

مؤشرات جودة الفعالية التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

* د. بدر عايض العتيبي

* د. محمد خليل العلي

مقدمة البحث:

الفعالية التنظيمية للإدارة تمثل عنصراً أساسياً في مدى التعرف على نجاح المنظمات فهي من الموضوعات المهمة في عملية تطوير الرياضة وعملية البناء الإداري الحديث حيث تُحدد من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية للهيئة الرياضية كسهولة أداء المهمات الوظيفية ومدى الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات. (١١: ٣٩)

والفعالية التنظيمية هي مقدار الوصول إلى أهداف المنظمة، حيث يتضمن هذا المفهوم الكفاءة والإنتاجية، ففعالية عمليات التنظيم هي قضايا إذا أدركت، فإنها تضمن إنتاجية رائعة للمنظمات، كما وتعتمد فعالية أي منظمة على قدرة تلك المنظمة في استغلال بينتها من أجل توفير موارد قيمة ونادرة، ومن أجل الحفاظ على جودة الفعالية، يجب على المنظمة أن تسير في اتجاه الاستخدام الأمثل للموارد البيئية كجزء من المتغيرات التي يمكن أن تجعل المنظمة أقرب إلى أهدافها. (١٣: ١٠٦)

والكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما الفعالية فهي أداء الأعمال الصحيحة وبذلك تكون الفعالية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بل يمكن استخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية، ويعتبر مفهوم الكفاءة مصاحباً لمفهوم الفعالية ولكن لا يمكن أن يحل محله والاختلاف الأساسي بين الكفاءة والفعالية، أن الفعالية هي منظور أوسع بكثير، تأخذ في الاعتبار الجودة، وإيجاد القيمة المضافة، ورضا الموظفين، وتفاعل المخرجات مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية، بينما تقيس الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات. (٨: ٤٦)

ويرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بشكل وثيق بمفهوم المنظمة، حيث يؤدي التنوع في مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر في النماذج والمداخل المهمة بقياس فعاليتها، كما تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من العمومية والغموض ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذي يستخدمه وتلعب دورة حياة المنظمة دوراً في تحديد محتوى الفعالية بحيث المنظمة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن المنظمة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئية التنظيمية. (٣: ١٩)

وتعد دراسة فعالية المنظمات مسألة مهمة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات تدنيها ذلك كمنطق نحو تصويب للخطأ وتدعيم للتصحيح، وتساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضاً الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات. (٤: ١٢٧)

تعتمد الفعالية التنظيمية على مدى تحقيق المؤسسة للمزايا التنافسية والتطوير المستمر في أداء أنشطتها وإجراءات العمل لديها، ودرجة المرونة التي تتيحها من أجل التغلب على التحديات التي تظهر فجأة دون أن يحدث ذلك أرباك لمسا ارت العمل لديها، كما تتضح الفعالية التنظيمية في نجاح فرق العمل بالمؤسسة في تحقيق أدوارها وأهداف المشاريع التي تقوم بإدارتها ودرجة تحقيقها لخصائص التنسيق بين الفرق، والربط الاجتماعي المجتمعي، وأداء الفريق، والمعرفة، والمهارات، والمواقف، والتواصل القيادي والمشاركة، وصنع القرار، وتبادل المعلومات. (١٥: ٢٥).

والمنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها، فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثان فهي لا تتردد إذا كان هذا من

* استاذ مشارك في كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضية - الكويت.

** استاذ مشارك في كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضية - الكويت.

مصلحتها، وبذلك تعتبر المنظمة فعالة عندما تأخذ خصائص معينة موجودة في منظمات أخرى تشتق منها نظرية عامة للفعالية، فكل منظمة خصوصيتها وأهداف تختلف بها عن غيرها، حيث إن طبيعة نشاط المنظمة والقوى العاملة بها تختلف عن باقي المنظمات، وأيضاً يتوقف على العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تنجح وتحقق غاياتها بمعزل عن المحيط الموجودة فيه ويقاس نجاح المنظمة على درجة النجاح في تحقيق الأهداف لذلك يوجد بعض من العوامل التي تزيد من فعالية المنظمة للقيام بدورها على أكمل وجه وهناك مجموعة من العوامل نذكر منها

أ- النظام الاقتصادي : كلما كان هناك تقسيم عالٍ للعمل، كلما ازداد عدد المختصين كلما ازدادت الفعالية وإن المنظمة التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية

ب- النظام السياسي: إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها وتكون قراراتها منطقية ومضبوطة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية والتي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة وناجعة من طبيعة المنظمة نفسها تكون فعاليتها أكثر

ج- النظام الرقابي : أنظمة جزاءات حازمة تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة والتي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرووسين علاقات محددة وموضوعية تكون أكثر فعالية.

د- النظام البيئي: تعتبر المنظمات كبيرة الحجم والتي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة أكثر فعالية. (٧: ٢٩٦-٢٩٧)

ويرى الباحثان ان مؤشرات جودة الفعالية التنظيمية تُعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة من أجل مراجعة أنشطة الهيئة العامة للرياضة وأهدافها، والتأكد من مدى تحقيقها لأدوارها المنشودة، وذلك بمعرفة جوانب القوة وعناصرها ومكامن ضعفها في كافة الأوقات والمجالات. مشكلة البحث:

أصبحت الإدارة الناجحة في حاجة ماسة الى تحسين الأساليب الإدارية للمراكز القيادية في مختلف التخصصات، ونظراً لأهمية الأبعاد التي تقاس من خلالها الفعالية التنظيمية مما يحتم على المنظمات أن تعمل وبشكل مستمر على تشخيص واقع الفعالية التنظيمية لها من أجل تحسين أداء الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت وتطويرها، ورفع مستوى الأداء الإداري وتحسين الخدمات التي تقدمها، وإيجاد بيئة داخلية مناسبة، وبدون وجود مؤشرات لقياس جودة الفعالية التنظيمية لذا يصعب تحديد المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع الهيئة العامة للرياضة ومستقبلها على قدرتها لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي وترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها.

حيث تزداد الحاجة لوضع مؤشرات لقياس جودة الفعالية التنظيمية فهي تزداد بتزايد حجم المنظمة، والمخاطرة، والاستثمارات الثابتة فيها (البشرية، والمالية)، وزيادة الحساسية السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية وأيضاً كلما اتجه التنظيم نحو السمة الاجتماعية التي تجعله أكثر تعقيداً. كل ذلك يزيد من الحاجة لمقاييس مناسبة لقياس فعالية المنظمة ومراجعة دورها لتحقيق أهدافها والحصول على المدخلات الأساسية من بيئتها الخارجية لتعزيز بقائها وتأييد مهامها على أكمل وجه، وإدراك تفاعل عملياتها وأنظمتها بعضها مع بعض ومواكبة التعقيدات في طبيعتها وبيئتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح، وإرساء شرعية وجودها وممارسة مهامه وكسب ثقة الجمهور في أهدافها ونشاطها وأوجه الرعاية المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلياً، فنتائج فعالية قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تنفيذ في تطوير الخدمات مستقبلاً ومن خلال هذه المؤشرات التي يحاول الباحثان وضعها حتى يمكن التعرف على القدرة التنظيمية للهيئة العامة للرياضة ومدى تحقيقها للواجبات التنظيمية لأداء مهامها بصورة مرغوبة ومدى تطور البيئة التنظيمية لتحقيق النجاح التنظيمي ليس على المستوى المحلي فقط ولكن على المستوى الدولي أيضاً.

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على مؤشرات جودة الفعالية التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت من خلال :

١- التعرف على مؤشرات تطوير البيئة التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

- ٢- التعرف على مؤشرات تطوير القدرة التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.
 - ٣- التعرف على مؤشرات تطوير الواجبات التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.
- تساؤلات البحث:

- ماهي مؤشرات تطوير البيئة التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت؟
- ماهي مؤشرات تطوير القدرة التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.
- ماهي مؤشرات تطوير الواجبات التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

المصطلحات المستخدمة في البحث: الفعالية التنظيمية:

تُعرف بأنها الدرجة التي تُحقق بها المنظمة أهدافها ويتم قياسها بمختلف المؤشرات والنماذج، بما في ذلك نموذج الأهداف (المخرجات) والنماذج القائمة على الموارد (المدخلات) ونموذج العمليات الداخلية (الصحة الداخلية والكفاءة) وبطاقة الأداء المتوازن (التدابير التقليدية والتشغيلية). (١٤: ١٢٩)

الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت:

انشأت الهيئة العامة للشباب والرياضة بالمرسوم بقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٩٢ بتاريخ ١١ صفر ١٤١٣ هجري، والغرض من إنشاء الهيئة هو العناية بشؤون الشباب في دولة الكويت وتهينة أسباب القوة والرعاية لهم وتنمية قدراتهم البدنية والخلقية والفنية وتوفير الوسائل الكفيلة بتنشئة المواطن الصالح دينيا واجتماعيا وبدنيا وثقافيا وتعزيز ولانه للوطن كما تعنى برعاية الحركة الرياضية في البلاد والعمل على تدعيمها ونشرها وتطويرها وفقا للمبادئ الأولمبية والدولية. (٩: ٣)

