

بناء وتطبيق عوامل النجاح الحرجة للعاملين في الاقسام الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية بالعراق

استلام البحث : 2022/5/11

أ.م.د ساجت مجيد جعفر

علي جبر جهاد

جامعة القادسية / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

وزارة التربية

قبول البحث : 2022/7/20

Sajid.almoussawi@qu.edu.iqSp.post27@qu.edu.iq**ملخص البحث**

إن تحديد مؤشرات نجاح المؤسسات الرياضية منذ بداية تأسيسها يعد احد أهم عوامل النجاح الحرجة التي يجب توثيقها بصورة واضحة لكل الاطراف المشاركة في المؤسسة لتحقيق انسيابية عالية أثناء التنفيذ الذي يتم من خلال تطبيق ادارة جيدة بكافة صورها بوصفها الأسلوب الأكثر كفاءة لتنفيذ وتطبيق ما هو مطلوب، ومن هنا تبرز اهمية البحث وعلى وفق تلك المعطيات التي تطرقتها الدراسة الحالية في محاولة التعرف على عوامل النجاح الحرجة وما يتمخض عنه من معرفة استراتيجية تمكن المؤسسات الرياضية من تحقيق النجاح وذلك من اجل الرقي الى الأمام وتقديم الافضل تحقيقاً للإنجازات الرياضية التي تواكب مسيرة التقدم في العالم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته طبيعة مشكلة البحث، تم تحديد مجتمع البحث الأصلي والمتمثل بالعاملين في الأقسام الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية في العراق والبالغ عددهم (313) فردا في المحافظات العراقية واستخدم الباحث خطوات بناء المقياس والوسائل الاحصائية المناسبة للبحث، ومن خلال ذلك استنتج الباحث إن عوامل النجاح الحرجة تعد منطلقا لبناء نماذج النجاح و التفوق من خلال موازنة ما تفرزه مواجهة التحديات من سلبيات وإيجابيات للخروج بنموذج نتجنب به الاخفاق عن طريق تعزيز الايجابيات، واهم التوصيات ضرورة تركيز ادارة اقسام الموهبة على عوامل النجاح الحرجة من اجل ديمومة عملها بالاتجاه الذي يخدم غايتها ويحقق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة

Building and applying critical success factors for workers in the national departments to nurture sports talent in Iraq

Ali Jabr Jihad
Al-Qadisiyah University

Dr. Sajit Majid Jaafar
Al-Qadisiyah University

Abstract

The main concern of any administrative institution in general and sports in particular is to achieve its goals with high administrative efficiency and with the least effort and the shortest time. Determining the success indicators of sports institutions since the beginning of their establishment is one of the most important critical success factors that must be clearly documented for all parties involved in the institution. To achieve a high flow during implementation, which is carried out through the application of good management in all its forms as the most efficient method for implementing and applying what is required, hence the importance of the research and according to those data that the current study touched upon in an attempt to identify the critical success factors and the resulting strategic knowledge enable sports institutions to achieve success in order to move forward and provide the best to achieve the sports achievements that keep pace with the march progress in the world, and the researcher used the descriptive approach in the survey method and correlations to suit the nature of the research problem. The original research community was identified, represented by workers in the national departments for the care of sports talent in Iraq, numbering (313) individuals in the Iraqi governorates. The researcher used the steps of building the scale and the appropriate statistical methods for research Through you, the researcher concluded that the critical success factors are a starting point for building models of success and excellence from by balancing the negatives and positives of facing challenges, to come up with a model that avoids failure by strengthening the positives, and the most important recommendations are the need to focus the talent department on critical success factors for the sustainability of its work in a direction that serves its purpose and achieves its goals.

Key words: critical success factors

1- المقدمة

إنّ الشغل الشاغل لأي مؤسس ادارية بصورة عامة ورياضية بصورة خاصة هي تحقيق اهدافها بكفاءة ادارية عالية وبأقل جهد واقصر زمن وأحدى هذه الأهداف هي الانسجام التام بين الرؤساء والعاملين خلال أداء العمل الاداري والتنظيمي بكل عناصره بين افراد المؤسسة، وإن تحديد مؤشرات نجاح المؤسسات الرياضية منذ بداية تأسيسها يعد احد أهم عوامل النجاح الحرجة التي يجب توثيقها بصورة واضحة لكل الاطراف المشاركة في المؤسسة لتحقيق انسيابية عالية أثناء التنفيذ الذي يتم من خلال تطبيق ادارة جيدة بكافة صورها بوصفها الأسلوب الأكثر كفاءة لتنفيذ وتطبيق ما هو مطلوب، ومن هنا تبرز اهمية البحث وعلى وفق تلك المعطيات التي تطرقتها الدراسة الحالية في محاولة التعرف على عوامل النجاح الحرجة وما يتمخض عنه من معرفة استراتيجية تمكن المؤسسات الرياضية من تحقيق النجاح من اجل الرقي الى الأمام وتقديم الافضل تحقيقاً للإنجازات الرياضية التي تواكب مسيرة التقدم في العالم.

