

## ليات تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت

\* بدر عايض العتيبي

استاذ مساعد بكلية التربية الاساسية - قسم التربية البدنية

والرياضة - الكويت

\* محمد خليل العلي

استاذ مساعد بكلية التربية الاساسية - قسم التربية البدنية

والرياضة - الكويت

### المقدمة

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً. (٥ : ٧)

تعتبر الثقة التنظيمية عملية ملموسة مع وجود سلوكيات الأفراد في الهيكل التنظيمي قائماً على الشعور بالدقة والإيمان والالتزام والإخلاص تجاه بعضهم البعض ومن ثم تلعب الثقة بين المنظمات دوراً في غاية الأهمية في الأنشطة التنظيمية والقدرات التنظيمية مثل تطوير السلوك التعاوني وتقييم الأداء ووضع الأهداف والقيادة وتكوين روح العمل الجماعي والالتزام التنظيمي والإسهام في رضا الموظفين. (٩ : ٢١٣)

ويمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. (٨ : ٣١٨)

### أهمية الثقة التنظيمية:

- عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات وخاصة في بيئة الأعمال.
- تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل.
- مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة.
- تمثل أسبقية ضرورية للتعاون بين العاملين وبين المنظمات وتقود للسلوك البناء في العلاقات الطويلة الأجل.
- عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات.

- عنصر هام لبناء فرق العمل وتحقيق روح الجماعة.
- احد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية.
- مصدر اقتصادي مهم للمنظمة. (٦ : ١٠٨)

#### أبعاد الثقة التنظيمية:

##### أ-الثقة بالإدارة

من الضروري ان تبادر الإدارة العليا الى تحسين إدراك العاملين اتجاه جدارتها بالثقة من خلال: - (٢ : ٣١)

- ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التطبيقات التي تتضمن أنظمة المكافآت المنصفة، وأنظمة تقويم الاداء المتطورة وبرامج التدريب والتطوير الفاعلة، وكما يمكن ان تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية مشاركة العاملين بالأرباح الموزعة، وكذلك استخدام اللامركزية في اتخاذ القرارات ونشر المعلومات عن الاداء المالي والتسويقي داخل المنظمة.
- الإجراءات والفرص التي تحسن من جودة العلاقة بين الإدارة والعاملين كالاهتمام بالإجراءات الرمزية (إجراء الاجتماعات غير الرسمية وتناول وجبات الطعام بشكل جماعي).
- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وإحساسهم بالدعم المنظمي.

##### ب-الثقة بالرئيس المباشر (٢ : ٣١)

- من المهم أن يحسن المدراء في المنظمة من مدى إدراك العاملين لجدارتهم من خلال: -
- الاهتمام بمدى التفاعل مع الافراد العاملين والتي تتمثل خلال حياة العمل اليومي.
  - الاهتمام ببعض المزايا الشخصية مثل الصدق والأمان والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانفتاح والاتصال الفاعل.

##### ج-الثقة بزلاء العمل (٢ : ٣١)

تهتم المنظمة ايضا بتجنيس الثقة بين زملاء العمل (الأنداد) من خلال تشجيع الصداقات والرفقة التي تقدم الفرصة لخلق الألفة بينهم ، والاهتمام بإجتماعات العاملين غير الرسمية والتي تقدم الفرصة لاختلاط العاملين الذين لم يتفاعل مع بعضهم البعض وتعد الثقة التنظيمية اساس نجاح المؤسسات وتميزها على المستوى الداخلي والخارجي ويعود ذلك الى اهمية الثقة التنظيمية في غرس روح التضحية والتفاني من اجل العمل والانتاج ووجود مناخ من الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، وتسهم الثقة التنظيمية في ايجاد جو من التعاون ، وتساعد في عملية الرقابة داخل المؤسسة، وربما تكون العنصر الحاسم في تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة.

وقد اتفق كلاً من (McGregor ; Likert, ; Argyris) ، مع العديد من الممارسين والاستشاريين في الإدارة حول دعم فكرة أهمية الثقة التنظيمية (٥-١٢).

وأفاد (Mishra) بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات وخاصة في بيئة الأعمال لأنها أصبحت غير مؤكدة وتنافسية، ولهذا فإن الثقة عامل مهم لأنها تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل.

ويشير (Crawford) بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه بشيء أساسي، هو قيامها على أساس الثقة، والثقة التنظيمية هي أيضاً مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي (٥-١١).

ويذكر (Adams) إلى أن الثقة تمثل أسبقية ضرورية للتعاون بين العاملين وبين المنظمات وتقود للسلوك البناء في العلاقات الطويلة الأجل، وهي عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات، كما هو مبين الفرق في انجاز المشاريع في المنظمات و في التحالفات الاستراتيجية (١٤-٧).

والثقة التنظيمية أيضاً أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، وقد أكد (Wicks) وزملاءه على أهمية نظر المنظمات الى الثقة على أنها مصدر اقتصادي مهم، وشجع أيضاً المنظمات على تبني استراتيجية للاستثمار بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار (٩-١٣).

#### مشكلة البحث:

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومصدراً لقدراتها التنافسية إذ يعول عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة مما يفرض على إدارة المنظمة الاهتمام بها وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لها والذي يعد من أهم مقومات، كفاءته زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمتطلباتهم، كما أن تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي وسيجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسات الرياضية ومن ثم ينخفض التزامهم وولائهم للنادي، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسات الرياضية وفشلها في تحقيق أهدافها.