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية

١- قام شريف السيد عام (٢٠٢٢ م) (٦) بدراسة بعنوان الفعالية التنظيمية لمركز التسوية والتحكيم الرياضي بجمهورية مصر العربية، وهدف البحث الى تحديد الفعالية التنظيمية لمركز التسوية والتحكيم الرياضي بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عمدية طبقية بلغ عددها ٤٤ فرد، ومن اهم النتائج ضعف فعالية هيكله مجلس إدارة مركز التسوية والتحكيم الرياضي حيث يمثل تعيين اللجنة الأولمبية لمجلس إدارة مركز التسوية والتحكيم الرياضي "تعيين العدد المُكمل في حالة خلوك كل أو بعض مقاعد مجلس الإدارة وفق الفئة التي خلا مقعدها" / تشكيل مجلس إدارة مركز التسوية والتحكيم الرياضي برئاسة رئيس اللجنة الأولمبية المصرية (عوامل تُحد من فعالية هيكله مجلس مركز التسوية والتحكيم الرياضي المصري لأنها لا تحقق الاستقلالية أو الشفافية بمركز التسوية والتحكيم الرياضي ومن اهم التوصيات تعديل هيكله مركز التسوية والتحكيم الرياضي ليصبح مستقل وغير تابع لأي هيئة رياضية بجمهورية مصر العربية.

٢- قام سعيد باسم سعيد عام (٢٠١٩ م) (٥) بدراسة بعنوان أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية الجماعية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، وعينة البحث (١١٣) فرد، ومن اهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار في مجتمع، ومن اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتوفير التمويل من مصادر متعددة سواء كان حكوميا أو خاصا أو من مصادر أخرى، بالإضافة إلى اتباع الأسس العلمية في وضع الخطط الاستراتيجية للاتحادات واللجان الرياضية وضرورة تناسق استراتيجيات الاتحادات مع استراتيجية اللجنة الأولمبية، والسعي لتعيين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد من

أصحاب المهارة والخبرة في هذا المجال، وأيضاً الاهتمام بعملية اتخاذ القرار وتطويرها لتكون فعالة وداعمة من أجل تحقيق الأهداف والتطور، والاهتمام بأشراك اللجان بعملية اتخاذ القرار.

٣- قام نحاوة لونيس عام (٢٠١٧م) (١٠) بدراسة بعنوان استراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية وتهدف إلى توضيح استراتيجيات الاتحادات في حل المشكلات الإدارية و حل المشكلات الإدارية للجان التنظيمية للرفع من الفعالية التنظيمية في المرحلة التحضيرية للمنافسات الرياضية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعينة كانت ٦٤ فرداً مع استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج ان الفعالية التنظيمية لا تحل للإدارة مشاكلها فقط ، بل تأتي بقرارات وتوصيات تكون وسيلة علمية وأداة سليمة تساعد المسئول الإداري على تسهيل مهمته و امداده بالمعلومات والحقائق والبيانات الشاملة والدقيقة اللازمة له ومن أهم التوصيات الاعتماد على وسائل اتصالية واحصائية حديثة تمكن من معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تعمل على تكييف فضاء الممارسة والأجهزة والإمكانات المادية والمعنوية والقوانين العامة والرياضية، والعمل على تخزين الخبرات المكتسبة والمعلومات في التنظيم مما يُمكن المنظمين المبتدئين من استغلالها وتوظيفه

٤- قام ايوب عياش عام (٢٠١٧م) (١) بدراسة بعنوان "العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية هدفت الدراسة لمعرفة مدى الارتباط القائم بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسات الرياضية وعلاقتها بمؤشرات الفعالية التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعينة مكونة من ٣٠ مفردة، واستخدم لجمع البيانات الأولية أداة الملاحظة والمقابلة الشخصية المقننة ومن أهم النتائج أثبتت النتائج بوجود علاقة بين طبيعة الحوافز المادية والفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل والحوافز المعنوية والمشاركة في اتخاذ القرار، الإشباع الوظيفي) وبين الفعالية التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وأكدت النتائج بوجود علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية (الرضا عن طبيعة العمل) ومن أهم التوصيات على المؤسسة أن تواصل منح الحوافز المادية للأفراد في المؤسسة الرياضية مما له الأثر في تحقيق الفعالية التنظيمية ، تحقيق الانتماء والولاء عبر اهتمام المؤسسة في اتجاه تحقيق الاهداف

٥- قام بشير خزار عام (٢٠١٦م) (٢) بدراسة بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية - دراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وهدفت الدراسة الكشف عن الأساليب التخطيطية في مجال الإدارة الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والعينة (٣٠) فرد وتم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج هناك دور رئيسي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، ووجد أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية في حياة المؤسسات الرياضية مما يحقق أهداف المنظمة مما يزيد من فعاليتها التنظيمية، وأيضاً التفكير الاستراتيجي يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. ومن أهم التوصيات ضرورة تنمية قدرات ومهارات الموظفين، وأيضاً أهمية وجود إدارات متخصصة بالهيات الرياضية لكي تتوفر ثقافة وفعالية تنظيمية، وأوصى بضرورة تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في توجيه الإدارة الرياضية بالمؤسسات الرياضية.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- قام Kimutai عام (٢٠١٨م) (١٦) بدراسة بعنوان : "تأثير تنمية قدرات الموظفين على فعالية التنظيم وهدفت الدراسة لمعرفة أثر تنمية قدرات الموظفين على الفعالية التنظيمية ، واكتشاف الأثر من استراتيجيات التغيير الإداري على الفعالية التنظيمية في جامعة إدوريت في كينيا. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة والعينة (٦٥) فرد وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان ومن أهم النتائج وجود علاقة بين تطوير الموظفين والفعالية التنظيمية في مجتمع الدراسة، وذلك من خلال تطوير وتدريب الموظفين والطلاب من خلال المنح والجوائز والتي تؤثر على فعالية الجامعة، وأيضاً على قدرة الجامعة على

الاتصال بمؤسسات التعليم العالي الأخرى سواء كانت داخل أو خارج البلاد مما يزيد من الفعالية التنظيمية للجامعة وأوصى الباحث بضرورة تدريب الموظفين على المهارات اللازمة لأداء وظائفهم.

٢- قام كلا من Shilbury & Moore عام (٢٠٠٦م) (١٧) بدراسة بعنوان "دراسة الفعالية التنظيمية للمنظمات الرياضية الأولمبية الوطنية" وكان الهدف من هذه الدراسة هو تطوير مقاييس موثوقة وفعالة للفعالية التنظيمية المطبقة على المنظمات الرياضية الوطنية استناداً إلى أبعاد نظرية القيم المتنافسة واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وشارك في هذه الدراسة ٢٨ منظمة رياضية أولمبية وطنية غير ربحية استرالية، وتم استخدام أداتي الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات. وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن نتائج مشجعة بأن الفعالية التنظيمية لا سيما بالنسبة للمؤسسات الرياضية غير الربحية هي بناء متعدد الأبعاد، وهي التخطيط والانتاجية وتوافر المعلومات والموارد، والاستقرار، وتماسك القوى العاملة ومهارة القوى العاملة، ومن أهم التوصيات ينبغي أن يستمر البحث بعينات مختلفة من المنظمات الرياضية ومحاولة إيجاد المقياس المفضل للفعالية التنظيمية

٣- قام كلا من Papadimiriou & Taylor بدراسة عام (٢٠٠٠) (١٢) بعنوان الفعالية التنظيمية للمنظمات الرياضية الوطنية اليونانية نموذج الدوائر المتعددة، وهدفت الدراسة لاستخدام وتطبيق نموذج الدوائر الاستراتيجية للفعالية التنظيمية لعينة من المنظمات الرياضية اليونانية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وعينة البحث (٤٢٠) فرج ومن أهم النتائج أنها أعطت دعماً كبيراً لتطبيق نموذج الدوائر الاستراتيجية لقياس الفعالية التنظيمية، حيث توفر النتائج إطار عمل لتقييم فعالية المنظمات الرياضية الوطنية اليونانية، علاوة على ذلك، فإنه عزز الافتراض النظري الذي يهيم على الأدبيات الحديثة - أن الفعالية التنظيمية هي بنية متعددة الأبعاد ومتعددة الإدراك، حيث كانت الفعالية التنظيمية بمتوسط حسابي كلي ٥٦.٥٩% ومن أهم التوصيات بأن المنظمات الرياضية اليونانية تحتاج إلى إبلاء المزيد من الاهتمام المتواصل لاستكشاف دور الدوائر الاستراتيجية في منظماتها، وبحاجة إلى تحديد الدوائر الأكثر أهمية وتحديد علاقتهم بمخرجات منظماتهم، وتحليل كيف تؤثر كل من هذه المجموعات على أنشطة المنظمات الرياضية.