بعد الاطلاع على المصادر العلمية والبحوث والتي اكدت على إدارة المؤسسات الرياضية منها وجوب إدارة أي مؤسسة بأعلى كفاءة إدارية ممكنة والسعي نحو تحقيق الأهداف المرسومة بأقل وقت وجهد ممكن، وهذا لا يتم الا من خلال وضع رؤيه واضحة لعوامل النجاح التي تعتمدها المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء وتطوير كفاءته من خلال تشذيب كل العوائق التي تعترض سير إدارة هذه المؤسسات الرياضية، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الآتي: (في كيفية تطبيق عوامل النجاح الحرجة لتحقيق النجاح لأقسام الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة).

2- الغرض من الدراسة: بناء وتطبيق مقياس عوامل النجاح الحرجة لدى العاملين في الاقسام الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية في وزارة الشباب والرياضة.

3- الطريقة والاجراءات وتشمل:

3-1 العينة: من الأولويات المهمة التي من الضروري الاهتمام بها في البحث العلمي والدقة في اختيارها بحيث تناسب الإجراءات هو المجتمع وعيناته، تم تحديد مجتمع البحث الأصلي والمتمثل بالعاملين في الأقسام الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية في العراق والبالغ عددهم (313) فردا في المحافظات العراقية وهم يمثلون عينة البحث.

جدول (1) يبين توزيع مجتمع العاملين للأقسام الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية

ت	المحافظات	العدد الكلي	مسؤولي الشعب	عدد مدراء المراكز	عدد المشرفين	الكوادر الإدارية العاملة
1	بغداد	41	4	12	20	5
2	الموصل	31	3	9	15	4
3	كربلاء	14	2	2	5	5
4	الديوانية	42	2	5	25	10
5	واسط	15	3	5	7	0
6	كركوك	9	3	1	1	4
7	صلاح الدين	27	3	8	13	3
8	النجف	17	3	4	8	2
9	ذي قار	6	1	2	3	0
10	بابل	17	2	3	7	5
11	ديالى	26	3	5	13	5
12	المثنى	13	2	3	3	5
13	البصرة	17	2	8	2	5
14	الأنبار	27	2	3	11	11
15	ميسان	11	3	2	5	1
	المجموع	313	38	72	138	65

3-2 تصميم الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته طبيعة مشكلة البحث.

3-2-1 إجراءات بناء مقياس عوامل النجاح الحرجة: سعى الباحث إلى بناء مقياس عوامل النجاح الحرجة بما يتلاءم مع الأسس العلمية التي انطلق منها موضوع بحثه.

3-2-2 الغرض من بناء المقياس: أن الغرض من البحث الحالي هو بناء مقياس لعوامل النجاح الحرجة.

3-2-3 تحديد الظاهرة المطلوب قياسها: ينبغي تحديد الظاهرة المطلوب قياسها وان يكون مفهومها وحدودها واضحين تماما، والظاهرة التي يهدف البحث إلى قياسها هي عوامل النجاح الحرجة.

2-3-4 تحديد مجالات المقياس: لغرض تحديد محالات المقياس قام الباحث بالاطلاع على الادبيات والمصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة ومصادر الانترنت التي تخص علم الادارة والتنظيم والادارة الاستراتيجية والإطار المرجعي للتحليل البيئي تم الاعتماد على المجالات الاساسية الثلاث للمقياس قيد البحث ليراعي في بنائهما سهولة التطبيق.

2-3-5 اعداد عبارات مقياس عوامل النجاح الحرجة: ينبغي أن تكون العبارات الموضوعية ممثلة للمجالات والمقياس قيد البحث، فضلاً عن ارتباطها بالهدف من الدراسة، وأن تصاغ بشكل واضح ومفهوم، وأن تتصف بالحيادية عند الإجابة عنها.

2-3-6 صلاحية عبارات المقياس: يتطلب هذا الإجراء الحصول على توافق آراء مجموعة من الخبراء والمختصين حول صلاحية عبارات هذا المقياس، لذلك قام الباحث بإعداد استبانة عوامل النجاح الحرجة وتحديد عبارات كل مجال من مجالات الدراسة، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين، كما في الجدول التالي.