وتتمثل مشكلة البحث في ان المؤسسات الرياضية الكويتية لا تحقق اهدافها سواء على المستوى العربي أو القاري أو المستوى الدولي ، ونجاح المؤسسات الرياضية او فشلها في تحقيق اهدافها يعتمد في الاساس على العنصر البشري المنوط به تحقيق هذه الاهداف، وتعمل الاجهزة

الإدارية في المؤسسات الرياضية بشكل نمطي روتيني ، ولا تسعى الأجهزة الإدارية الحالية الى الوصول الى العالمية، بينما ان بعض المؤسسات العربية والخليجية قد حققت العديد من الانتصارات والنجاحات على المستوى العربي والدولي ، فمن خلال ثقة العاملين في منظماتهم قد أثرت بشكل إيجابي على الالتزام المعياري بقيم وأهداف المؤسسات واصبح الرؤوس على استعداد للانغماس في نشاطات تطوعية تخرج عن نطاق دوره الرسمي لتحسين الأداء، ويحاول الباحث وضع اليات لحل هذه المشكلة المتعلقة بالاداء الكفاء الفعال للأجهزة الإدارية من خلال تنمية الثقة التنظيمية للعاملين لدى المؤسسات الرياضية ، حيث اشارت العديد من الدراسات والابحاث الى علاقة الثقة التنظيمية بمخرجات العمل، وبالتالي تؤثر على نجاح وبقاء المنظمات الرياضية على المدى الطويل ومنها المؤسسات الرياضية، وبالتالي تعد الثقة التنظيمية مصدر أساسي للميزة التنافسية وجودة سير العمل.

#### هدف البحث:

يهدف البحث الى وضع اليات تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من خلال التساؤلات التالية:

١- ماهو دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

٢- ماهو دور المناخ التنظيمي للمؤسسة في تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت؟

#### مصطلحات البحث:

#### الثقة التنظيمية:

هو التوقع الذي يحمله الفرد او المجموعة من ان الكلمة او الوعد الذي يصدر عن فرد او جماعة في المؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما انها المدى الذي يكون فيها الفرد مستعداً الى ان يعزو النوايا الحسنة الى كلمات وافعال واقوال الافراد الاخرين في المؤسسة. (٧: ٧٦)

#### المؤسسات الرياضية:

الاندية الرياضية، الاتحادات الرياضية ، اللجان الاولمبية ، الهيئة العامة للرياضة لاعتبارهم مؤسسات رياضية تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الاعضاء من الشباب واتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم ، وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل اوقات فراغ الاعضاء وذلك كله طبقاً للتخطيط الذي تضعه الجهة الإدارية المركزية.

(٤)

## أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسات الرياضية ودورها في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع ويقدم البحث توضيح لاهمية ودور الثقة التنظيمية في المؤسسات الرياضية ومحاولة وضع آليات لتنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية لتقديم الحلول التي تساعد في تحسين القابليات المعرفية لدى القيادات والعاملين مجتمع البحث في بناء الثقة في منظماتهم والتي ستعكس نتائجها ايجابياً على مستوى مخرجات العمل في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

## الدراسات المرتبطة:

- ١- قام **جلثوم باستوج** وآخرون **Gilthom Bastog** بدراسة عام (٢٠١٦م) بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في تركيا، وتهدف الدراسة الى التعرف على أهمية الثقة التنظيمية ودورها في الالتزام التنظيمي ومدى نجاح المنظمة في القيام بأدوارها من خلال تنمية الثقة التنظيمية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وعدد العينة (١٧٦) موظف رياضي في مديرية الشباب والرياضة الإقليمية في تركيا، وتم استخدام مقياس الثقة التنظيمية الذي تم وضعه من قبل كوماروف بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي الذي تم وضعه من قبل ماير وآلين، ومن اهم النتائج أن ثقة المبحوثين في المدير قد أثرت بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري وقد تم الكشف أيضاً على أن ثقة المبحوثين في زملائهم ومنظماتهم قد اثرت بشكل إيجابي على الالتزام المعياري (الالتزام بقيمة وأهداف المنظمة) وتم الاستنتاج بأن الثقة التنظيمية قد أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المجال الرياضي. (٩)
- ٢- قامت **أميرة خضير كاظم** بدراسة عام (٢٠١٤م) بعنوان الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية، وتهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل (العاطفي، المعياري، المستمر)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعدد العينة (٦٧) شخصاً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منه جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الاول في ترتيب إبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن الجهة المعنية بالدراسة ترى إن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بنقوية هذه الثقة. (١)
- ٣- قام **محمد جودة فارس** بدراسة عام (٢٠١٤م) بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام

التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) فرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبيان للحصول على البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الدراسة أظهرت ضعف في الثقة بزملاء العمل، وضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية. (٥)

٤- قام **رجب حسنين رفاعي** بدراسة عام (٢٠٠٩م) بعنوان تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، وهدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري، لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٢٠٤) فرد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. (٣)

٥- قام **حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي** بدراسة عام (٢٠٠٨م) بعنوان دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، وهدف البحث إلى التعرف على علاقة الأثر بين مصادر الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) والسلوكية (الاداء الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك الإبداع) ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبيان والمقابلة الشخصية للحصول على البيانات، وعدد العينة (٩٧) فرد، ومن أهم نتائج الدراسة تؤثر إبعاد الثقة التنظيمية ايجابياً في مستوى مخرجات العمل السلوكية ومستوى الاداء الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة المتجهة للأفراد ومستوى سلوك المواطنة المتجهة للمنظمة