٤- أقام كلا من P Chelladurai, T R Haggerty (٢٠١٨) بدراسة المنظمات الرياضية الوطنية (NSOs) في العلاقات المتداخلة حول ثلاث مسارات (أ) تصورات المديرين لفعالية عمليات التنظيم وصنع القرار وعلاقات الموظفين (ب) الرضا الوظيفي للمسؤولين (ج) تصنيفات الرياضة الكندية لمكاتب الإحصاء الوطنية في الأداء العالي والرياضة المحلية والفئات المركبة، تم تجميع الموضوعات، ١٥٣ متطوعاً و ٨٤ إدارياً محترفاً من ٥١ مكتباً وطنياً في أوتاوا، على أساس حالة العمل (متطوع / محترف) والوضع الأولمبي (الأولمبي / غير الأولمبي)، تم عمل مجموعات فرعية أربع لا تختلف في مستويات الرضا الوظيفي، حيث تبين أن المسؤولين المتطوعون في عمليات NSO الخاصة بهم يعملون بشكل أفضل من المسؤولين المحترفين، وتبين ارتباط درجات أعلى في اتخاذ القرار وعلاقات الموظفين بشكل إيجابي بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وكان هناك ارتباط ضئيل بين تصنيفات الرياضة الكندية والرضا الوظيفي للمسؤولين أو تصوراتهم لفعالية العملية التنظيمية.

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في الفئات التالية:

١- العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

٢- أعضاء مجالس الإدارات الاتحادات الرياضية الكويتية

٣- أعضاء مجلس ادارة الاندية الرياضية الكويتية

وقد حصل الباحثان على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

أدوات جمع البيانات :

- استمارة الاستبيان :

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان وقد استخدم الباحثان صدق المضمون "المحكمن" وكذلك تم التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (٥٠ فرد) من داخل مجتمع البحث ومن داخل العينة الأساسية واستخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون ومحاورها بطريقة بيرسون.

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
٢	العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.	٧٤	٢٦
٢	أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الكويتية.	٣١	١٤
٣	أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الكويتية.	٢٢	١٠
	الإجمالي	١٢٧	٥٠

حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق: قام الباحثان بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المضمون "المحكمن": تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٥) خبراء (مرفق ١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة المحاور والعبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة اتفاقهم على العبارات (مرفق ٢)، وبهذا تحقق الباحثان من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، وقد ارتضى الباحثان نسبة الاتفاق ٧٠% وقد تم حذف ثلاث عبارات والشكل النهائي للاستمارة تمثل في عدد ثلاثة محاور وعدد ٤٣ عبارة (مرفق ٣).

ب- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت (٥٠) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن داخل العينة الأساسية، وذلك لحساب معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين العبارات والمحاور.

جدول (٢) نسبة اتفاق الخبراء للمحاور والعبارات

المحور الأول ١٠٠%		المحور الثاني ١٠٠%		المحور الثالث ١٠٠%	
م	%	م	%	م	%
١	٩٠%	١	١٠٠%	١	١٠٠%
٢	١٠٠%	٢	١٠٠%	٢	١٠٠%
٣	٨٠%	٣	٨٠%	٣	٦٠%
٤	٨٠%	٤	١٠٠%	٤	٧٠%
٥	٩٠%	٥	١٠٠%	٥	٨٠%
٦	٩٠%	٦	١٠٠%	٦	٨٠%
٧	٧٠%	٧	٩٠%	٧	١٠٠%
٨	١٠٠%	٨	٧٠%	٨	١٠٠%
٩	٩٠%	٩	٨٠%	٩	٩٠%

١٠	١٠	٦٠%	١٠	٨٠%	١٠
١١	١١	٩٠%	١١	٦٠%	١١
١٢	١٢	٨٠%	١٢	٩٠%	١٢
١٣	١٣	١٠٠%	١٣	٩٠%	١٣
١٤	١٤	١٠٠%	١٤	١٠٠%	١٤
١٥	١٥	٩٠%	١٥	٩٠%	١٥
		٩٠%	١٦		

يتضح من جدول (٢) ان النسب المئوية للمحاور والعبارات قد تراوحت بين (٦٠%-١٠٠%) والنسبة التي ارتضاها الباحثان ٧٠% والعبارة رقم (١١) في المحور الاول والعبارة رقم (١٠) في المحور الثاني والعبارة رقم (٣) في المحور الثالث قد حصلوا على نسبة مئوية ٦٠% وهي نسبة اقل من النسبة المئوية التي ارتضاها الباحثان.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحاور (ن=٥٠)

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
م. الارتباط	م	م. الارتباط	م	م. الارتباط	م
٠.٨٢٨	١	٠.٤٤٦	١	٠.٥٣٧	١
٠.٥٤٧	٢	٠.٧١٠	٢	٠.٦٩٦	٢
٠.٧٧٢	٣	٠.٦٧٢	٣	٠.٥٩٥	٣
٠.٦٨٣	٤	٠.٧٤٩	٤	٠.٤٩٠	٤
٠.٨١٥	٥	٠.٥٥٩	٥	٠.٥٥٢	٥
٠.٤٣٣	٦	٠.٧١٥	٦	٠.٥٣٨	٦
٠.٦٣٥	٧	٠.٥١٠	٧	٠.٦٩٧	٧
٠.٧٦٣	٨	٠.٧١٣	٨	٠.٦٧٤	٨
٠.٧٥٥	٩	٠.٧٠٠	٩	٠.٤٧٠	٩
٠.٧٢٣	١٠	٠.٧٠٨	١٠	٠.٧٧٥	١٠
٠.٧١٢	١١	٠.٧٣٣	١١	٠.٧٩٩	١١
٠.٧٢٥	١٢	٠.٧٣٧	١٢	٠.٨٤٩	١٢
٠.٦٧٥	١٣	٠.٧٦٤	١٣	٠.٨٠٦	١٣
٠.٦٨٦	١٤	٠.٥٥٦	١٤	٠.٨٣٦	١٤
٠.٧٢٣	١٥	٠.٧٣٦	١٥	٠.٨٠٣	١٥
		٠.٦١٩	١٦		

* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٠٥) = ٠.٢٨٨

يتضح من جدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط لعبارات المحاور جميعها دالة احصائياً عند مستوي (٠.٠٠٥) مما يدل على أن العبارات في جميع المحاور على درجة مقبولة من الصدق. معامل الثبات:

ولتحقيق الثبات، قام الباحثان باستخدام معامل (الفكرونباخ)، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (٤) قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا Alpha
الأول	مؤشرات جودة البيئة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.	٠.٩٠١
الثاني	مؤشرات جودة القدرة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.	٠.٨٢٧
الثالث	مؤشرات جودة الواجبات التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.	٠.٨٣٦

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ومستوى (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨) يتضح من جدول (٤) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠.٨٣٦، ٠.٩٠١) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات. تفسير ومناقشة النتائج:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الاول مؤشرات جودة البيئة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٢٧)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢ك
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تشجيع العاملين على بذل الجهد في العمل والابتكار وتقديم الافكار والمقترحات البناءة.	74	٥٨.٣	45	٣٥.٤	8	٦.٣	٣٢٠٠	٨٤.٠	51.7
٢	الاحتفاظ بالعاملين ذوى الكفاءة للعمل أطول فترة ممكنة وتحفيز معدل دورانهم وتركهم للعمل لأقل قدر ممكن.	86	٦٧.٧	33	٢٦.٠	8	٦.٣	٣٣٢٠	٨٧.١	75.0
٣	تكيف ظروف البيئة الخارجية مع ظروف المنافسة مثل اضافة قسم لبحوث التسويق.	102	٨٠.٣	21	١٦.٥	4	٣.١	٣٥٢٠	٩٢.٤	129.7
٤	تسجيل القرارات الادارية بصورة مكتوبة بما يحافظ على ذاكرة الهيئة عبر الزمن.	82	٦٤.٦	41	٣٢.٣	4	٣.١	٣٣٢٠	٨٧.١	72.0
٥	اتفاق التنظيم الرسمي مع اهداف التنظيم غير الرسمي بحيث تتحقق مصلحة التنظيم الرسمي	50	٣٩.٤	61	٤٨.٠	16	١٢.٦	٢٨٨٠	٧٥.٦	26.0
٦	تحقيق التوازن بين الاشباع الذى يحصل عليه العامل والاسهام الذى يقدمه العامل في الهيئة الرياضية.	78	٦١.٤	45	٣٥.٤	4	٣.١	٣٢٨٠	٨٦.١	65.0
٧	سرعة اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم مثل مخالفة مبادئ وحدة الرئاسة او قصر خط السلطة او محدودية نطاق الاشراف	42	٣٣.١	29	٢٢.٨	56	٤٤.١	٢٤٠٠	٦٣.٠	8.6