جدول (2) يُبين صلاحية عبارات مقياس عوامل النجاح الحرجة

أولاً: مجال دعم الإدارة العليا					
ت	العبارات	عدد الخبراء		نسبة الاتفاق	قيمة (كا) المحسوبة
		لا يصلح	يصلح		
1	توفر الادارة العليا جميع المستلزمات والأجهزة والمتطلبات الخاصة بالجانب الإداري في مختلف أقسامها.	0	20	100%	20
2	لدى الادارة العليا الخبرة والممارسة في إدارة الأمور الادارية من خلال توحيد جهودها لغرض تنفيذ المشاريع الرياضية.	1	19	95%	16.2
3	الدعم المادي والمعنوي للعاملين من اجل الاستفادة من الطاقات الداخلية لدى العاملين.	2	18	90%	12.8
4	تفسح الادارة العليا المجال امام العاملين لتعلم طرائق عمل جديدة	3	17	37%	0.8
5	تعمل الادارة العليا على حلحلة وتوضيح الامور الغامضة وتبسيطها للعاملين.	2	18	90%	12.8
ثانياً: مجال ثقافة المنظمة					
ت	العبارات	عدد الخبراء		نسبة الاتفاق	قيمة (كا) المحسوبة
		لا يصلح	يصلح		
1	هناك تفاعل من المنظمة بخصوص الافكار الجديدة التي يقدمها العاملين الماهرين.	4	16	80%	7.2
2	معرفة العاملين بالتقنيات والاجراءات العامة التي ترتبط بالعمل.	0	20	100%	20
3	مبادرة ادارة القسم على تحويل المعرفة النظرية المعاصرة للعاملين الى ممارسات تطبيقية.	4	16	80%	7.2
4	يتميز القسم بمرونة عالية ليحافظ على اتزانه والقدرة على تحديث أساليب عمله.	11	9	45%	0.2
5	يدعم القسم خطة عمل مدروسة لا استقطاب الشهادات الأكاديمية لخدمة العمل الرياضي.	2	18	90%	12.8
ثالثاً: مجال زيادة صلاحية العاملين					
ت	العبارات	عدد الخبراء		نسبة الاتفاق	قيمة (كا) المحسوبة
		لا يصلح	يصلح		
1	اعطاء الفرصة للعاملين على معالجة بعض المشكلات التي تخص أعمالهم.	2	18	90%	12.8
2	رؤية القسم واضحة ومفهومة من قبل العاملين بها.	0	20	100%	20
3	الحث على العمل الجماعي والابتعاد عن الفردية والارتجالية داخل القسم.	2	18	42%	0.8
4	عدم تقيد حرية للعاملين في العمل وعدم حصرهم في مجال ضيق جداً لبيان افكارهم .	3	17	85%	9.8
5	تعمل أدارات الاقسام مع كوادرها الادارية على تهيئة الظروف الملائمة والمناخ المناسب في تحديد أوقات البطولات الرياضية.	5	15	75%	5

* قيمة (كا) الجدولية = 3.84 عند درجة حرية (ن - 1) = (1 - 2) = 1 ومستوى دلالة (0.05).

وبعد استخدام اختبار (كا) والحصول على النتائج استبعد الباحث العبارات التي كانت قيمة (كا) المحسوبة أقل من قيمة (كا) الجدولية البالغة (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05).

2-3-7 اعداد مقياس عوامل النجاح الحرجة: بعد أن تم استبعاد العبارات غير المقبولة من قبل السادة الخبراء والمختصون أعيد توزيع العبارات على استمارة المقياس في استمارة جديدة (ملحق (1)).

2-3-8 اعداد تعليمات المقياس: حيث تتم هذه العملية من خلال كتابة التعليمات وشرائط التنفيذ بالسهولة والوضوح.

2-3-9 تصحيح عبارات المقياس: ويقصد بتصحيح المقياس الحصول على الدرجة الكلية للفرد التي تحسب عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على سلم التقدير، وعندما توضع لكل عبارة الوزن المحدد لها مسبقاً تجمع الأوزان لكل العبارات وتكون النتيجة هي الدرجة التي تعبر عن مدى قياس عوامل النجاح الحرجة.

جدول (3) يبين أسلوب تصحيح عبارات المقياس

الاتجاه العبارة	اتفق دائماً	اتفق غالباً	اتفق أحياناً	اتفق نادراً	لا اتفق
الدرجة	5	4	3	2	1

3-3 التطبيق الاستطلاعي للمقياس: حيث قام الباحث بأجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها (10 شخصاً) أجريت بتاريخ (2021/9/21-2021/9/30)) على بعض الافراد في الاقسام الوطنية لرعاية الموهبة مجتمع البحث.

4-3 التطبيق الرئيسي للمقياس: إن الغرض من إجراء هذه التجربة هو بناء وتطبيق مقياس عوامل النجاح الحرجة بهدف تحليل العبارات إحصائياً للفترة من (2022/4/2-2021/6/8) ولأجل تحقيق ذلك أجرى الباحث التجربة الرئيسية والتي يقصد بها تطبيق المقياس على المجتمع والبالغ عدده (313 شخصاً).

1-4-3 التحليل الإحصائي لعبارات المقياس: يعد التحليل الإحصائي لعبارات المقياس من المتطلبات المهمة والضرورية في عملية بنائه وذلك للحصول على عبارات جيدة تحقق الهدف من بناء المقياس، وقد اتبع الباحث الإجراءات التالية.

2-4-3 أسلوب المجموعات المتطرفة (القوة التمييزية).
إن وظيفة القوة التمييزية هي القدرة على التفريق أو التمييز بين الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية والأفراد الذين يحصلون على درجات منخفضة في تنفيذ مقياس ما، كما في الجدول التالي.