ومستوى السلوك الإبداعي. (٢)

٦- أجري سترايتر (Straiter) دراسة عام (٢٠١٥م) حول ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيمي (سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيهن ومنظمتهم وأثرهما في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري وطبقت الدراسة في واحدة من كبرى شركات الأدوية في نيوجرسي في الولايات المتحدة وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١١٧) مدير مبيعات في تلك الشركة. وقد استخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وهي أولاً الثقة بين شخصية للمرؤوسين والمشرفين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي، ثانياً ثقة المشرف بالمنظمة ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي الشعوري. وقد أفرزت نتائج الدراسة بأن العلاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري. (١٤)

٧- أقام بلومكفيست (Blomqvist, et al) دراسة عام (٢٠١٣م) نحو قياس ثقة المنظمة : وبعض القضايا والمفاهيم التنظيمية وجدت هذه الدراسة ارتباطاً معنوياً موجباً بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق بين داخل المنظمة، كما اثبتت أن الثقة وسيلة لزيادة المرونة الاستراتيجية وتقود إلى مزيد من التكيف. (١٥)

إجراءات البحث:

- منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على إجراءات ومحددات المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" على الأدوات وتطبيق الدراسة الميدانية، وتحليل الدراسات السابقة لاستخلاص النتائج منه.

- مجتمع وعينة البحث:

وقد شملت الدراسة الميدانية كافة القيادات الرياضية العاملة في المؤسسات الرياضية، ويمكن

تصنيف مجتمع البحث وفق المناصب في المؤسسات الرياضية الكويتية كما يلي: -

١. أعضاء مجالس المؤسسات الرياضية وعددهم (ن=١٧٦).
  ٢. أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية وعددهم (ن=١٧٠).
  ٣. أعضاء مجالس اللجنة الاولمبية الكويتية وعددهم (ن=٩).
  ٤. أعضاء مجلس إدارة الهيئة العامة لشباب والرياضة في دولة الكويت وعددهم (ن=٩).
- وتم إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية.

جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

م	المؤسسات الرياضية	عدد المؤسسات	مجتمع البحث	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
١	النادية	١٦ نادي	١٧٦	٦١	٢٠
٢	الاتحادات	١٦ اتحاد	١٧٠	٤٨	٢٠
٣	اللجنة الاولمبية	١ لجنة	٩	٥	٤
٤	الهيئة العامة للرياضة	١ هيئة	٩	٧	٦
	الإجمالي	٣٤ مؤسسة	٣٦٤	١٢١	٥٠

أدوات جمع البيانات: قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، من عدد (٢) محاور كما يلي:

**المحور الأول:** "دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية، ويتضمن عدد (١٤) عبارة.

**المحور الثاني:** دور المناخ التنظيمي في تنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية، ويتضمن عدد (١٥) عبارة.

- حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

- الصدق: قام الباحثان بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المحكمين:

قام الباحثان ببناء استمارة استبيان وفقاً للقواعد العلمية، وقد تم عرضها على السادة الخبراء للحصول على الصدق (صدق المحكمين)\* الذي بلغ (٠.٩٣%) بينما بلغ الثبات بإعادة التطبيق بعد أسبوع على خمسون فرداً من مجتمع البحث (٠.٩٥%) وهي متوسط نسبة الاتفاق في الاستجابات لعينة الإداريين، وتتألف من (٢٩) سؤالاً على ٢ محاور.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق الاستبيان عن طريق ايجاد الارتباط الثنائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبيان على (٣٠) فرداً من داخل مجتمع البحث ومن داخل العينة الاساسية والجدول (٢) يوضح هذه النتائج:

\* أ.د/ كمال درويش أستاذ الادارة الرياضية. جامعة حلوان ، أ.د/ محمد الحماحي أستاذ التربويح الرياضي. جامعة حلوان ، أ.د/ عصام الهلالي أستاذ الاجتماع الرياضي . جامعة حلوان، أ.د/ خير الدين عويس أستاذ علم النفس الاجتماعي الرياضي . جامعة حلوان ، أ.د/ نبيه العلقمي أستاذ الإدارة الرياضية. جامعة حلوان ، أ.د/ مايسه البنا أستاذ الاجتماع الرياضي. جامعة الإسكندرية



جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول والثاني (ن=٥٠)

المحور الثاني				المحور الاول			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٥٥٦	٩	٠.٥٤٩	١	٠.٦٥٦	٩	٠.٤١٠	١
٠.٤٥٤	١٠	٠.٥٢٣	٢	٠.٥٤٥	١٠	٠.٥١٢	٢
٠.٨٨١	١١	٠.٤٥٤	٣	٠.٤٩٧	١١	٠.٤٦٢	٣
٠.٥٢٣	١٢	٠.٥٦٣	٤	٠.٤٥٧	١٢	٠.٤٣٥	٤
٠.٥٠٩	١٣	٠.٥٥٢	٥	٠.٤٠٤	١٣	٠.٥٢٥	٥
٠.٧٨٩	١٤	٠.٥٠٣	٦	٠.٤٧٥	١٤	٠.٥٠٨	٦
٠.٥٦٤	١٥	٠.٣٧٧	٧			٠.٤٣٧	٧
		٠.٦٤٢	٨			٠.٣٧٥	٨

\* قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٢) ان قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول والمحور الثاني جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠.٠٥) مما يدل على ان المحور على درجة مقبولة من الصدق.  
ب- ثبات الاستبيان :

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

جدول (٣) قيم معامل ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا Alpha
الأول	"دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية"	٠.٧٩٦
الثاني	دور المناخ التنظيمي في تنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية	٠.٨١٢

قيمة "الفا" عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = (٠.٣٦١)

يتضح من جدول رقم (٣) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠.٧٩٦ ، ٠.٨١٢) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

## نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الاول

دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية " (ن=١٢١)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	بيئة العمل الداخلي تعزز قيمة الثقة في قدرات العاملين على ممارسة التعلم الذاتي.	٧٨	٥١.٠	٦٠	٣٩.٢	١٥	٩.٨	٣٦٩	٨٠.٤	٤١.٣
٢	تعمل الادارة على تطوير العاملين من خلال الدراسة والتدريب لرفع مستوى جودة أداء العمل.	٥٣	٣٤.٦	٣٥	٢٢.٩	٦٥	٤٢.٥	٢٩٤	٦٤.١	٨.٩
٣	يشترك جميع العاملين في وضع الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية.	٤٣	٢٨.١	٨٠	٥٢.٣	٣٠	١٩.٦	٣١٩	٦٩.٥	٢٦.٤
٤	تعمل الادارة العليا على تطوير السلوك التعاوني وتكوين روح العمل الجماعي بين الافراد العاملين في المؤسسات الرياضية.	٩٣	٦٠.٨	٢٥	١٦.٣	٣٥	٢٢.٩	٣٦٤	٧٩.٣	٥٢.٩
٥	يتم تنمية المهارات السلوكية للعاملين مثل مهارات (الاتصال - حل الصراعات - التفاوض - التحفيز)	٧٣	٤٧.٧	٦٠	٣٩.٢	٢٠	١٣.١	٣٥٩	٧٨.٢	٢٩.٩
٦	يستخدم المؤسسات الرياضية تقنيات حديثة (كالمباريات الإدارية، دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين.	٤٨	٣١.٤	٧٥	٤٩.٠	٣٠	١٩.٦	٣٢٤	٧٠.٦	٢٠.١

تابع جدول (٤)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا اوافق		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٧	لدى المؤسسات الرياضية سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية).	٣٨	٢٤.٨	٨٠	٥٢.٣	٣٥	٢٢.٩	٣٠٩	٦٧.٣	٢٤.٨
٨	يوجد تقدير من الإدارة للمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها كل فرد في المؤسسات الرياضية.	٧٣	٤٧.٧	٥٥	٣٥.٩	٢٥	١٦.٣	٣٥٤	٧٧.١	٢٣.١
٩	يلتزم الموظفون الذين سبق لهم الالتحاق بالعمل في نقل خبرتهم وتجربتهم إلى زملائهم الجدد ويشجعونهم على التعلم.	٣٣	٢١.٦	٧٥	٤٩.٠	٤٥	٢٩.٤	٢٩٤	٦٤.١	١٨.٤
١٠	تحقيق الانتماء والولاء عن طريق حرص المؤسسات الرياضية على تكريم العاملين خاصة الكفاء منهم.	٦٣	٤١.٢	٥٠	٣٢.٧	٤٠	٢٦.١	٣٢٩	٧١.٧	٥.٢
١١	اهمية وجود ميثاق اخلاقي لكافة القادة والمدراء والعاملين والمنتسبين المؤسسات الرياضية.	٨٣	٥٤.٢	٦٥	٤٢.٥	٥	٣.٣	٣٨٤	٨٣.٧	٦٥.٤
١٢	تقييم الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية بشفافية وحياد يسهم في رضا العاملين.	٤٠	٢٦.١	٩٨	٦٤.١	١٥	٩.٨	٣٣١	٧٢.١	٧١.١
١٣	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات الرياضية.	١٣	٨.٥	٨٥	٥٥.٦	٥٥	٣٥.٩	٢٦٤	٥٧.٥	٥١.٣
١٤	يعمل المؤسسات الرياضية على توفير الرعاية اللازمة للعاملين (الصحية - الثقافية - الترفيهية - الاجتماعية - الرعاية عند ترك الخدمة).	٢٣	١٥.٠	٨٠	٥٢.٣	٥٠	٣٢.٧	٢٧٩	٦٠.٨	٣١.٩

قيمة كا ٢ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

ويتضح من الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح استجابة (موافق) ، وذلك فيما يرتبط بالمحور الاول من العبارات التالية أولاً: العبارة رقم (١) بيئة العمل الداخلي تعزز قيمة الثقة في قدرات العاملين ، ثانياً: العبارة رقم (٤) تعمل الادارة العليا على تطوير