تابع جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الاول
مؤشرات جودة البيئة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٢٧)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
٨	دراسة الفرص المتاحة وتحليلها وتوظيف امكانياتها بشكل يتفق مع تعظيم الاستفادة منها بشكل يساعد على التطوير.	110	٨٦.٦	17	١٣.٤	0	٠.٠	٣٦٤.٠	٩٥.٥	165.8
٩	التعرف على نقاط القوة او المزايا التي يمكن السيطرة عليها واستثمارها بشكل يحقق افضل ميزة تنافسية للهيئة الرياضية.	62	٤٨.٨	53	٤١.٧	12	٩.٤	٣٠٤.٠	٧٩.٨	33.6
١٠	التعرف على نقاط الضعف او السلبيات في بيئة العمل والتي تعوق اداء الهيئة الرياضية بكفاءة ومعالجتها.	102	٨٠.٣	25	١٩.٧	0	٠.٠	٣٥٦.٠	٩٣.٤	133.6
١١	تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية ودعم تنمية وتطوير الكوادر لتقود الهيئة الرياضية الى التميز والريادة.	70	٥٥.١	53	٤١.٧	4	٣.١	٣٢٠.٠	٨٤.٠	55.5
١٢	توفير بيئة عمل مناسبة ينمو فيها التعاون بين الوحدات الادارية وبين الموظفين العاملين فيها	78	٦١.٤	49	٣٨.٦	4	٣.١	٣٣٦.٠	٨٨.٢	65.9
١٣	انتظام سير العمل والاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة في للوصول الى الاهداف بأكبر قدر من الفعالية والكفاية.	82	٦٤.٦	33	٢٦.٠	12	٩.٤	٣٢٤.٠	٨٥.٠	61.0
١٤	تطوير مستوى التكنولوجيا والقدرة على ملاحقة التطور التكنولوجي فائق السرعة للمنافسة على المستوى المحلي والدولي.	70	٥٥.١	41	٣٢.٣	16	١٢.٦	٣٠٨.٠	٨٠.٨	34.5

يتضح من جدول (٥) قد اتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الاول حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (٦٣.٠٪ - ٩٥.٥٪) ويرى الباحثان ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٨٠٪ وهذا يدل على اهمية المحور الاول مؤشرات تطوير جودة البيئة التنظيمية

في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، وقد حصلت العبارة رقم (٨) دراسة الفرص المتاحة وتحليلها وتوظيف امكانياتها بشكل يتفق مع تعظيم الاستفادة منها بشكل يساعد على التطوير على اعلى نسبة مئوية (٩٥.٥%) وتليها العبارة رقم (١٠) التعرف على نقاط الضعف او السلبيات في بيئة العمل والتي تعوق اداء الهيئة الرياضية بكفاءة ومعالجتها وحصلت على نسبة مئوية (٩٣.٤%)، وتليها العبارة رقم (٣) تكيف ظروف البيئة الخارجية مع ظروف المنافسة مثل اضافة قسم لبحوث التسويق وحصلت على نسبة مئوية (٩٢.٤%)،

وحصلت على اقل نسبة مئوية العبارة رقم (٧) سرعة اكتشاف ومعالجة الاخطاء الموجودة في التنظيم مثل مخالفة مبادئ وحدة الرئاسة او قصر خط السلطة او محدودية نطاق الاشراف وحصلت على نسبة مئوية (٦٣%)، وتليها العبارة (٥) اتفاق التنظيم الرسمي مع اهداف التنظيم غير الرسمي بحيث تتحقق مصلحة التنظيم الرسمي حصلت على نسبة مئوية (٧٥.٦%)، وتليها العبارة رقم (٩) التعرف على نقاط القوة او المزايا التي يمكن السيطرة عليها واستثمارها بشكل يحقق أفضل ميزة تنافسية للهيئة الرياضية وحصلت على نسبة مئوية (٧٩.٨%).

وقد أكدت نتائج عينة البحث على اهمية دراسة الفرص المتاحة ويرى الباحثان انها تعبر عن النواحي الايجابية او المزايا او الظروف المواتية امام الهيئة العامة للرياضة لإحداث تحسن وتغييرات ايجابية في الهيئة فقد تظهر وسائل ادارية حديثة عندما يتم تطبيقها يتم اكتشاف طرق جديدة تسهم في خفض التكاليف او زيادة الانتاجية او تقديم الخدمات بصورة افضل او زيادة الاقبال على خدمات الهيئة العامة للرياضة وبالتالي زيادة عدد المستفيدين وبالتالي زيادة قاعدة الممارسة والمنافسة أو غيرها من الفرص المتاحة التي قد يتم استثمارها بالشكل الامثل.

كما اكدت النتائج ايضاً على ضرورة التعرف على السلبيات او نقاط الضعف التي تعوق العمل بالهيئة العامة للرياضة ويرى الباحثان انه لكي يتم التعرف على السلبيات يجب ان يتم وضع مؤشرات للفعالية التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة حيث يجب ان تعبر عن مؤشر الأداء بالكم وليس بالقيمة، بمعنى ضرورة أن تكون مؤشرات الأداء ذات دلالة كمية، فهي وحدها بهذا الشكل التي تمكن من تحديد مدى تحقيق النتائج المطلوبة كما يجب ان يقيس مؤشر الأداء بدرجة خاصة الفعالية المرتبطة بكل نشاط على مستوى المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة هذا النشاط، وعن المستويات التنظيمية حين يتم إنجازه، كما يجب ان يقيس مؤشر الأداء فاعلية الأداء العام أو الشخصي، في شكل أهداف وخطط واجبة التنفيذ، وهو ما يدعو إلى التعبئة والتحفيز لكل الموارد البشرية وإعدادها الإعداد الجيد الكفيل بتحقيق هذه الأهداف من خلال خطة موحدة واستراتيجية شاملة، وهو ما يتطلب مراجعة دورية لمدى توازن وتجانس مختلف المؤشرات المعمول بها لكل المستويات، وهذا يتفق مع دراسة كلا من Papadimiriou & Taylor عام ٢٠٠٠م.

كما اشارت نتائج عينة البحث على ضرورة تكيف ظروف البيئة الخارجية مع ظروف المنافسة مثل اضافة قسم لبحوث التسويق حيث تمثل البيئة الخارجية وجميع العوامل والظروف الخارجية للهيئة العامة للرياضة والتي لها تأثير على قراراتها وأهدافها وأدائها العام. وتوفر البيئة الخارجية المدخلات، والتي يتم تحويلها بعد ذلك إلى خدمات وإعادتها إلى البيئة الخارجية كمخرجات. والمنظمات بشكل عام لا تتحكم في هذه العوامل الخارجية، وتحتاج المنظمات إلى مراعاة جميع عوامل البيئة الخارجية الخاصة بها وتعديل خطط أعمالها وأهدافها وفقاً لذلك. وهذا من شأنه أن يضمن استمرار عمل الهيئة العامة للرياضة بسلاسة ودون انقطاع.

ومن حيث العبارات التي حصلت على اقل نسبة مئوية فقد اشارت عينة البحث الى سرعة اكتشاف ومعالجة الاخطاء الموجودة في التنظيم مثل مخالفة مبادئ وحدة الرئاسة او قصر خط السلطة او محدودية نطاق الاشراف، ويرى الباحثان انه قد تعزو هذه النتيجة الى ان الهيكل التنظيمي الواضح والدليل التنظيمي الذي يتم اعداده بشكل جيد يوضح من خلاله هذا القصور وقد يحدث ذلك نتيجة الى عدم اعداد هيكل تنظيمي قوى او دليل تنظيمي واضح، وهذا يتفق مع دراسة سعيد باسم سعيد عام

واشارت نتائج عينة البحث الى العبارة التي حصلت على نسبة مئوية منخفضة ترتبط باتفاق التنظيم الرسمي مع اهداف التنظيم غير الرسمي بحيث تتحقق مصلحة التنظيم الرسمي ويرى الباحثان ان التنظيم الرسمي يهتم بهيكل المنظمة والصلاحيات والسلطات الممنوحة والاختصاصات والعلاقات الوظيفية وهو يبين دور كل فرد في المنظمة والواجبات المكلف بها والسلطات التي يتمتع بها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة وهو التنظيم المنصوص عليه في اللوائح التنظيمية أما التنظيم غير الرسمي ينشأ بين افراد المنظمة الرسمة بصورة تلقائية واختياراته نتيجة وجود العلاقات والمصالح المشتركة بين افراد التنظيم الرسمي وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية للهيئة، وهذا يتفق مع دراسة نحاوة لونيس عام (٢٠١٧م).

ويرى الباحثان انه قد يحدث جوانب قصور او سلبيات نتيجة زيادة قوى ونفوذ التنظيم غير الرسمي منها تخفيض مستويات الانتاج عندما يتفق افراد التنظيم غير الرسمي على معدلات معينة اقل من المعدلات الرسمية والتي لا يتعدونها اثناء العمل للضغط على القيادات احيانا لتنفيذ بعض المطالب الشخصية لهم، او قد يحدث تجاوز للقواعد والتعليمات الموضوعية من جانب التنظيم الرسمي، لذا يجب ان تكون اهداف التنظيم الرسمي واضحة ومعلنة للجميع وان تتميز قاعد العمل والاجراءات بالمرونة حتى لا يلجا الافراد العاملون في الهيئة الى التنظيم غير الرسمي وايضا يجب ان تكون وقاعد التقييم واضحة ومعلنة للجميع وان تكون بعيدة عن التحيز والاهواء الشخصية، كما تساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الاهداف التنظيمية، وما يجب ان يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية، ومنها الحصول على الموارد، والاستخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات، وإنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات، وتادية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية، والاستثمار الفعال للإمكانات المتاحة حاليا ومستقبلا والامتثال للقواعد السلوكية، واشباع حاجات الافراد المختلفة.

