	220	٥	٢٨	٥٣	أحرص علي تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	٣
٥	%66.67	172	٣٥	١٦	٣٥	احرص علي التميز والتطور في عملي.	٤
٤	%80.23	207	١٢	٢٧	٤٧	أحرص علي اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة عليه.	٥
	%81.16	1047	الدرجة الكلية للمحور				
	%78.90	8143	الدرجة الكلية للاستمارة				

يتضح من الجدول السابق (١١) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس الاستمارة الاداء الوظيفي تراوحت ما بين (٦٦.٦٧% : ٨٩.٩٢%)، بينما كان الوزن النسبي للاستمارة ككل (٧٨.٩٠%)  
ويتضح من الجدول أن المحور الخامس فرعى وهو (الابتكار والابداع) أن أعلى عبارة ( ٢ ) " أنجز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٣٢)، وبوزن (٨٩.٩٢ % )، واقل عبارة رقم ( ٤ ) " احرص علي التميز والتطور في عملي " حيث جاءت بدرجة مقدرة ( ١٧٢ ) وبوزن نسبي (٦٦.٦٧%) .

ويعزو الباحث ذلك الى أن يقوم العاملون داخل الهيئة بانجاز الاعمال الموكلة اليهم بأسلوب متطور، ولكن يتردد العاملين على تقييم افكار جديده التي قد تعمل على تطور العمل والوصول الى مستوى التميز في العمل، ويحرص للعاملين بتطبيق أساليب جديدة للعمل لحل أي مشكلة تواجه سير العمل، كما يحرص الاخصائيين الرياضيين على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة عليه. ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث بالنسبة لمحور الابتكار والإبداع أن ثقافة العاملين بالهيئة تؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية حيث أظهرت نتائج المحور الخامس أن فاعلية الأداء الوظيفي عالية نسبيا بالهيئة ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أن ثقافة المنظمة تؤدي إلى زيادة القدرات

الابتكارية والإبداعية للعاملين بها مما يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، وهي من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، وهذا ما يتفق معه دراسة " عبدالله الكندري (٢٠٠٣) (٥٠) حيث أشارت أن الابتكار والإبداع من أهم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، كما يتفق ذلك أيضا مع دراسة كلا من " لبنى سنوسي " (٢٠٠٧)، و "شامي صليحة " (٢٠١٠) إلى أن الابتكار والإبداع في أداء الوظيفة وحرص الفرد على تقديم الأفكار الجديدة والمستحدثة في العمل يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، ومن ثم الارتقاء بأنشطة رعاية الشباب.

#### الاستنتاجات و التوصيات :

##### أولاً: الاستنتاجات :

فى ضوء هدف البحث ومنهجيته والعينة التى طبقت عليها الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم جاءت النتائج التالية :

- ١- العاملون بالهيئة لديهم القدرة على القيام بإنجاز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد.
- ٢- العاملون بالهيئة لديهم العلم بحدود السلطة والمسئولية الخاصة بوظيفه كل منهم .
- ٣- العاملون بالهيئة لديهم القدرة علي اتخاذ القرارات الصائبة في معظم المواقف المختلفة
- ٤- التزام العاملين بالهيئة بقوانين العمل وإداريته
- ٥- يقوم العاملين بالهيئة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بأسلوب متطور
- ٦- لا توجد بطاقات وصف وظيفي لدي العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت التي توضح مهام كل فرد يعمل داخل الهيئة.
- ٧- تتوفر إلى حد ما معايير لاختيار القيادات بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت تعتمد على (الكفاءة، الاقدمية، المؤهل، الخبرة).
- ٨- توجد إلى حد ما اتصالات وعلاقات بين العاملين والمستفيدين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت.

##### ثانياً: التوصيات :

- ١- وضع معايير محددة لتقييم أداء العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وكذلك ضرورة توفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق أهداف العمل بالهيئة.
- ٢- العمل علي توضيح وتوصيل أهداف ورسالة ورؤية الهيئة للمستفيدين.
- ٣- منح جوائز للعاملين ضمن الحفل الختامي السنوي للهيئة وفق معايير الأداء الوظيفي.
- ٤- الحرص على التواصل الدائم مع المستفيدين واستقصاء آرائهم باستمرار ومشاركتهم في عمليات تقييم العمل بالهيئة.
- ٥- العمل علي إعداد بطاقات وصف الوظائف لتوضيح المهام الوظيفية لكل فرد يعمل داخل الهيئة حتى لا يحدث تضارب بين الوظائف والأعمال ويسمح ذلك لوجود موظفين غير أكفاء داخل الهيئة.

## المراجع :

### أولاً: المراجع العربية :

- ١- اسعد أحمد محمد عكاشة: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨م.
- ٢- بسيوني البرادعي: "صديقي المدير والتفويض"، الناشر بيمك، الدقي، مصر، ١٩٩٩م
- ٣- جمال محمد على: "تصميم برامج التنمية الادارية في المجال الرياضي"، مقال منشور، كلية التربية الرياضية، اسيوط، ١٩٩٨م
- ٤- جمال محمد على: "الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م
- ٥- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٩م
- ٦- سالم بن سعيد القحطاني: "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الادارية الحكومية بمدينة الرياض"، كلية العلوم الادارية، جامعه الملك سعود، المملكة السعودية العربية، ٢٠٠٥م.
- ٧- سيد محمود الهوارى: "الإدارة، الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢م
- ٨- شامي صليحة: "المناخ التنظيمي وأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة بومرداس، ٢٠١٠م
- ٩- عبد الله أحمد محمد عباس: أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي (للتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت) رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
- ١٠- ماجد محمد عبد السلام ونبيل عيد شعبان: "تطوير الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثرها على الكفاءة الادارية، مجلة الجامعة الاسلامية "سلسلة الدراسات الانسانية"، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ٢٠٠٧م.
- ١١- محمد الربيق: العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠٠٤م.
- ١٢- محمود أحمد الخطيب: "الإدارة الحديثة"، مطبعة الإسراء، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ١٣- ناصر محمد إبراهيم السكران (٢٠٠٤م): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 14- **Kaller** : The link Between Organization Justice And Job Satisfaction Academ of Management Review ,vol.45 ,2002
- 15- **lee & chris: follower ship**: The essence of leadership .the R Vol 28 .NO 1.June U.S.A,1995
- 16- **Michel & michagil** : follower ship. the eddence of leadership the R Vol 28. NO 1.June U.S.A, 2000.