



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي :

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز :

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. مجادي راج

عروسي نبيل

السنة الجامعية : 2024 / 2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية

الرقم التسلسلي :

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز :

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. مجادي راجح

عروسي نبيل

السنة الجامعية : 2024 / 2023

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاظْلُمْ
عُقْدَةَ مِنْ لِسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي"

سورة طه من الآية 25-28

صدق الله العظيم

إهداء

إلى الأبوين الكريمين اللذين نديا
وبذلا وأديا فما
بذلا ، فلهما الدعاء من فلذة كبدهما
وإنتاج غرسهما، لو أنهما
تكرما وقبلا بأن أهدي إليهما ثمرة
بهدي هذا إكراما لهما
وتقديرا لبعض بقيهما، ووفاء
بفضلهما علي، ثم تفضلا
وسمما بأن أضع ندي عند موطن
قدميهما احتراما
وتبجيلا لهما.



تيسير

شكر وعرفان

قال تعالى في محكم تنزيله " وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ " سورة آل عمران- من الآية 411، وكذلك مصداقا لقوله "وَلْيُؤْنِكُمْ اللَّهُ كَيْدَ الَّذِينَ كَانُوا يَكُونُونَ" سورة إبراهيم - من الآية 70

أولاً وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي وفقني وقررني على إنهاء هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يكون عملاً نافعا لي ولجميع الطلبة الباحثين في حقل التربية والتعليم،

وبكل امتنان أشكر الأستاذ المشرف "و. رابع مجاوي" حفظه الله الذي لم يبخل علي بعلمه وتوجيهاته القيمة التي مهّرت لي الطريق للإتمام هذا العمل والذي كان لي في العلم مرشداً وفي المعاملة أخاً مع تمنياتي له بالمزيد من النجاح والتوفيق، فشكراً على تفانيه

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم علي بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسر خلدتها وتقويم معوجها وتهذيب نتوءاتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائل الله الكريم أن يشيبيهم عني خيراً.

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الفضلاء الذين لم يبخلوا علي جهراً في توجيهي وإسراوي بما احتجت إليه.

وكما أشكر زملائي وكل أساترتي ومشايخي وكل من علمني حرفاً.

وإلى كل من ساعرنني من قريب أو بعيد.

نبيل

ملخص الدراسة

"دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية "

دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إعداد : نبيل عروسي

إشراف : د. مجادي رابح

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت

الرياضية بولاية المسيلة هذا واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، هذا وشملت عينة

الدراسة 42 فرد (ذكور وإناث) والذين يزاولون عملهم بالمنشآت الرياضية بولاية المسيلة ، حيث اختيرت العينة

بطريقة قصدية (الحصر الشامل)، كما استخدم الباحث استبيان الإدارة بالمشاركة (إعداد مصطفى عيسى علي

الأحمد 2023)، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ للعاملين دور كبير في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- ✓ للعاملين دور كبير في التنظيم داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- ✓ للعاملين دور كبير في التوجيه داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- ✓ للعاملين دور كبير في الرقابة داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- ✓ أنه توجد عدة معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- ✓ للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية بولاية المسيلة

Study Summary

“Participatory management as an approach to improving administrative performance in sports facilities”

A field study at the level of the Youth and Sports Directorate in M’sila

Prepared by: Nabil aroussi

Supervision: d madjedi rabe

The study aimed to know the role of participatory management as an approach to improving the administrative performance of employees in sports facilities in the state of M’sila. The researcher used the descriptive approach to suit the nature of the study. The study sample included 42 individuals (males and females) who practice their work in sports facilities in the state of M’sila, where the sample was chosen in a purposive manner (The comprehensive inventory), and the researcher used the Participatory Management Questionnaire (prepared by Mustafa Issa Ali Al-Ahmad 2023), and the most important results reached were:

- ✓ Workers have a major role in planning within sports facilities in M’Sila.
- ✓ Workers have a major role in organizing sports facilities in M’Sila.
- ✓ Employees have a major role in guiding sports facilities in the state of M’sila.
- ✓ Workers have a major role in oversight within sports facilities in M’Sila.
- ✓ - There are several obstacles to management with the participation of workers in planning within sports facilities in the state of M’sila.
- ✓ Participatory management has an effective role in improving the administrative performance of employees in sports facilities in the state of M’sila

المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
-	شكر و عرفان	
-	إهداء	
-	ملخص الدراسة	
-	المحتويات	
-	قائمة الجداول و الأشكال	
أ- ب- ج	مقدمة	
الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة		
05	إشكالية الدراسة	01
08	فرضيات الدراسة	02
08	أهمية الدراسة	03
08	أهداف الدراسة	04
09	أسباب اختيار الموضوع	05
09	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	06
09	الدراسات السابقة والمثابفة	07
13	ملخص الدراسات السابقة والمثابفة	08
الجانب النظري		
الفصل الأول : الإدارة بالمشاركة في المنشآت الرباضية		
16	تمهيد	
16	مدخل إلى علم الإدارة	1
18	وظائف الإدارة وأصناف المديرين	2
20	الإدارة بالمشاركة	3
21	عوامل ظهور الإدارة بالمشاركة	4
23	أبعاد الإدارة بالمشاركة	5
25	مبادئ الإدارة بالمشاركة	6
25	خصائص الإدارة بالمشاركة	7
26	أهداف الإدارة بالمشاركة	8
26	فوائد تطبيق الإدارة بالمشاركة	9

27	سلبيات الإدارة بالمشاركة	10
27	خلاصة	
الفصل الثاني: الأداء الإداري في المنشآت الرياضية		
29	تمهيد	
29	الأداء الإداري في المنشآت الرياضية	1
30	العوامل المحددة للأداء الإداري	2
32	أهمية الأداء الإداري	3
34	تحسين الأداء الإداري	4
36	تقييم الأداء الإداري	5
40	دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الإداري للعاملين في المنشآت الرياضية	6
41	خلاصة	
الجانب التطبيقي		
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة		
44	تمهيد	
44	الدراسة الاستطلاعية	01
45	منهج الدراسة	02
45	مجتمع وعينة الدراسة	03
47	أدوات جمع البيانات والمعلومات	04
54	حدود الدراسة	05
54	أدوات التحليل الإحصائي	06
55	خلاصة	
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج		
57	تمهيد	
57	عرض وتحليل النتائج	01
67	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	02
73	استنتاج عام	03
73	توصيات واقتراحات	04
75	قائمة المراجع	-
-	قائمة الملاحق	-

فائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
47	تصحيح الاستبيان درجات	02
48	الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	03
49	الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	04
50	الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	05
51	الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	06
52	الاتساق الداخلي بين عبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور	07
53	محاور الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمقياس	08
54	معامل ألفا كرومباخ	09
58	يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كا2 لعبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية	10
60	يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية واختبار كا2 لعبارات محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية	11
62	يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية المعيارية واختبار كا2 لعبارات محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية	12
64	يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية المعيارية واختبار كا2 لعبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية	13
66	يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية المعيارية واختبار كا2 لعبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية	14

فائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
17	مدارس الفكر الإداري	01
18	أصناف المديرين	02
32	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	03
46	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	04
59	يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية	05
61	يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية	06
63	يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية	07
65	يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية	08
67	يوضح التكرارات لعبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية	09

فائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة استطلاع رأي الخبراء	01
الاستبيان بعد التحكيم	02
مخرجات ال SPSS	03

مقدمة

مقدمة

تعتبر المنشآت الرياضية الحديثة من أبرز العوالم التي اكتسحت عالم الهندسة المعمارية الحديثة والمعتمدة على آليات متفق عليها دوليا بحكم أن العمارة الرياضية أو المؤسسة لها أصول وفنون وقوانين تضبطها على شاکلة المؤسسات الإدارية الاقتصادية. وهذا يؤدي إلى التسيير الفعال والناجح من قبل المسؤولين القائمين على هذه المؤسسات إداريا، قصد تحسين مستوى الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية. (بوساق وآخرون، 2021، 120)

وتتكون العملية الإدارية في أي منظمة كانت من خمس وظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق (عبد العزيز، 2001، 4)

حيث تتطلب هذه الوظائف العديد من الشروط والمبادئ. وقد يبدو لأول وهلة أن هذه الوظائف سهلة ويمكن التحكم فيها من قبل القائمين على العملية الإدارية الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم الشخصية التي لا أساس علمي لها في الغالب. (معلوم، 2015، 1)