ويرى الباحثان ان تحقيق الفعالية التنظيمية يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص وبدرجات مرتفعة منها قلة الضغوط الداخلية ويتفاعل وتكامل أعضاء التنظيم، الثقة والاحترام المتبادل سهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي وافقي، وايضا العمليات التنظيمية الداخلية وهي العلاقات الشخصية التي يكون اساسها الثقة والالتزام وعمل الفريق من خلال تدفق المعلومات في كل المستويات التنظيمية وفقا لطبيعته التنظيمية، إذ ترتبط تحقيق الفعالية بالمدى الذي تكتسب فيه المنظمة لهذه الخصائص بدرجات مرتفعة، والتركيز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفوة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة وهذا يتفق مع دراسة بشير خزار عام (٢٠١٦م)

كما اشارت نتائج عينة البحث التعرف على نقاط القوة او المزايا التي يمكن السيطرة عليها واستثمارها بشكل يحقق افضل ميزة تنافسية للهيئة الرياضية، ويرى الباحثان ان نقاط القوة او المزايا ليس فقط هي الطريق الذي يؤدي الى الحصول على ميزة تنافسية فقد تكون التهديدات التي تواجهها الهيئة العامة للرياضة احد الفرص التي يمكن استثمارها للحصول على ميزة تنافسية وغيرها من العوامل التي قد تحولها الهيئة العامة للرياضة الى نقاط قوة مستقبلية تعمل على وجود قيمة مضافة حقيقية، وهذا يتفق مع دراسة كلا من Shilbury & Moore عام (٢٠٠٦م).

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثاني
مؤشرات جودة القدرة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٢٧)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	التحسين المستمر في الانشطة والعمليات والاداء داخل الهيئة العامة للرياضة.	106	83.5	21	16.5	0	0.0	٣٦٠.٠	٩٤.٥	149.0
٢	الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية الخارجية والتغيرات الواقعة بهما والاستجابة لها بالشكل المناسب	122	96.1	5	3.9	0	0.0	٣٧٦.٠	٩٨.٧	225.4
٣	تحديد رسالة الهيئة العامة للرياضة واستراتيجيتها وان تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	86	67.7	37	29.1	4	3.1	٣٣٦.٠	٨٨.٢	80.5
٤	اتباع النمط القيادي الملائم مع كفاءته في تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.	90	٧٠.٩	33	٢٦.٠	8	٦.٣	٣٤٤.٠	٩٠.٣	83.6
٥	تبادل المعرفة بين مجموعات وفرق العمل مع تحقيق الابتكار والرشد والفعالية في اتخاذ القرارات الجماعية.	74	58.3	37	29.1	16	12.6	٣١٢.٠	٨١.٩	40.8
٦	غرس القيم والقناعات المشتركة داخل الافراد في الهيئة مثل الصراحة والموضوعية والثقة المتبادلة.	66	٥٢.٠	53	٤١.٧	8	٦.٣	٣١٢.٠	٨١.٩	43.8
٧	تحسين مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات لدى رؤساء القطاعات.	74	58.3	41	32.3	12	9.4	٣١٦.٠	٨٢.٩	45.5
٨	تطبيق نظام الجزاءات والمكافآت المبنى على الانجاز في الهيئة العامة للرياضة	98	77.2	29	22.8	0	0.0	٣٥٢.٠	٩٢.٤	119.8
٩	التخطيط لتحقيق مركز تنافسي جيد للهيئة الرياضية مع التركيز على الخدمات والمنتجات التي تتميز بها	86	٦٧.٧	37	٢٩.١	4	٣.١	٣٣٦.٠	٨٨.٢	80.5
١٠	اعداد بيئة تشريعية تساهم في تحقيق التميز على المستوى المحلي والدولي.	90	70.9	29	22.8	8	6.3	٣٣٦.٠	٨٨.٢	85.8

تابع جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثاني
مؤشرات جودة القدرة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٢٧)

م	العبارات	وافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١١	توفير ثقافة تنظيمية قوية في الهيئة الرياضية تقوم على الابداع والانجاز	70	55.1	49	38.6	8	6.3	٣١٦.٠	٨٢.٩	47.0
١٢	اشراك العاملين في وضع الاهداف والاستراتيجيات والخطط للهيئة العامة للرياضة.	78	61.4	45	35.4	4	3.1	٣٢٨.٠	٨٦.١	65.0
١٣	توفير المعلومات لكل الافراد بالهيئة الرياضية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.	46	٣٦.٢	41	٣٢.٣	40	٣١.٥	٢٦٠.٠	٦٨.٢	0.5
١٤	تمكين الموارد البشرية وزياد قدراتهم على اتخاذ القرارات.	86	67.7	41	32.3	0	0.0	٣٤٠.٠	٨٩.٢	87.5
١٥	تخصيص الموارد لمقابلة الاهداف طبقا لأولوياتها ومعرفة افضل استخدام للموارد المحددة لتحقيق قيمة مضافة.	110	٨٦.٦	17	١٣.٤	0	٠.٠	٣٦٤.٠	٩٥.٥	165.8

ينضح من جدول (٦) أنه قد اتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثاني حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٦٨.٢٪ - ٩٨.٧٪) ويرى الباحثان ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٨٠% وهذا يدل على اهمية المحور الثاني مؤشرات جودة القدرة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، وقد حصلت العبارة رقم (٢) الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية الخارجية والتغيرات الواقعة بهما والاستجابة لها بالشكل المناسب على اعلى نسبة مئوية (98.7%) ثم تليها العبارة رقم (١٥) تخصيص الموارد لمقابلة الاهداف طبقا لأولوياتها ومعرفة افضل استخدام للموارد المحددة لتحقيق قيمة مضافة فقد حصلت على نسبة مئوية (95.5%)، ثم تليها العبارة رقم (١) التحسين المستمر في الانشطة والعمليات والاداء داخل الهيئة العامة للرياضة حصلت على نسبة مئوية (94.5%)

وقد حصلت على اقل نسبة مئوية العبارة رقم (١٣) توفير المعلومات لكل الافراد بالهيئة الرياضية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات فقد حصلت على نسبة مئوية (68.2%) ثم تليها العبارة رقم (٥) تبادل المعرفة بين مجموعات وفرق العمل مع تحقيق الابتكار والرشد والفعالية في اتخاذ القرارات الجماعية والعبارة رقم (٦) غرس القيم والقناعات المشتركة داخل الافراد في الهيئة مثل الصراحة والموضوعية والثقة المتبادلة فقد حصلت العبارتين على نسبة مئوية (81.9%)، ثم تليها العبارة رقم (١١) توفير ثقافة تنظيمية قوية في الهيئة الرياضية تقوم على الابداع والانجاز حصلت على نسبة مئوية (82.9%).

وقد اكدت نتائج عينة البحث على ضرورة الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية الخارجية والتغيرات الواقعة بهما والاستجابة لها بالشكل المناسب حيث يجب تحليل ودراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على فعالية اداء الهيئة العامة للرياضة والمتمثلة في التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتسويقية والطبيعية، وايضا تحليل عوامل البيئة الداخلية التي تتمثل في دراسة كافة السياسات والاستراتيجيات والنظم والاجراءات

والخطط والبرامج الزمنية الى جانب رصد جميع الخبرات والمهارات المتوافرة للقيادات في الهيئة وتحليل جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة للهيئة العامة للرياضة.

ويرى الباحثان ان الفعالية التنظيمية تتم من خلال أنها تحقيق التنظيم لأهداف بينته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة كالإدارة والعاملون والمستفيدون أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة، وقد تعتبر المنظمة فعالة من وجهة نظر إدارتها، ولا تكون كذلك من وجهة نظر المتعاملون معها، وفعالة بدرجة ضعيفة من وجهة نظر موظفيها... الخ، وهذا يتفق مع دراسة ايوب عياش عام (٢٠١٧م)

ويرى الباحثان ان الفعالية التنظيمية تتحقق بوجود وعي وتفاعل كامل مع المكونات التنظيمية، إذ لا بد لأي مؤسسة من الاهتمام بإيجاد علاقات فعالة وجيدة مع المستفيدين والمتعاملين معها، والجهات الحكومية، وكافة الجهات ذات التأثير على مجريات العمل فيها، كما أن استمرار التنظيم يتطلب استمرار الجهد لتأمين كافة المدخلات من مواد خام وقوى بشرية وخطوط إنتاج والتعامل مع المستجدات البيئية المختلفة، ومنها التغير في وعي وأنواق المستهلكين وإلا سيكون مصير التنظيم معرضاً للخطر ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومنها القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات والمرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية، وكفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية، ووضوح خطوط الاتصالات، ومستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه، ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

كما اكدت نتائج عينة البحث على اهمية تخصيص الموارد لمقابلة الاهداف طبقا لأولوياتها ومعرفة افضل استخدام للموارد المحددة لتحقيق قيمة مضافة، ويرى الباحثان ان فعالية التنظيم يتم تحديدها عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج مثل: المواد الخام، القوى العاملة، رأس المال، الخبرة الإدارية والفنية، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد، فالهيئة العامة للرياضة لا بد ان تعتمد على مبدئين هما توفر الحاجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة، والنظام القادر على تشغيل هذه الموارد (المدخلات).