جدول (4) يبين القدرة التمييزية لعبارات مقياس عوامل النجاح الحرجة

أولاً :- دعم الادارة العليا						
ت	الفقرات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة ت المحسوبة
		ع	س	ع	س	
1	توفر الادارة العليا جميع المستلزمات والأجهزة والمتطلبات الخاصة بالجانب الاداري في مختلف أقسامها.	1.238	3.479	1.771	1.036	7.332
2	تكافئ الإدارة الأداء الجيد للعاملين بموضوعية وعدالة .	1.142	3.875	1.750	0.758	10.744
3	لدى الإدارة العليا الخبرة والممارسة في إدارة الأمور الادارية من خلال توحيد جهودها لغرض تنفيذ المشاريع الرياضية.	1.067	3.604	1.771	1.036	8.540
4	الدعم المادي والمعنوي للعاملين من اجل الاستفادة من الطاقات الداخلية لدى العاملين.	1.414	3.208	1.854	0.799	5.778
ثانياً:- الثقافة التنظيمية						
ت	الفقرات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة ت المحسوبة
		ع	س	ع	س	
1	هناك تفاعل من المنظمة بخصوص الافكار الجديدة التي يقدمها العاملين الماهرين.	1.164	3.583	1.813	1.045	7.844
2	معرفة العاملين بالتقنيات والاجراءات العامة التي ترتبط بالعمل.	1.062	3.979	1.729	0.765	11.914
3	مبادرة إدارة القسم على تحويل المعرفة النظرية المعاصرة للعاملين الى ممارسات تطبيقية.	1.288	3.458	1.958	1.166	5.982
4	يدعم القسم خطة عمل مدروسة لا استقطاب الشهادات الأكاديمية لخدمة العمل الرياضي.	1.458	3.146	1.833	0.781	5.496
ثالثاً:- زيادة صلاحية العاملين						
ت	الفقرات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة ت المحسوبة
		ع	س	ع	س	
1	اعطاء الفرصة للعاملين على معالجة بعض المشكلات التي تخص أعمالهم.	1.269	3.417	1.813	0.867	7.233
2	عدم تقيد حرية للعاملين في العمل وعدم حصرهم في مجال ضيق جدا لبيان افكارهم .	1.288	3.479	1.813	1.024	7.016
3	رؤية القسم واضحة ومفهومة من قبل العاملين بها.	1.414	3.042	1.625	0.914	5.831
4	اعطاء الفرصة للعاملين على معالجة بعض المشكلات التي تخص أعمالهم.	1.292	3.229	1.500	0.619	8.362

* قيمة (كا) الجدولية = 3.84 عند درجة حرية (ن-1) = (1-2) = 1 ومستوى دلالة (0.05).

3-4-3 الاتساق الداخلي: أن القوة التمييزية في طبيعة الحال لا تحدد مدى التجانس في الظاهرة المطلوب قياسها، وتعني

طريقه الاتساق الداخلي مدى ارتباط البنود أو العبارات أو الوحدات مع بعضها البعض داخل الاختبار أو المقياس ومدى ارتباط كل بند أو عبارة أو وحدة مع الاختبار ككل (2: 66).

أ- علاقة الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال والمقياس: لإيجاد هذا المؤشر استعمل معامل ارتباط (بيرسون) من أجل التحقق من الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط بين درجات أفراد العينة البالغ عددهم (313) على كل عبارة وبين درجاتهم الكلية

للمجال والمقياس، باستعمال اختبار (ر) إذ ظهر بان جميع العبارات ذات دالة إحصائية لأن القيمة المحسوبة ولجميع العبارات أكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.143) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (176) والجدول (26) يُبين معاملات الارتباط بين درجة العبارة والمجموع الكلي للمقياس. (5: 128).

جدول (26) يبين قيمة معامل ارتباط كل عبارة

بالمجموع الكلي لدرجات المجالات الذي تنتمي اليه ولمقياس عوامل النجاح الحرجة

ت	ارتباط الفقرة بالمجال	الدلالة	ارتباط الفقرة بالمقياس	الدلالة
1	0.746	معنوي	0.695	معنوي
2	0.794	معنوي	0.684	معنوي
3	0.646	معنوي	0.515	معنوي
ت	ارتباط الفقرة بالمجال	الدلالة	ارتباط الفقرة بالمقياس	الدلالة
1	0.456	معنوي	0.405	معنوي
2	0.343	معنوي	0.268	معنوي
3	0.820	معنوي	0.714	معنوي
ت	ارتباط الفقرة بالمجال	الدلالة	ارتباط الفقرة بالمقياس	الدلالة
1	0.631	معنوي	0.487	معنوي
2	0.876	معنوي	0.684	معنوي
3	0.659	معنوي	0.618	معنوي

3-5 الأسس العلمية للمقياس:

3-5-1 صدق المقياس: للصدق أنواع عديدة وقد استخدم الباحث الطرق التالية للتحقق من صدق المقياس.

أولاً: صدق المحتوى: عمد الباحث لتحقيق هذا النوع من الصدق من خلال عرض عبارات المقياس وبدائل الاجابة على مجموعة من الخبراء والمختصين لإقرار صلاحيتها.

ثانياً: صدق البناء: يعد صدق البناء من أكثر أنواع الصدق تمثيلاً لمفهوم الصدق، " فهو يتناول العلاقة بين الاختبار أو المقياس وبين المفهوم النظري الذي يهدف الاختبار لقياسه" (3: 39) وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال ما يأتي:-

أ- اسلوب المجموعتين المتطرفتين

ب- الاتساق الداخلي.