وإن العديد من المنظمات التي تتعرض للفشل والذي قد يصل إلى حد التصفية، يعود سببها الرئيسي إلى سوء العملية الإدارية، حيث نجد الطاقم الإداري يتخبط في العشوائية والاعتباطية في تطبيق الأداء الإداري، حيث أن المنظمات لا تطبق مبادئ التخطيط السليم ولا تعتمد إلى وضع خطط دقيقة ومفصلة للوصول إلى أهدافها مما يجعل أغلب القرارات المتخذة غير صائبة. (عبد المقصود، الشافعي، 1999، 45)، ناهيك عن غياب عملية التنظيم السليم والوصف الوظيفي الدقيق الأمر الذي يضيف نوعا من الفوضى وعدم التنسيق بين مختلف المصالح، بالإضافة إلى غياب عملية الرقابة الفعالة التي تفرض نوعا من الصرامة في أداء المهام والواجبات بأكبر فاعلية ممكنة، ولابد لمثل هذه العوامل أن تؤدي إلى إضعاف أداء المورد البشري وعجز المنشأة عن تقديم المطلوب منها وبالتالي عدم تحقق الهدف المنشود و هو تطوير الرياضة. (معلوم، 2015، 1)

ومع التطور الذي يشهده العالم في مجال الإدارة أصبحت المؤسسة تسعى من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحقيق الإدماج للطاقات البشرية والاستفادة من لامركزية القرار والاستقلالية في تنفيذ المهام. يقوم هذا الأسلوب على قيادة ديموقراطية تعمل على نشر ثقافة تشجع العمل الجماعي، وبناء محيط عمل يتميز بمتانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين العاملين، وشعورهم بأهميتهم من خلال تمكينهم. ولا يتم هذا إلا بتحفيظهم وتدريبهم لاكتساب تقنيات العمل الجماعي والتشاركي، وفتح قنوات الاتصال الحر بحيث تتدفق المعلومات والمعارف بشكل سريع وملائم في كل المؤسسة. كل هذا يجعل الإدارة بالمشاركة أحد الطرق التي تساعد العامل على اكتساب كم كبير من المعارف والخبرات في وقت قياسي. (طباخي، بن

ساهر، 2014، 354)

فالإدارة بالمشاركة هي نهج حديث وفعال في عالم الأعمال يهدف إلى تشجيع المشاركة والتعاون بين أفراد الفريق في عمليات اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة. وتعتمد هذه النهج على تفعيل قدرات ومهارات كل فرد في الفريق، وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرارات وتحقيق النجاح. ومن فوائد الإدارة بالمشاركة تعزيز روح الفريق والانتماء، وزيادة مستوى الالتزام والمسؤولية لدى أفراد الفريق. كما تساهم في تحسين جودة القرارات وزيادة الابتكار والإبداع في العمل، نظراً لتنوع وتعدد وجهات النظر والخبرات التي يجلبها كل فرد.

ولضمان نجاح الإدارة بالمشاركة، يجب توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين أفراد الفريق، وضمان تواجد قيادة قوية وداعمة تعمل على توجيهه وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة باختصار، فالإدارة بالمشاركة هي نهج حديث وفعال يعتمد على تفعيل قدرات الأفراد وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق النجاح.

والإدارة بالمشاركة تعتبر أسلوباً فعالاً لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات والشركات. من خلال تشجيع المشاركة والتعاون بين أفراد الفريق في عمليات اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في الأداء الإداري وتحقيق النجاح المستدام.

أحد أهم الفوائد التي يوفرها الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري هو زيادة مستوى الالتزام والمسؤولية لدى أفراد الفريق. عندما يشعر الأفراد بأن آرائهم مهمة وأنهم جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات، يكونون أكثر استعداداً للتفاني في العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز روح الفريق والانتماء. عندما يعمل الفريق كوحدة واحدة متكاملة وملتحدة، يتم تعزيز التعاون والتفاعل بين أفرادهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر.