كما اشارت نتائج عينة البحث الى ضرورة التحسين المستمر في الانشطة والعمليات والاداء داخل الهيئة العامة للرياضة حيث يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالمواد والأفراد وطرق تقديم الخدمات بشكل مستمر وفلسفة التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وعادة، تتكون أنشطة التحسين المستمر من سلسلة من التغييرات الصغيرة التي تكون مستقرة يوماً بعد يوم. تركز معظم أنشطة التحسين المستمر على التحسينات الإضافية والتكرارية للعمليات التجارية الشاملة على المدى الطويل، يمكن أن تؤدي كل هذه التغييرات الصغيرة إلى تحول كبير، وهذا يتفق مع دراسة نحاوة لونيس عام (٢٠١٧م)

ومن حيث العبارات التي حصلت على اقل نسبة مئوية فقد اشارت عينة البحث الى توفير المعلومات لكل الافراد بالهيئة الرياضية ويرى الباحثان ان نظم المعلومات الادارية هي متطلب الاساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية فبدونه لا يستطيع ان تحقق الهيئة العامة للرياضة أي اهداف بدقة وكفاءة، كما اشارت عينة البحث ايضا قلة الاستجابة لتبادل المعرفة بين مجموعات وفرق العمل حيث انها ضمن سلطات المدير او القائد حيث يجب ان يكون مسؤول عن نقل الخبرات والمعلومات بين الافراد لاتخاذ القرار وذلك وفقا لنطاق الاشراف ووفقا لدور الافراد في الهيكل التنظيمي، وايضا عرس القيم والقناعات المشتركة داخل الافراد في الهيئة، ويرى الباحثان ان نظم العمل الواضحة والاسلوب الإداري الملازم يعتمد في التطبيق على القدرات الشخصية للقائد او المدير وقدرته على استيعاب مجموعات العمل ونقل الخبرات والثقافات لهم، وهذا يتفق مع دراسة Kimutai قام (٢٠١٨م)

كما اشارت نتائج عين البحث الى توفير ثقافة تنظيمية قوية في الهيئة الرياضية تقوم على الابداع والانجاز، حيث تعد الثقافة التنظيمية احد المقومات الاساسية لنجاح وتطور المنظمات اذ تعبر عن نمط تصرفات وقواعد السلوك التي يتبناها المنظمة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، اذ تتضمن طقوس وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، وتسعى الهيئة العامة للرياضة الى ايجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة، مما انعكس على قدرتها على تأسيس قاعدة قيمية وأخلاقية تساعد على تحديد توجهاتها الاستراتيجية، من خلال ثقافة متميزة تدعم تحديد توجهاتها الاستراتيجية، وهذا يتفق مع دراسة بشير خزار عام (٢٠١٦م).

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثالث مؤشرات جودة الواجبات التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٢٧)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات في الهيئة العامة للرياضة.	58	45.7	41	32.3	28	22.0	٢٨٤.٠	٧٤.٥	10.7
٢	الثقة والاتصال والفهم المتبادل بين الرؤساء والمرفوسين بالهيئة العامة للرياضة	82	64.6	29	22.8	16	12.6	٣٢٠.٠	٨٤.٠	57.8
٣	الصحة التنظيمية بوجود خطط وسياسات عمل واضحة تحكم العمل إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم	114	89.8	13	10.2	0	0.0	٣٦٨.٠	٩٦.٦	184.1
٤	القيام بأعمال تمثل تحديا لقدرات الأفراد وليس مجرد اعمال روتينية	86	67.7	41	32.3	0	0.0	٣٤٠.٠	٨٩.٢	87.5
٥	الاستقرار والتوافق الداخلي من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتماسكة	86	67.7	41	32.3	0	0.0	٣٤٠.٠	٨٩.٢	87.5
٦	توسيع نطاق استخدام الرقابة الذاتية بحيث يكون الفرد مسؤولا امام نفسه عن اعماله	30	٢٣.٦	49	٣٨.٦	48	٣٧.٨	٢٣٦.٠	٦١.٩	5.4

تابع جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة البحث على المحور الثالث
مؤشرات جودة الواجبات التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٢٧)

م	العبارات	اوافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
٧	تعامل المدير مع المرؤوسين بصورة عادلة وموضوعية وبدون تحيز للعلاقات الشخصية.	62	48.8	45	35.4	20	15.7	296.0	77.7	21.1
٨	اتفاق مصالح المنظمة مع مصالح المديرين والعاملين في الهيئة العامة للرياضة.	46	36.2	33	26.0	48	37.8	252.0	66.1	3.1
٩	مراعات الترتيبات الرسمية مثل المناصب والتبعية الرئاسية وعلاقات العمل وتخصيص الموارد.	102	80.3	25	19.7	0	0.0	356.0	93.4	133.6
١٠	تحقيق اهداف الهيئة في الاجل القصير والتي تتكيف مع التغيرات التنظيمية في الاجل الطويل	114	89.8	13	10.2	0	0.0	368.0	96.6	184.1
١١	الاستثمار الامثل لموارد الهيئة الرياضية (البشرية-المادية-التكنولوجية)	74	58.3	41	32.3	12	9.4	316.0	82.9	45.5
١٢	الاعتماد على الهيكل التنظيمي العضوي مما يعطى قدر اكبر من المرونة في استيعاب التغيرات والتكيف معها.	50	39.4	33	26.0	44	34.6	260.0	68.2	3.5
١٣	توافر نظام فعال للاتصالات ونظم المعلومات مما يساعد على دعم اتخاذ القرارات.	110	86.6	17	13.4	0	0.0	364.0	95.5	165.8
١٤	التطوير والتحسين المستمر في النظم الادارية والسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة.	58	45.7	53	41.7	16	12.6	296.0	77.7	24.9

يتضح من جدول (٧) أنه قد اتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الثالث حيث تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (٦٦.١٪ - ٩٦.٦٪) ويرى الباحثان ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية ٨٠٪ وهذا يدل على اهمية المحور الثالث مؤشرات جودة الواجبات التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، وقد حصلت العبارة رقم (٣) الصحة التنظيمية بوجود مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم، والعبارة رقم (١٠) تحقيق اهداف الهيئة في الاجل القصير والتي تتكيف مع التغيرات التنظيمية في الاجل الطويل على اعلى نسبة مئوية (٩٦.٦٪)، تليها العبارة رقم (١٣) توافر نظام فعال للاتصالات ونظم المعلومات مما يساعد على دعم اتخاذ القرارات، والتي حصلت على نسبة مئوية (٩٥.٥٪)، وقد حصلت على اقل نسبة مئوية العبارة رقم (٦) توسيع نطاق استخدام الرقابة الذاتية بحيث يكون الفرد مسؤولا امام نفسه عن اعماله والتي حصلت على نسبة مئوية (٦١.٩٪)، ثم تليها العبارة رقم (٨) اتفاق مصالح المنظمة مع مصالح المديرين والعاملين فقد حصلت على نسبة مئوية (٦٦.١٪)، ثم تليها العبارة رقم (١٢) الاعتماد على الهيكل التنظيمي العضوي مما

يعطى قدر اكبر من المرونة في استيعاب التغيرات والتكيف معها حيث حصلت على نسبة مئوية (٦٨.٢٪).

وقد أكدت نتائج عينة البحث على ضرورة الاهتمام بالصحة التنظيمية بوجود مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم، ويرى الباحثان ان للإجراءات ارتباطا وثيقا بالسياسة الإدارية من المنظمة، فالسياسة ترسم المبادئ العامة وتضع الخطوط العريضة، وتبين القواعد الكلية التي تحكم التفكير والتنفيذ في الظروف المتشابهة دون تحديد خطوات التنفيذ، أما الإجراءات فتحدد في إطار السياسة، فخطوات التنفيذ مرتبة من تتابع زمني وفق ما يحددها الزمنية والمسؤول عن أدائها إذ ترسم الإجراءات خطوات مرتبة نحو تحقيق الهدف، فإذا كانت السياسة ترسم الطريق للعاملين لتحقيق الأهداف فإن الإجراءات تأتي لتوضح طبيعة وصفات ذلك الطريق، فالعلاقة بين الإجراءات والسياسات علاقة تكاملية، والسياسات تحدد ما يجب القيام به للوصول إلى الهدف.