3-5-2 ثبات المقياس: إن الثبات من الشروط التي يجب توافرها في المقياس لكي يكون دقيقاً ، ويعرف "هو الاختبار الذي

يعطي نتائج مقارنة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة" (1: 25)، ولأجل استخراج الثبات اعتمد الباحث على الطرق الآتية:-

1- طريقة التجزئة النصفية 2- معادلة ألفا كرونباخ:

3-6 المقياس بصيغته النهائية:

إذ تكون مقياس عوامل النجاح الحرجة بصورته النهائية مكون من (9) عبارة موزعة على مجالات المقياس حيث كان مجال دعم الإدارة العليا مكون من (3) عبارة ومجال الثقافة التنظيمية من (3) عبارة ومجال زيادة صلاحية العاملين من (3) عبارة.

3-6-1 الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في استخراج نتائج البحث الحالي.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :-

4-1 عرض وتحليل نتائج مجالات عوامل النجاح الحرجة ومناقشتها:

4-1-1 عرض نتائج مجال دعم الإدارة العليا وتحليله ومناقشته.

يتضمن هذا المجال (3) عبارة، وتنحصر درجة الوسط المرجح بين (3.91-3.63) ووزنها الثنوي بين (78.28-

72.69)، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال دعم الإدارة العليا

تسلسل العبارة في المجال	الوزن المئوي	الوسط المرجح	الوزن (1)		الوزن (2)		الوزن (3)		الوزن (4)		الوزن (5)		العبارة	ترتيب العبارة ضمن المجال
			النسبة المئوية	المجموع										
1	78.28	3.91	3.23	3	12.90	24	10.75	30	35.48	132	37.63	175	توفر الإدارة العليا جميع المستلزمات والأجهزة والمتطلبات الخاصة بالجانب الإداري في مختلف أقسامها.	1
2	73.55	3.68	9.68	9	7.53	14	23.66	66	23.66	88	35.48	165	لدى الإدارة العليا الخبرة والممارسة في إدارة الأمور الإدارية من خلال توحيد جهودها لغرض تنفيذ المشاريع الرياضية.	2
3	72.69	3.63	4.30	4	20.43	38	17.20	48	23.66	88	34.41	160	الدعم المادي والمعنوي للعاملين من أجل الاستفادة من الطاقات الداخلية لدى العاملين.	3

جاءت العبارة (1) والتي تنص (توفر الإدارة العليا جميع المستلزمات والأجهزة والمتطلبات الخاصة بالجانب الإداري في مختلف أقسامها) في الترتيب الأول بوسط مرجح (3.91) ووزن مئوي (78.28)، إذ يرى الباحث إن الإدارة توفير كل الأجهزة والادوات والمستلزمات التي من شأنها رفع مستوى الأداء لدى العاملين من أجل ديمومة مصلحة أقسام الموهبة ومواكبتها للتطور التكنولوجي والذي يصب في مصلحة القسم، والمساعدة في تسوية المعوقات وتطوير علاقات العمل بين الأقسام وتنظيم ذلك العمل، يجب توافر كافة الإمكانيات والأجهزة بمختلف مستوياتها وتوفر الوسائل والأساليب والأدوات والتقنيات في مختلف المواقع بحيث تتكامل كل الجوانب والمجالات وتتضافر لإنجاح الجانب الإداري (95:6)، في حين جاءت العبارة (3) والتي تنص (لدى الإدارة العليا الخبرة والممارسة في إدارة الأمور الإدارية من خلال توحيد جهودها لغرض تنفيذ المشاريع الرياضية) في الترتيب الثاني بوسط مرجح (3.68) ووزن مئوي (73.55)، ويؤكد الباحث أن من الأولويات الأولى لعمل القسم هو الاستفادة من كل الخبرات التي تساعد على تحقيق الإنجازات في مختلف الظروف التي تواجه العمل من خلال مرونة الخطط الموضوعية وكذلك تراكم الخبرات التي يتمتع بها من يدير دفة العمل الإداري في أقسام الموهبة، إن مفتاح دعم الإدارة للعاملين بنجاح هو مشاركتهم في المعلومات التي تأتي من الخبراء مقارنة مع المفهوم الذي كان سائدا في إطار الماضي وهو ادخار هذه المعلومات والمحافظة عليها ولذلك فمن المتوقع أن تكون إدارات هذه الأيام أكثر انفتاحا على العاملين وأكثر ميلا لدعم رؤوسهم عن طريق توافر المعلومات ووسائل التعلم والتحفيز التي تعزز الانجاز لديهم (47:4)، وجاءت العبارة (9) والتي تنص (الدعم المادي والمعنوي للعاملين من أجل الاستفادة من الطاقات الداخلية لدى العاملين) في الترتيب الثالث بوسط مرجح (3.63) ووزن مئوي (72.69)، يرى الباحث أنه يجب على الأقسام العمل على دعم العاملين معنويا وماديا والاستفادة من كل الخبرات المتاحة لدى العاملين حسب التخصص والمؤهلات والخبرات العلمية والعملية، ان من افضل سبل الدعم التي يمكن أن تقدمها الإدارة العليا للعاملين هي القدرة والكفاءة في تقييم أداء العاملين ومكافأة الجيدين والمبدعين وتوجيه الآخرين والمحاسبة العادلة للمقصرين (76:7).