السلوك التعاوني وروح العمل الجماعي بين الاقراد ، **ثالثا:** العبارة رقم (٥) يتم تنمية المهارات السلوكية للعاملين مثل مهارات ( الاتصال - حل الصراعات - التفاوض - التحفيز ) ، **رابعا :** العبارة رقم (٨) تقدير الادارة للمعارف والمهارات والقدرات التي يملكها كل فرد في المؤسسات الرياضية، **خامسا:** العبارة رقم (١١) اهمية وجود ميثاق اخلاقي لكافة المدراء والعاملين في المؤسسات الرياضية ، **في حين يوجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح استجابة ( لا أوافق )** فيما يرتبط بالمحور الاول من العبارات التالية **أولا:** العبارة رقم ( ٢ ) تعمل الادارة على تطوير العاملين من خلال الدراسة والتدريب لرفع جودة العمل ، **وتوجد فرق ذات دلالة احصائية لصالح استجابة ( الي حد ما )** فيما يرتبط بالمحور الاول من العبارات التالية **أولا:** العبارة رقم ( ٣ ) يشترك جميع العاملين في وضع الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية، **ثانيا:** العبارة رقم (٦) تستخدم المؤسسات الرياضية تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين ، **ثالثا :** العبارة رقم (٧) لدى المؤسسات الرياضية سياسة مرنة معتمدة على الخبرة ومعدلات الاداء ، **رابعا :** العبارة رقم (٩) يلتزم الموظفون الاقدم بنقل خبراتهم وتجربتهم الي زملائهم الجدد في العمل ، **خامسا :** العبارة رقم (١٢) تقييم الاداء الاداري للعاملين في المؤسسات الرياضية بشفافية وحياد يسهم في رضا العاملين ، **سادسا :** العبارة رقم (١٣) تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع القدرات والمهارات لشغل الوظائف في المؤسسات الرياضية ، **سابعا :** العبارة رقم (١٤) تعمل المؤسسات الرياضية على توفير الرعاية اللازمة للعاملين ( صحية- ثقافية - اجتماعية ) ، **ولا توجد دلالة احصائية لصالح** للعبارة رقم (١٠) تحقيق الانتماء والولاء عن طريق حرص المؤسسات الرياضية على تكريم الاكفاء منهم.

كما يتضح من جدول رقم ( ٤ ) **العبارات التي حصلت اكثر من ٧٠% هي العبارات التالية** : **أولا:** العبارة رقم(١) بيئة العمل الداخلي تعزز قيمة الثقة في قدرات العاملين ، **ثانيا:** العبارة رقم (٤) تعمل الادارة العليا على تطوير السلوك التعاوني وروح العمل الجماعي بين الاقراد ، **ثالثا:** العبارة رقم (٥) يتم تنمية المهارات السلوكية للعاملين مثل مهارات ( الاتصال - حل الصراعات - التفاوض - التحفيز ) ، **رابعا :** العبارة رقم (٨) تقدير الادارة للمعارف والمهارات والقدرات التي يملكها كل فرد في المؤسسات الرياضية ، **خامسا:** العبارة رقم (١١) اهمية وجود ميثاق اخلاقي لكافة المدراء والعاملين في المؤسسات الرياضية.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثاني  
"دور المناخ التنظيمي في تنمية الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الرياضية " (ن=١٢١)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا وافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تعمل ادارة المؤسسات الرياضية على إيجاد بيئة عمل جاذبه للمستقبل للعاملين.	٦٨	٤٤.٤	٦٠	٣٩.٢	٢٥	١٦.٣	٣٤٩	٧٦.٠	٢٠.٥
٢	تعزيز قيمة الانجاز وتسعى للتطوير العاملين لقدراتهم الإدارية والاجتماعية.	٦٣	٤١.٢	٣٥	٢٢.٩	٥٥	٣٥.٩	٣١٤	٦٨.٤	٨.٢
٣	تُبذل جهود كبيرة للاستثمار للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.	٨٨	٥٧.٥	٤٥	٢٩.٤	٢٠	١٣.١	٣٧٤	٨١.٥	٤٦.٤
٤	العمل على تشجيع التجديد والابتكار والابداع	٩٣	٦٠.٨	٣٠	١٩.٦	٣٠	١٩.٦	٣٦٩	٨٠.٤	٥١.٩
٥	توجيه المنتسبين لبرامج معينة تخدم العمل في المؤسسات الرياضية وذلك تحت مظلة إستراتيجية شاملة لتطوير قدرات العاملين.	٧٣	٤٧.٧	٣٥	٢٢.٩	٤٥	٢٩.٤	٣٣٤	٧٢.٨	١٥.٢
٦	يحرص المديرين على تطوير القيم التنظيمية لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة	٤٨	٣١.٤	٧٠	٤٥.٨	٣٥	٢٢.٩	٣١٩	٦٩.٥	١٢.٣
٧	يتم تهيئة مناخ وظيفي يُدعم احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية.	٣٨	٢٤.٨	٨٠	٥٢.٣	٣٥	٢٢.٩	٣٠٩	٦٧.٣	٢٤.٨
٨	يتم تهيئة المناخ تنظيمي الملائم في المؤسسات الرياضية لمساعدة العاملين على تقديم اقصى طاقتهم.	٥٣	٣٤.٦	٥٥	٣٥.٩	٤٥	٢٩.٤	٣١٤	٦٨.٤	١.١

تابع جدول (٥)

م	العبارات	موافق		الى حد ما		لا وافق		مجموع الدرجات المقدره	%	٢٤
		ك	%	ك	%	ك	%			
٩	يشعر العاملين بالمؤسسات الرياضية بأنهم جزء من الأنظمة واللوائح الموجودة بالإدارة.	٦٣	٤١.٢	٦٠	٣٩.٢	٣٠	١٩.٦	٣٣٩	٧٣.٩	١٣.١
١٠	يعتقد العاملين بالمؤسسات الرياضية أن سمعة الإدارة مهمة لديهم وتؤثر في أدائهم المهني.	١٣٣	٨٦.٩	٢٠	١٣.١	٠	٠.٠	٤٣٩	٩٥.٦	٢٠.١٧