في حين تحدد الإجراءات كيفية الأداء فالسياسة مرشد للتفكير واتخاذ القرار في حين أن الإجراء هو تطبيق للسياسة والسياسات ما هي إلا مجموعة من القواعد العامة والخطوط العريضة التي توجه تفكير المديرين عند التنفيذ، أما الإجراءات فإنها تتضمن أعمال أكثر تحديدا وفق تسلسل منطقي حتى يتسنى إنجاز العمل، والطريقة هي أكثر تحديد من الإجراءات على أساس أنها توضح أسلوب عمل جزئية واحدة أو خطوة واحدة من خطوات الإجراءات وإتباع الموظفين لها عند قيامهم بأعمالهم، يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية في المنظمة وذلك عندما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة، وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان بأن تنفيذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفا، ويقتل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال وإتباع إجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالأعمال، يؤدي إلى التقليل من التذمر بين الموظفين، وتبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة جهم لأعمالهم وهذا يفق مع دراسة Shilbury & Moore عام (٢٠٠٦م)

كما اكدت نتائج عينة البحث على ضرورة تحقيق اهداف الهيئة العامة للرياضة، ويرى الباحثان ان الفعالية تتحدد نسبيا من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو التقني، ومن خلال السياسات العامة والمشاريع والبرامج المعتمدة، فالفعالية على العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل والمستمر والهادف، على جميع المستويات ومن خلال نظام نسقي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فالأكيد أنه لا يمكننا الحديث عن الفعالية في ظل مستويات الإنتاج المرتفعة في حين نسجل انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالأمر يتعلق بنظام متكامل متناسق.

ويرى الباحثان ان مفهوم الفعالية التنظيمية يقوم على مبدأ التطابق أو التماثل، أي أن الفعالية تتحقق من خلال درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها أي المقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة، كما تعتمد نظرة أخرى على العوامل الذاتية من خلال تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات مختلف الأطراف المتعلقة بالمنظمة، وعملية تقييم الفعالية تستلزم بالضرورة تحليل برامج التطوير التنظيمي المختلفة إلى عناصرها وجوانبه الأساسية، والوقوف على دور جهود التطوير ومدى إسهامها في كل جانب من هذه الجوانب، فعملية التدريب مثلا تتضمن عناصر أساسية، وجوانب مهمة، منها ارتباط البرامج التدريبية، ودور هذه البرامج في تنمية قدرات الموظفين، وتحسين مهاراتهم في العمل والوسائل والتقنيات المستعملة في التدريب، وبعد ذلك يتم تقييم فعالية البرنامج من خلال التعرف على إسهام جهود التطوير في كل عنصر من هذه العناصر.

كما اشارت نتائج عينة البحث الى ضرورة توافر نظام فعال للاتصالات ونظم المعلومات مما يساعد على دعم اتخاذ القرارات حيث تُعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، وتكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل

التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة، كما تحتاج المنظمة إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح . وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات والعمليات. وهناك صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة منها ملائمة المعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، ودقة هذه المعلومات، وكميتها، وتوقيتها، وسهولة الحصول عليها وهذا يتفق مع دراسة سعيد باسم سعيد عام (٢٠١٩م).

ومن حيث العبارات التي حصلت على أقل نسبة مئوية فقد اشارت نتائج عينة البحث الى محدودية توسيع نطاق استخدام الرقابة الذاتية بحيث يكون الفرد مسؤولا امام نفسه عن اعماله، ويرى الباحثان ان استخدام الرقابة الذاتية يسهم في تطوير الاداء ولكن الرقابة يجب ان تكون مؤسسية أي يجب ان يتوافر لدى الهيئة العامة للرياضة كافة اساليب الرقابة سواء الحديثة منها او التقليدية ولا يجب الاعتماد على الرقابة الذاتية فقط كأحد ادوات الرقابة لتطوير الاداء حيث ان الرقابة الذاتية تختلف من فرد لآخر أما الرقابة المؤسسية فهي تطبق على الجميع ويتوافر فيها عنصر الموضوعية والشفافية، وهذا يتفق مع دراسة Kimutai عام (٢٠١٨م).

كما اشارت نتائج عينة البحث الى اتفاق مصالحي المنظمة مع مصالحي المديرين والعاملين ويرى الباحثان ان اهداف الهيئة العامة للرياضة هي اهداف واضحة للجميع سواء للعاملين فيها او المستفيدين وبالتالي فان مصلحة الهيئة هي الاساس في اتخاذ القرارات، وإذا اختلفت الاهداف فان اهداف الهيئة هي الاساس في التطبيق والتنفيذ ويجب ان يتكيف العاملون في الهيئة مع هذه الاهداف، ويحاول المديرين ان يحدث نوع من انواع التكيف بين اهداف الهيئة العامة للرياضة وبين اهداف العاملين فيها قدر الإمكان.

كما اشار نتائج عينة البحث ايضا الى الاعتماد على الهيكل التنظيمي العضوي ويرى الباحثان انه شكل من اشكال الهياكل التنظيمية الذي يتم من خلاله ترتيب جميع موظفي الهيئة على نفس المستوى التنظيمي أي انه لا يوجد تسلسل هرمي تقليدي يتمثل بالإدارة العليا والوسطى والدنيا إذ تتم عملية تواصل الموظفين من اجل تبادل ومشاركة وجهات النظر والتقارير والمعلومات بين بعضهم البعض بطريقة افقية كما ان عملية اتخاذ القرارات تتم بإجماع الموظفين، وهذا الشكل التنظيمي لا يتلاءم مع الجهات الحكومية التي تتطلب وحدة الرئاسة بل ان الهيكل التنظيمي العضوي لا يصلح تطبيقه في المؤسسات الحكومية بشكل خاص ولكنه يصلح في الشركات الخاصة والتي تتميز بعدد محدود من الموظفين لذا فهذا النموذج لا يتلاءم في تطبيقه مع الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، وهذا يتفق مع دراسة Papadimiriou & Taylor عام (٢٠٠٠).

الاستنتاجات:

- المحور الاول: مؤشرات جودة البيئة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت :
- التشجيع الدائم من قبل الادارة للسلوكيات الايجابية الصادرة عن الافراد العاملين واحترامها لتلك العلاقات التي تنشأ بينهم وهذا يرفع مستوى فعاليتهم
 - ضعف اتفاق التنظيم الرسمي مع اهداف التنظيم غير الرسمي بالهيئة العامة للرياضة.
 - احيانا يوجد بطء في سرعة اكتشاف ومعالجة الاخطاء الموجودة في التنظيم .
 - قلة الاهتمام بالتعرف على نقاط القوة او المزايا التي يمكن السيطرة عليها واستثمارها بشكل يحقق افضل ميزة تنافسية للهيئة الرياضية.
 - قلة الاهتمام بتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية ودعم تنمية وتطوير الكوادر لتقود الهيئة الرياضية الى التميز والريادة.
 - عدم وجود خطة واضحة المعالم للاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة للوصول الى الاهداف بأكبر قدر من الفعالية والكفاية.

• صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف الهيئة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العاملين إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.

المحور الثاني: مؤشرات جودة القدرة التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
 • ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف الهيئة العامة للرياضة وتحقيق نجاحها واستمرارها، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء الهيئة.
 • صعوبة المعرفة بين مجموعات وفرق العمل مع تحقيق الابتكار والرشد والفعالية في اتخاذ القرارات الجماعية.
 • عدم وجود خريطة تدريبية واضحة للاهتمام بتحسين مهارات تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات لدى رؤساء القطاعات.

• قلة الاهتمام توفير ثقافة تنظيمية قوية في الهيئة الرياضية تقوم على الابداع والانجاز
 • عدم وجود مركز معلومات متخصص يعمل على الاهتمام بتوفير المعلومات لكل الافراد بالهيئة الرياضية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
 • الفعالية التنظيمية تتم من خلال أنها تحقيق التنظيم لأهداف بينته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية
 • الفعالية التنظيمية تتحقق بوجود وعي وتفاعل كامل مع المكونات التنظيمية
 • فعالية التنظيم يتم تحديدها عندما تستطيع تأمين الموارد الضرورية للإنتاج.
 • المبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال لأهداف المنظمة ككل

المحور الثالث: مؤشرات جودة الواجبات التنظيمية في الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
 • تساعد الفعالية التنظيمية في التعرف على مدى نجاح الهيئة العامة للرياضة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفرادها
 • قلة مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات في الهيئة العامة للرياضة.
 • قلة الاهتمام بتوسيع نطاق استخدام الرقابة الذاتية بحيث يكون الفرد مسؤولاً أمام نفسه عن أعماله
 • احيانا يوجد عدم اتفاق مصالح المنظمة مع مصالح المديرين والعاملين في الهيئة العامة للرياضة.
 • قلة الاهتمام بالاستثمار الامثل لموارد الهيئة الرياضية (البشرية-المادية-التكنولوجية)
 • صعوبة الاعتماد على الهيكل التنظيمي العضوي نظرا لعدم جدوى تطبيقه في الهيئة العامة للرياضة
 • قلة الاهتمام بوضع خطط التطوير والتحسين المستمر في النظم الادارية والسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة.