4-1-2 عرض نتائج مجال الثقافة التنظيمية لعوامل النجاح وتحليلها ومناقشتها:

يتضمن هذا المجال (3) عبارة، وتتحصر درجة الوسط المرجح بين (3.60-3.58) ووزنها المئوي بين (72.04-69.46)، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) يبين الأوساط المرجحة والأوزان المئوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الثقافة التنظيمية

ترتيب العبارة ضمن المجال	العبارة	الوزن (5)			الوزن (4)			الوزن (3)			الوزن (2)			الوزن (1)					
		النسبة المئوية	المجموع	دائماً	النسبة المئوية	المجموع	غالباً	النسبة المئوية	المجموع	أحياناً	النسبة المئوية	المجموع	نادراً	النسبة المئوية	المجموع	أبداً	النسبة المئوية	المجموع	
		تسلسل العبارة في المجال	الوزن المئوي	الوسط المرجح	المجموع التقديري	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	المجموع		
1	هناك تفاعل من المنظمة بخصوص الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملين الماهرين.	30	150	32.26	18	72	19.35	23	69	24.73	10	20	10.75	12	12	12.90	323	3.47	69.46
2	معرفة العاملين بالتقنيات والاجراءات العامة التي ترتبط بالعمل.	33	165	35.48	20	80	21.51	20	60	21.51	10	20	10.75	10	10	10.75	335	3.60	72.04
3	مبادرة إدارة القسم على تحويل المعرفة النظرية المعاصرة للعاملين الى ممارسات تطبيقية.	30	150	32.26	23	92	24.73	16	48	17.20	19	38	20.43	5	5	5.38	333	3.58	71.61

جاءت العبارة (1) والتي تنص (تستعمل الاقسام آلية جديدة من خلال الأفكار الحديثة لغرض التغيير والتطوير) في المرتبة الأولى في آراء عينة البحث بوسط مرجح (3.67) ووزن مئوي (73.33)، ويعزو الباحث أن عملية تطوير العمل الإداري تبدأ من تطوير أسلوب عمل الإداريين وكيفية تطبيق الأفكار الحديثة والاستفادة منها وزج أصحاب الخبرات والاستفادة من هذه الخبرات في رفع مستوى العاملين المبتدئين والحث على النشاطات الجماعية وكذلك الاجماع على القرارات والخطط أيضاً فضلاً عن تقاسم الخبرة والالتزام لنجاح المشروع وليس لنجاح الشخص، إذ يجب على جميع العاملين في المجال الرياضي أن يعملوا بشكل جاد على القيام بتحويلات كبيرة لتطوير المؤسسات الرياضية والابتعاد عن المواقف والأحداث التي تعيق هذا التحول من مدربين وإداريين ولاعبين والبرامج الخاصة بهم لتحقيق ما تصبو اليه المؤسسات الرياضية وتطويرها (95:9).

بينما جاءت العبارة (3) والتي تنص (يعمل القسم على إيجاد البيئة المناسبة لتنفيذ البرامج والأعمال الإدارية) في المرتبة الثانية بوسط مرجح (3.51) ووزن مئوي (70.11)، ويرى الباحث أن أقسام المهوبة يجب أن تجد البيئة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية سابقاً وإشراف كوادر خاصة تمتلك رؤية واضحة عما تتضمنه تلك الخطط لخلق بيئات تؤدي إلى حالة من قوة التنافس في البطولات الرياضية، إذ تشكل الثقافة البيئية أهم العوامل التي يكون بمجملها قبول البيئات الخاصة للعمل الملزم لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية، " ذلك أن من مهمات وواجبات وتوجهات المؤسسات معالجة اهتماماتها وبرامجها بعلاقتها البيئة الداخلية والخارجية والتعامل معها بشكل يساعد في المحافظة على علاقات جيدة مع الجمهور والمؤسسات الأخرى ومع أي جهة أو مؤسسة أخرى تسهم في التقريب من ديمومية واستمرار حياة المؤسسة (76:8).

اما العبارة (1) والتي تنص (وجود لجان لدراسة الخطط المستقبلية التي تضعها ادارات الاقسام للمشاركات الخارجية) في المرتبة الثالثة بوسط مرجح (3.48) ووزن مئوي (69.68)، ويرى الباحث بأهمية اشراك الكوادر بمختلف التخصصات للمشاركة في التخطيط وصياغة الأهداف وكيفية تطبيق تلك الخطط فضلاً عن إتاحة الفرصة لتلك الكوادر إن وجدت لتقويم الخطط الموضوعية، وأن سعي المؤسسات الرياضية ومنها (أقسام المهوبة) لمواكبة التغييرات من خلال الخطط والبرامج ومتابعتها كهدف أساسي واستراتيجي لتطوير منظومة العمل الإداري الرياضي وبما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة للرياضة، إذ أن دور لجان التخطيط والمتابعة أن تقوم بمسح ودراسة شاملة لمستوى الواقع الرياضي على مختلف المستويات ومن خلال ذلك تحدد مكامن القوة والضعف والإيجابية والسلبية إذ تعد الانطلاقة الأولى للعمل وللتخطيط المستقبلي (86:6).