١٨٠.٥	٩٤.٦	٤٣٤	٠.٠	٠	١٦.٣	٢٥	٨٣.٧	١٢٨	قيمة السلوك التنظيمي تعزز من قيمة التطوير الذاتي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية	١١
٢٤٩.٩	٩٧.٨	٤٤٩	٠.٠	٠	٦.٥	١٠	٩٣.٥	١٤٣	إيضاح القرارات وتقديم المعلومات الصحيحة وإقامة التواصل المفتوح يزيد من ثقة العاملين بالمؤسسات الرياضية.	١٢
١٤٤.٠	٩٢.٤	٤٢٤	٠.٠	٠	٢٢.٩	٣٥	٧٧.١	١١٨	تعمل القيادة الرشيدة في المؤسسات الرياضية على تدعيم ثقة العاملين ببعضهم.	١٣
١٨.٤	٦٤.١	٢٩٤	٢٩.٤	٤٥	٤٩.٠	٧٥	٢١.٦	٣٣	تعمل الادارة العليا على زيادة مستوى الالتزام العاطفي للعاملين من خلال شعورهم بالاستقرار والامان الوظيفي	١٤
٥٧.٠	٦٦.٢	٣٠٤	١٩.٦	٣٠	٦٢.١	٩٥	١٨.٣	٢٨	تعمل القيادة في المؤسسات الرياضية على توفير العدالة التنظيمية والثقة من اجل الرضا الوظيفي للعاملين.	١٥

قيمة كا ٢١ عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

ويتضح من الجدول رقم (٥) وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح استجابة (موافق) ، وذلك فيما يرتبط بالمحور الثاني من العبارات التالية أولاً: العبارة رقم (١) تعمل المؤسسات الرياضية على ايجاد بيئة عمل جاذبة للمستقبل للعاملين ، ثانياً : والعبارة رقم (٢) تعزيز قيمة الانجاز وتسعى للتطوير العاملين لقدراتهم الادارية والاجتماعية ، ثالثاً: العبارة رقم (٣) تبذل جهود كبيرة لاستثمار للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، رابعاً : العبارة رقم (٤) العمل على تشجيع التجديد والابتكار والابداع ، خامساً: العبارة رقم (٥) توجيه المنتسبين لبرامج معينة تخدم العمل في المؤسسات الرياضية وذلك تحت مظلة استراتيجية شاملة لتطوير قدرات العاملين، سادساً: العبارة رقم (٩) يشعر العاملين بالمؤسسات الرياضية بأنهم جزء من الانظمة واللوائح الموجودة، سابعاً: العبارة رقم (١٠) يعتقد العاملين بالمؤسسات الرياضية أن سمعة الادارة مهمة لديهم وتؤثر بأدائهم المهني ، ثامناً: العبارة رقم (١١) قيمة السلوك التنظيمي تعزز من قيمة التطور الذاتي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، تاسعاً: العبارة رقم (١٢) ايضاح القرارات وتقديم المعلومات الصحيحة وإقامة التواصل المفتوح يزيد من ثقة العاملين في المؤسسات الرياضية، عاشراً : العبارة رقم (١٣) تعمل القيادة الرشيدة في المؤسسات الرياضية على تدعيم ثقة العاملين ببعضهم . ولا توجد دلالة احصائية لصالح للعبارة رقم (٨) تهيئة مناخ وظيفي يدعم لمساعدة العاملين على

تقديم اقصى طاقتهم.

وتوجد فرق ذات دلالة احصائية لصالح استجابة ( الي حد ما ) فيما يرتبط بالمحور الثاني من العبارات التالية أولا: العبارة رقم (٦) يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية لتحقيق الاهداف الادارية المنشودة، ثانيا: العبارة رقم (٧) تهيئة مناخ وظيفي يدعم احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية ، ثالثا: العبارة رقم (١٤) تعمل الادارة على زيادة مستوى الالتزام العاطفي للعاملين من خلال شعورهم بالاستقرار والامان الوظيفي، رابعا: العبارة رقم (١٥) تعمل القيادة في المؤسسات الرياضية على توفير العدالة التنظيمية والثقة من اجل الرضا الوظيفي للعاملين .

كما يتضح من جدول رقم ( ٥ ) العبارات التي حصلت اكثر من ٧٠% هي العبارات التالية : أولا: العبارة رقم (١) تعمل المؤسسات الرياضية على ايجاد بيئة عمل جاذبة للمستقبل للعاملين ، ثانيا: العبارة رقم (٣) تبذل جهود كبيرة لاستثمار للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، ثالثا : العبارة رقم (٤) العمل على تشجيع التجديد والابتكار والابداع ، رابعا: العبارة رقم (٥) توجيه المنتسبين لبرامج معينة تخدم العمل في المؤسسات الرياضية وذلك تحت مظلة استراتيجية شاملة لتطوير قدرات العاملين، خامسا: العبارة رقم (٩) يشعر العاملون بالمؤسسات الرياضية بأنهم جزء من الانظمة واللوائح الموجودة، سادسا: العبارة رقم (١٠) يعتقد العاملون بالمؤسسات الرياضية أن سمعة الادارة مهمة لديهم وتؤثر بأدائهم المهني ، سابعا: العبارة رقم (١١) قيمة السلوك التنظيمي تعزز من قيمة التطور الذاتي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية، ثامنا: العبارة رقم (١٢) ايضاح القرارات وتقديم المعلومات الصحيحة وإقامة التواصل المفتوح يزيد من ثقة العاملين في المؤسسات الرياضية، تاسعا: العبارة رقم (١٣) تعمل القيادة الرشيدة في المؤسسات الرياضية على تدعيم ثقة العاملين ببعضهم .