التوصيات:

• ضرورة الاهتمام بجودة الفعالية التنظيمية كإحدى المؤشرات الأساسية التي يجب ان يستعملها المهتمون بواقع الهيئة العامة للرياضة ومستقبلها وقدرتها على أداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي
 • ضرورة الاهتمام بالقياس الكمي فكما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت مناسبة لتقييم جودة فعالية التنظيم في الهيئة العامة للرياضة.
 • ضرورة القدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، بالإضافة إلى وجود علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
 • يجب ان تعمل الهيئة العامة للرياضة في بيئة تنظيمية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والأهداف واضحة وبالإمكان قياسها.
 • رفع الروح المعنوية وذلك بإيجاد مجموعة العمل ملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والمؤمنة بأهداف العمل، والمقبلة على أداء الأعمال عن طوع واختيار.

- ضرورة التطوير الداخلي يرتبط بقدرة الهيئة على تجديد نفسها بإجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق العمل ووسائل الانتاج وظروف العمل
- السعي للعمل على التكيف مع كافة الظروف المحيطة من خلال اعداد الخطط البديلة وتهيئة الظروف لأي تغيرات قد تحدث في البيئة المحيطة.
- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة المراحل، وتعزيز اتجاهات جميع العاملين بالهيئة العامة للرياضة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- انشاء إدارة متخصصة تعمل على مهام تتعلق بإدارة وسائل التواصل الاجتماعي للهيئة العامة للرياضة وتهيئتها بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين استخدام موارد الهيئة وامكانياتها بشكل أمثل
- الاهتمام برفع من مهارة العاملين في الهيئة العامة للرياضة عبر إقامة دورات تدريبية لهم أو إرسالهم إلى دورات معايشة خارج الكويت
- اعادة النظر في القواعد واللوائح التنظيمية المنظمة لعمل الهيئة العامة للرياضة لتكون أكثر مرونة وتميزها بالدقة والوضوح.

المراجع العلمية:

اولا: المراجع العربية:

- ١- أيوب عياش: العلاقة ما بين الحوافز والفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بديوان المركب الرياضي - امام الياس- لولية المدينة، المغرب، مجلة معارف العدد، ٢٢-١٧م.
- ٢- بشير خزار: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات الرياضية - دراسة بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف المسيلة، الجزائر، ٢٠١٦م.
- ٣- بلقاسم سلاطينية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م،
- ٤- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧م.
- ٥- سعيد باسم سعيد: أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم ادارة الاعمال، ٢٠١٩م.
- ٦- شريف السيد يوسف: الفعالية التنظيمية لمركز التسوية والتحكيم الرياضي بجمهورية مصر العربية، بحث علمي منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة العدد ٩٥ الجزء (٢)، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٢٢م.
- ٧- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين"، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية غير منشورة، جامعة قسنطينة، ٢٠٠٥م.
- ٨- عزام محمد العثماني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٧م.
- ٩- قانون انشاء الهيئة العامة للرياضة: قانون الرياضة رقم ٤٣ لسنة ١٩٩٢ (١٤٣١٣هـ) بشأن انشاء الهيئة العامة للرياضة، مجلس الأمة الكويتي، ١٩٩٢م.
- ١٠- نحاوة لونيس: استراتيجية الاتحادات الرياضية في حل المشكلات الإدارية للرفع من الفعالية التنظيمية في المنافسات الرياضية- دراسة ميدانية الاتحادية الرياضية الجزائرية للكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٧م.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 11-Covel Daniel.Sharianne Walker.Julie Siciliano.Peter W.Hess :Managing Sports Organizations. Butterworth. Heinemann publications. British Library.(2007)
- 12-Papadimitriou, D., & Taylor, P. : Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. Sport Management Review, 3(1), 23-46 (2000).
- 13-Daft RL,. Theory of organization and structure designing,, 9th edn. SouthWestern Cengage Learning, USA. (2007)
- 14-Daft, R.L: Introduction to organizations; Strategy, Organization Design, and Effectiveness; and Fundamentals of Organizational Structure. In Organizational management & design, 10th Edition. (2010)
- 15-Khawaja F. L., Nigel W.: Team effectiveness in Non-Governmental Organizations (NGOs) projects. Evaluation and Program Planning, 64, October, pp: 20-32. (2017)
- 16-Kimutai ,Kipkoech Sammy : Effect Of Staff Capacity Development On Organizational Effectiveness: Case Of University Of Eldoret, Kenya ,International Journal of Economics, Commerce and Management , Vol. VI, Issue 1, pp. 155-169.(2018)
- 17-Shilbury, D., & Moore, K. A: "A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations" ,Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 35, no. 1 (Marth 2006), P.P 5-38. (2006)

ملخص البحث

مؤشرات جودة الفعالية التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

* د. بدر عايض العتيبي

* د. محمد خليل العلي

تزداد الحاجة لوضع مؤشرات لقياس جودة الفعالية التنظيمية فهي تزداد بتزايد حجم المنظمة، والمخاطرة، والاستثمارات الثابتة فيها (البشرية، والمالية)، ومراجعة دورها لتحقيق أهدافها والحصول على المدخلات الأساسية من بيئتها الخارجية لتعزيز بقائها وتأدية مهامها على أكمل وجه، وإدراك تفاعل عملياتها وأنظمتها بعضها مع بعض ومواكبة التعقيدات في طبيعتها وبيئتها وتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح، وإرساء شرعية وجودها وممارسة مهامها وكسب ثقة الجمهور في أهدافها ونشاطها وأوجه الرعاية المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبلاً، فنتائج فعالية قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تفيد في تطوير الخدمات.

واستهدف البحث التعرف على مؤشرات جودة الفعالية التنظيمية بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت من خلال مؤشرات تطوير البيئة التنظيمية، ومؤشرات تطوير القدرة التنظيمية، ومؤشرات تطوير الواجبات التنظيمية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعينة البحث (١٢٧) فرد، من العاملون بالهيئة العامة للرياضة، وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية، وأعضاء مجلس إدارة الاندية الرياضية، وقد حصل الباحث على الاستجابات بالطريقة العشوائية، ومن أهم استخلاصات البحث التشجيع الدائم من قبل الإدارة للسلوكيات الايجابية الصادرة عن الافراد العاملين واحترامها لتلك العلاقات التي تنشأ بينهم وهذا يرفع مستوى فعاليتهم، وضعف اتفاق التنظيم الرسمي مع اهداف التنظيم غير الرسمي بالهيئة العامة للرياضة، المبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال لأهداف المنظمة ككل ومن اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بجودة الفعالية التنظيمية كإحدى المؤشرات الأساسية التي يجب ان يستعملها المهتمون بواقع الهيئة العامة للرياضة ومستقبلها وقدرتها على أداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي

الكلمات الافتتاحية: جودة الفعالية التنظيمية، الهيئة العامة للرياضة

* استاذ مشارك في كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضية - الكويت.

** استاذ مشارك في كلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضية - الكويت.

Research Summary

Indicators of the Quality of Organizational Effectiveness in the Public Authority for Sports in the State of Kuwait.

DR. Bader Ayed Al-Otaibi

DR. Mohammad Khalil Al-Ali

The need to develop indicators to measure the quality of organizational effectiveness increases, as it increases with the increase in the size of the organization, risk, and fixed investments in it (human and financial), reviewing its role to achieve its goals, obtaining basic inputs from its external environment to enhance its survival and performing its tasks to the fullest, and realizing the interaction of its operations and systems with each other. Keeping pace with the complexities in their nature and environment, meeting the needs of beneficiaries and stakeholders, establishing the legitimacy of their existence and exercising their duties, gaining public confidence in their goals, activities, and aspects of future care, making sound decisions, and developing and improving these services in the future. The results of the effectiveness of measuring organizations are considered as useful inputs in the development of services.

The research aimed to identify indicators of the quality of organizational effectiveness in the Public Authority for Sports in the State of Kuwait through indicators of developing the organizational environment, indicators of developing organizational capacity, and indicators of developing organizational duties. The researcher used the descriptive approach. The researcher also used the questionnaire as a data collection tool. Among the employees of the General Authority for Sports, members of the boards of directors of sports federations, and members of the board of directors of sports clubs. Their effectiveness, the weak agreement of the formal organization with the objectives of the informal organization in the General Authority for Sports, excessive focus on achieving the specific goals of individuals through the incentives offered to them, which may result in neglecting the goals of the organization as a whole. Among the most important recommendations is the need to pay attention to the quality of organizational effectiveness as one of the basic indicators that must It should be used by those interested in the reality of the General Authority for Sports, its future and its ability to perform its mission It is desirable to achieve organizational success

Key words: the quality of organizational effectiveness, the General Authority for Sport

*** Associate Professor at the College of Basic Education - Department of Physical and Sports Education - Kuwait.**

**** Associate Professor at the College of Basic Education - Department of Physical and Sports Education - Kuwait**