3-1-4 عرض نتائج مجال زيادة صلاحية العاملين وتحليلها ومناقشتها:

يتضمن هذا المجال (9) عبارة، وتتحصر درجة الوسط المرجح بين (2.83-3.77) ووزنها المؤوي بين (56.56-75.48) والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8) يبين الأوساط المرجحة والأوزان المؤوية والرتب لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال زيادة صلاحية العاملين

تسلسل العبارة في المجال	الوزن (1)	الوزن (2)	الوزن (3)	الوزن (4)	الوزن (5)	العبارة	ترتيب العبارة ضمن المجال
2	74.19	5	10.75	20	22.58	عدم تقيد حرية للعاملين في العمل وعدم حصرهم في مجال ضيق جداً لبيان افكارهم .	1
3	71.18	10	10.75	20	21.51	رؤية القسم واضحة ومفهومة من قبل العاملين بها.	2
1	75.48	6	12.90	24	12.90	اعطاء الفرصة للعاملين على معالجة بعض المشكلات التي تخص أعمالهم.	3

إذ حققت عبارة العبارة (3) والتي تنص (الحث على العمل الجماعي والابتعاد عن الفردية والارتجالية داخل القسم) في آراء عينة البحث المرتبة الأولى بوسط مرجح (3.77) ووزن مؤوي (75.48)، ويؤكد الباحث في ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور لا بد من الاستجابة الى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، وصولاً الى درجة المعرفة والمهارة والاحتراف الإداري وأن هناك خليطاً من العوامل التي تؤثر في كفاءة الأداء وسهولته ومنها العوامل القانونية والثقافية والاجتماعية التي تحتم على العاملين قدر الامكان مراعاتها من أجل الاستفادة بشكل تام من العمل الهرمي في الأداء المثالي للأقسام، زيادة الصلاحيات للعاملين يمثل الأساس الذي يجعل من العاملين قادرين على ممارسة السلطة، وتحمل المسؤولية الوظيفية الذي يعد القاعدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات وكذلك يقلص من حجم النفقات، ويزيد من دافعية العاملين نحو زيادة الانتاجية وتمكين العاملين يتيح الفرصة امامهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرار وكذلك الاشراف على كل او بعض الانشطة التي يمارسونها(11: 96).

بينما جاءت العبارة (2) والتي تنص (عدم تقيد حرية للعاملين في العمل وعدم حصرهم في مجال ضيق جداً لبيان افكارهم) في المرتبة الثانية بوسط مرجح (3.71) ووزن مؤوي (74.19)، ويرى الباحث على أن تهتم ادارات الاقسام والمنظمات والمؤسسات الرياضية اهتماماً كبيراً بإعطاء الحرية الكاملة للعاملين من أجل ابداء آراءهم بالعملية الرياضية، وبالتالي تنمية قدرات العاملين في العمل لتطوير جودة أدائهم، مما يؤدي باكتساب الثقة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وبسبب طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت هذه التغيرات تكنولوجية أم تنظيمية فلذلك يتحتم عليها ضرورة إحداث توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بهدف تحقيق ما ترغب المنظمات في الوصول إليه، أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تسعى الى اعطاء العاملين صلاحيات أوسع وأكثر تحقق احتمالات نجاح مضاعفة مقارنةً بأسلوب التوجيه من الأعلى الى الأسفل(10: 65).

وحققت العبارة (1) والتي تنص (رؤية القسم واضحة ومفهومة من قبل العاملين بها) المرتبة الثالثة بوسط مرجح (3.56) ووزن مؤوي (71.18)، ويرى الباحث ومن خلال استجابات العينة ان رؤية الإدارة العليا تتميز ببساطة ووضوح من قبل العاملين في أقسام الموهبة، وأن هذه النتائج تدل على وضوح مفهوم الرؤية لديهم، وذلك لتوفير برنامج التنمية والتطوير الذي يتم تطبيقه في أقسام الموهبة، إضافة إلى الخبرة المكتسبة بسبب الدورات واللقاءات التي تقيمها إدارات الموهبة، والعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في إصدار القرارات وإيجاد الحلول، وكذلك مشاركة ومناقشة الاستراتيجية مع الموظفين، " أداة إدارية تقود المؤسسة إلى

أن تعمل بشكل أفضل، لأنها تركز على طاقة، وموارد، ووقت، كل فرد في المؤسسات، وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف (12: 86)

5- الاستنتاجات والتوصيات:-

1-5 الاستنتاجات : توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية.

- 1) تعد عوامل النجاح الحرجة منطلقاً لبناء نماذج النجاح و التفوق من خلال موازنة ما تفرزه مواجهة التحديات من سلبيات وإيجابيات للخروج بنموذج نتجنب به الاخفاق عن طريق تعزيز الإيجابيات.
- 2) ان توافر بعد دعم الادارة العليا في اقسام الموهبة، يعمل على اتفاق افراد عينة الدراسة على هذا البعد، مما يشير الى ان الادارة العليا في اقسام الموهبة تسعى الى توفير مختلف ابواب الدعم المادي والمعنوي للعاملين بهدف تحقيق الاهداف المرسومة، والتركيز على مشاركة المستويات الادارية المختلفة في وضع الاهداف وتنفيذها.