#### الاستنتاجات:

اتضح من استجابات عينة البحث ان بعض المؤسسات الرياضية لا تراعي استراتيجية في التوظيف الموجودة حاليا مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات الرياضية نتيجة لعدم وجود دليل تنظيمي يوضح اليات التوصيف الوظيفي ومتطلبات شغل الوظيفة من خبرات وشهادات ومؤهلات علمية حتى لا يحدث أي تدخل شخصي في تعيين افراد بعينهم ووجود الدليل التنظيمي يزيد من ثقة العاملين وبالتالي يؤثر على الكفاءة في العمل.

كما يوجد المؤسسات الرياضية لا تعمل على توفير الرعاية اللازمة للعاملين (الصحية - الثقافية - الترفيهية- الاجتماعية) عند ترك الخدمة مما يؤثر على شعور العاملين بالأمان الوظيفي وينعكس ذلك على الاداء الاداري ويحاول الحصول على فرصة عمل بعائد مادي اعلى من الموجود

حاليا نتيجة لعدم شعوره بالامان مستقبليا وبالتالي لا يرتبط على المستوى الشخصي بأي شعور وجداني مع المؤسسة بل يحاول بصفة مستمرة محاولة الحصول على وظيفة بمرتب ومكافآت افضل من المؤسسة الحالي وبالتالي لا يوجد استمرار في الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسة ويتم تغيير بعض العاملين بصفة سنوية تقريبا.

كما اتضح من نتائج البحث قلة التزام الموظفين الذين سبق لهم الالتحاق بالعمل في نقل خبرتهم وتجربتهم إلى زملائهم الجدد ويشجعونهم على التعلم وذلك نتيجة لخوفهم من حصول المتدربين او الزملاء الجدد على الخبرة وبالتالي يتم الاستغناء عنه وعن خدماته في المؤسسات الرياضية وهذا يأتي من نتيجة فقدان الثقة بين العاملين وبين الادارة وايضا بين العاملين وبعضهم البعض وغياب هذه الثقة يوجد حالة من الشك دائما وبالتالي يؤثر ذلك على حجم العمل ومخرجات العمل الاداري وتقل الكفاءة والفعالية الادارية نتيجة غياب هذه الثقة، وأشارت عينة البحث الى عدم وجود سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) ويتضح من استجابات عينة البحث ان المكافآت والحوافز لا ترتبط بحجم العمل او الانتاج او ترتبط بحجم الخبرة للعاملين في المؤسسة نتيجة لعدم وجود لائحة مكافآت وحوافز ترتبط بالخبرة وحجم العمل او معدلات الاداء والانتاج، لذا يجب وضع لوائح خاصة بالمرتبات والمكافآت والحوافز وفقا لحجم العمل وجودة العمل وان تتميز بالأسلوب العلمي دون أي تدخل شخصي من مجلس ادارة المؤسسات الرياضية.

كما اشارت عينة البحث الى ان ادارة المؤسسات الرياضية في كثير من الاحيان لاتعمل على تطوير العاملين من خلال الدراسة والتدريب لرفع مستوى جودة أداء العمل في المؤسسة الرياضية وبالتالي يعتمد العاملين في المؤسسات الرياضية على خبرتهم ومعرفتهم الخاصة دون تحديث للمعلومات او التعرف على احد العلوم الادارية في المجال الرياضي بصفة عامة وفي مجال ادارة المؤسسات الرياضية بصفة خاصة وبالتالي يؤثر ذلك على جودة المخرجات الخاصة بالعمل الاداري في المؤسسة ويقل شعور العاملين بالانجاز والمنافسة، لذا يجب تمهينهم وتطويرهم من اجل تطوير اليات العمل في المؤسسات الرياضية وعند حدوث خلل في العمل الاداري يصبح اللوم على العاملين دون مراعاة تنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم لمواكبة التطور الذي يحدث في المجال الرياضي، ويجب وضع خطة سنوية لتدريب كافة العاملين في المؤسسات الرياضية وفقا لتخصصاتهم واحتياجاتهم وطبيعة عملهم وان تتلائم خطة التدريب مع الخطة العامة للمؤسسة وامكانياته المادية والبشرية.

وبالتالي تم الاجابة على التساؤل الاول دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

أظهرت نتائج البحث ان بعض المؤسسات الرياضية لاتعمل على توفير العدالة التنظيمية



والثقة من اجل الرضا الوظيفي للعاملين وذلك نتيجة لعدم وجود لوائح موحدة للرواتب والمكافآت تقوم على اساليب علمية في وضع المرتبات والاجور وايضا الاجازات والترقى، وعدم وجود اليات للتقويم بصفة دورية للتعرف على المستوى الحقيقي لكافة الافراد العاملين في المؤسسات الرياضية وان يتم التقويم وفق اليات علمية ايضا ويتم اعلان اسلوب التقويم وميعاد التقويم على ان يتم اعلان نتيجة التقويم كل هذا يعمل على توفير عدالة تنظيمية تنعكس ايجابيا على توفير منتج تنظيمي يعمل على زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين وادارة المؤسسات الرياضية ومن خلال ما سبق فان المحك الرئيسي هو الكفاءة وحجم وجودة العمل ولن يوجد أي تدخل شخصي في منح مزايا او مكافآت لبعض الافراد دون وجه حق، ويعمل على ايجاد جو من التنافس الشريف بين كافة العاملين ويزيد حجم الثقة بين العاملين وادارة المؤسسات الرياضية وبالتالي تزداد درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية.