2-5 التوصيات : استناداً إلى نتائج البحث يوصي الباحث.

- 1) ضرورة تركيز ادارة اقسام الموهبة على عوامل النجاح الحرجة بما يضمن تحقيق الاداء المتميز من اجل ديمومة عملها بالاتجاه الذي يخدم غايتها ويحقق أهدافها.

المصادر:-

1. إبراهيم عبدالله مسلم : إدارة المؤسسات الصحفية ، ط2، القاهرة ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، 2007.
2. بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
3. توفيق أحمد: الإدارة العلمية للمنشآت الرياضية، مصر ، دار الأصدقاء للنشر والتوزيع ، 2005.
4. حسن أحمد: الإعلام في التربية الرياضية ، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2003.
5. حسن أحمد: معايير تقييم الأداء في التربية البدنية والرياضية، ط1، مصر، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2012.
6. حسين علي كنبار: الإدارة الرياضية الحديثة استثمار وخصصة، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2016.
7. سالم سعيد حسن: القيادة الإدارية: التحول الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2008.
8. سمير عبد اللطيف مصطفى: التوازن التنافسي في ظل النهج الاقتصادي للأندية الرياضية، ط1، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2016.
9. صلاح الدين محمود علام : القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة ، ط1، دار الفكر العربي، 2000.
10. عبد الباري درة: العامل البشري والإنتاجي في المؤسسات العامة، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004.
11. عبد الرحمن محمد عيسوي: القياس التجريبي في علم النفس والتربية، القاهرة ، دار المعارف الجامعية ، 1985.
12. عبدالله عيد مبارك : إدارة المنظمات في المجال الرياضي ، ط1، الكويت، مكتبة الكويت الوطنية للطباعة والنشر، 2015.

ملحق (1)

الصورة النهائية لمقياس عوامل النجاح الحرجة

جامعة القادسية

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

الدراسات العليا / الدكتوراه

الأستاذ الفاضل.....المحترم.

تحية طيبة:

يروم الباحث إجراء دراسة علمية بعنوان (بناء وتطبيق عوامل النجاح للعاملين في الاقسام الوطنية لرعاية الموهبة الرياضية)، وهو بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذا نضع بين يديك مجموعة من العبارات تعبر عن مجالات محددة، المطلوب منك قراءتها بدقة وتركيز ثم ضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب بما ينسجم مع رأيكم الشخصي.

(شاكراً لكم جهودكم المباركة راجياً من الله عز وجل أن يحفظكم ويوفقكم في أعمالكم)

تعليمات الإجابة:-

الإجابة عن المقياس بصورة كاملة وعدم ترك أي عبارة من دون إجابة.

يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة ترونها مناسبة وتعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.

لا تضع أكثر من علامة واحدة أمام كل عبارة.

كن مطمئنا من أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث وستحظى بالاحترام والتقدير ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي ولزيادة الاطمئنان فلا ضرورة لذكر اسمك على المقياس.

واليك مثالاً توضيحياً :

بدائل الاجابة					العبرة	ت
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
				دائما	العمل على الاستفادة من الخبرات واشراك العاملين في اتخاذ القرار.	
				✓	1- إذا كنت تتفق دائماً ضع علامة (✓) تحت حقل دائماً.	
			✓		2- إذا كنت تتفق غالباً ضع علامة (✓) تحت حقل غالباً.	
		✓			3- إذا كنت تتفق أحياناً ضع علامة (✓) تحت حقل أحياناً.	
	✓				4- إذا كنت تتفق نادراً ضع علامة (✓) تحت حقل نادراً.	
✓					5- إذا كنت لا تتفق ضع علامة (✓) تحت حقل ابداً.	

أولاً: مجال دعم الإدارة العليا						
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات	ت
					توفر الادارة العليا جميع المستلزمات والأجهزة والمتطلبات الخاصة بالجانب الاداري في مختلف أقسامها.	1
					لدى الادارة العليا الخبرة والممارسة في إدارة الأمور الادارية من خلال توحيد جهودها لغرض تنفيذ المشاريع الرياضية.	2
					الدعم المادي والمعنوي للعاملين من اجل الاستفادة من الطاقات الداخلية لدى العاملين.	3
ثانياً: مجال ثقافة المنظمة						
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات	ت
					هناك تفاعل من المنظمة بخصوص الافكار الجديدة التي يقدمها العاملين الماهرين.	1
					معرفة العاملين بالتقنيات والاجراءات العامة التي ترتبط بالعمل.	2
					مبادرة إدارة القسم على تحويل المعرفة النظرية المعاصرة للعاملين الى ممارسات تطبيقية.	3
ثالثاً: مجال زيادة صلاحية العاملين						
ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات	ت
					عدم تقيد حرية للعاملين في العمل وعدم حصرهم في مجال ضيق جداً لبيان افكارهم .	1
					رؤية القسم واضحة ومفهومة من قبل العاملين بها.	2
					اعطاء الفرصة للعاملين على معالجة بعض المشكلات التي تخص أعمالهم.	4