كما اشارت عينة البحث بقلّة اهتمام ادارة المؤسسات الرياضية بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المؤسسات الرياضية لمساعدة العاملين على تقديم اقصى طاقاتهم نتيجة لعدم الاهتمام بالعناصر الاتية: **اولا: الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** وهو يشمل حجم المؤسسة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية

اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف في المؤسسات الرياضية، **ثانيا نمط القيادة:** حيث إن النمط القيادي المتبع في المؤسسات الرياضية من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، فان النمط القيادي لرئيس مجلس الادارة او المدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل ايجاد أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمؤسسات الرياضية ، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية، **ثالثا نمط الاتصالات:** كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وتسهم

الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد، **رابعاً المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمؤسسات الرياضية، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سُبُل الالتزام بالتنفيذ واجباً مُنطاً بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

وهذا بالتالي يجيب على التساؤل الثاني دور المناخ التنظيمي في تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت.

**التوصيات:**

١. التأكيد على وضع أساليب علمية مقننة لاختيار العاملين في مختلف المناصب الإدارية والفنية في المؤسسات الرياضية، ووضع معايير علمية لتحديد رواتب العاملين ولائحة مالية لتحفيزهم على الارتقاء بأدائهم في العمل بالمؤسسات الرياضية.
٢. وجود هيكل تنظيمي واضح لتحقيق الأهداف وإن يتلاءم حجم السلطات الممنوحة والمسئوليات مع وضوح الأهداف والمهام المطلوب تحقيقها، وضرورة وضع معايير تقييم الأداء مسبقاً وتحديد المعايير والمقاييس الرقابية التي يتم في ضوءها تقييم أداء العاملين والتأكيد على الشفافية والموضوعية في التقييم.
٣. توفر خطط وبرامج تدريبية تكسب الأفراد مهارات ومعارف واتجاهات وتوفير آليات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية لضمان فاعليتها، ودراسة التقارير والشكاوى المرفوعة إليها، ووجود اتصال ملائم بين جميع المناصب الإدارية بالمؤسسات الرياضية.
٤. ضرورة أن يعمل المسؤولون بالمؤسسات الرياضية على استخدام وسائل الاتصال التي تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها وإن تراعى الجوانب الانسانية للعاملين.

٥. ضرورة ان تتم عمليات التوجيه والارشاد للعاملين من خلال عمليات تتميز بالمحور الإنساني وتراعى الفروق الفردية بين العاملين، وفق ميثاق أخلاقي لكافة القادة والمدراء والعاملين والمنتسبين للمؤسسات الرياضية
٦. مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات وتطوير السلوك التعاوني وتكوين روح العمل الجماعي بين الافراد العاملين في المؤسسات الرياضية، وتنمية نواحي القوة في خصائص الثقة التنظيمية الداعمة للإنجاز الرياضي.

#### المراجع العلمية:

#### - اولاً: المراجع العربية:

١. أميرة خضير كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، جمهورية العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ٢٠١٤م.
٢. حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي: دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية، بحث علمي منشور، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جمهورية العراق، ٢٠٠٨م.
٣. رجب حسنين رفاعي: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري دراسة ميدانية، بحث علمي منشور، مجلة العلوم الادارية جامعة الكويت المجلد ١٦ العدد ٢، دولة الكويت ، ٢٠٠٩م.
٤. قانون الرياضة الكويتية رقم ٢٠٠٧/٥، الصادر بمرسوم قانون، عام ٢٠٠٧م.
٥. محمد جودت فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، بحث علمي منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م.

#### -ثانياً: المراجع الاجنبية:

6. **Adams, S., (2014).** The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust, unpublished dissertation of doctor of human development, Faculty of the Virginia **Blomqvist, et al, M. R., (2013)** Polytechnic Institute and State University.
7. **Allbrecht, S. (2015)** .Trust in public sector senior management .The

- international Journal of Human Management, 14, (1)
8. **Allyn ,M. Yun , S. Radosevich , D. (2016)** "Is It the Company's or Mine ? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business , Volume 12, Number 1 , p. 38-52
  9. **Blomqvist, et al, M. R., (2013)**, Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
  10. **Chen, S. C. and G. S.Dhillon (2011)**. "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce." Information Technology and Management 4(2-3):
  11. **Gilthom Bastog & others Crawford:** The relationship between organizational trust and organizational commitment, Faculty of Physical Education and Sports, Suleyman Demirel University, Turkey, International Journal of Educational Research Volume 4, **2016**.
  12. **Lee, H. & B. Choi (2013)**. "Knowledge Management Enablers, Processes,and Organizational Performance: An Integrative View an Empirical Examination."Journal of Management Information Systems 20
  13. **LIMA ,R. & Caetano, D (2016)**, comparing predictors in multivariate regression models : an extension of dominance analysis journal of educational and behavioral statistics Vol>31.No. 2, (1) pp.157-180
  14. **Straiter, K. L., (2015)**, The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, Vol13,N1 , pp. 86-101.