لضمان نجاح الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري، يجب أن تكون هناك قيادة قوية وداعمة تعمل على توجيهه وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما يجب توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين أفراد الفريق، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. باختصار، الإدارة بالمشاركة تعتبر أداة قوية لتحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز الالتزام والمسؤولية، وتعزيز روح الفريق والانتماء، وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

وعلى هذا الأساس احتوت الدراسة الحالية على دراسة نظرية وميدانية، وتم تقسيم دراستنا إلى بابين، الباب الأول يحتوي الجانب النظري والباب الثاني يحتوي الجانب الميداني، بحيث توزعت فصولهما على النحو التالي:

أولاً التعريف بالبحث: مدخل للدراسة، تضمن هذا الفصل إشكالية الدراسة وتساؤلاتها أهداف الدراسة والفرضيات المقترحة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وكذا تحديد المصطلحات والمفاهيم والتي لها علاقة مع دراستنا، وكذلك الدراسات السابقة والمشابهة.

الباب الأول: الجانب النظري: والذي خصص للدراسة النظرية تم تقسيمه إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول: والذي خصص للتعريف بالإدارة والإدارة بالمشاركة مع ذكر كل من أهميتهم وفوائدهم في المنشآت الرياضية، وكذلك الأنماط الإدارية السائدة، أيضا تم ذكر كل من مبادئ وأبعاد الإدارة بالمشاركة وخصائصها وأكملنا هذا الفصل بخلاصة.

الفصل الثاني: والذي خصص للتعريف بالأداء الإداري في المنشآت الرياضية والعوامل التي تؤثر على الأداء وأيضا تم ذكر أهميته وكيفية تحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، أيضا تم التطرق لتقييم الأداء الإداري وطرق تقييمه.

الباب الثاني: الدراسة الميدانية: والذي خصص للدراسة الميدانية وتم تقسيمه لثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الأول: والذي خصص لمنهجية البحث والإجراءات الميدانية وفيه تم التطرق للدراسة الاستطلاعية وتوضيح الخطوات المتبعة فيها، وأيضا التعريف بالمنهج المتبع والعينة المختارة من مجتمع الدراسة وطريقة اختيارها مع ذكر المجال الزمني والمكاني الذي كانت فيه الدراسة، والتعريف بأدوات الدراسة مع قياس الخصائص السيكومترية لها للتأكد من صلاحيتها، اشتمل أيضا التعريف بالبرنامج المقترح والخطوات التي مر بها من بداية تصميمه إلى غاية تطبيقه على العينة المدروسة، وتم ذكر مختلف أدوات المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها على البيانات التي تم جمعها.

الفصل الثاني: والذي خصص لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من جمع البيانات المطبقة على العينة المدروسة حيث قدمنا شرح مفصل للنتائج، ثم قمنا بمناقشة نتائج الدراسة بالعودة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة المعتمد عليها، ثم سنختم الدراسة بالاستنتاجات التي خلُصت إليها وإدراج بعض الاقتراحات للباحثين المقبلين.

الفصل التمهيدي

التعريف بالبحث

قد أحدثت التطورات العلمية التي شهدتها العالم في كل المجالات نهضة حديثة شاملة، وحدثت تغيرات كبيرة في كل هذه المجالات وفروعها، خاصة أن مجال الرياضة يعتبر في طليعة كافة المجالات. وإذ نتقبل جزءاً كبيراً من هذا التطور والتغيير، يجب على كافة المجموعات والمؤسسات الرياضية أن تسعى جاهدة لمواكبة هذه التغيرات والتطورات، لا سيما من خلال مرافقتها ومواردها المالية والبشرية المختلفة، حتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها على أكمل وجه ممكن. ويعتمد ذلك بشكل أساسي على المنهج الإداري المتبع بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من كافة الإمكانيات المتاحة لتوجيه الأنشطة البشرية... لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية

ويذكر " كمال درويش وآخرون " (2009) أن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، حيث تلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، لذا أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة، بما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها، وتهدف منظومة الإدارة في العصر الحديث إلى الربط بين مختلف جوانب الإنتاج من خلال التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، والوصول إلى تنمية روح الفريق من أجل تحقيق الأهداف، فقد أصبحت الإدارة عملية تستند إليها مختلف الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف، اعتماداً على الجوانب القانونية والسياسات العلمية والخبرات المتباينة التي ترتبط بالعمل الإداري وتحقيق أهدافه المختلفة. (درويش وآخرون، 2009، 2)

ويشير " أحمد محسن " (2015) إلى أن الإدارة هي وظيفة أساسية في كل مجتمع وضرورية لتوجيه موارده، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه، فموارد الإنتاج المختلفة تبقى معطلة بلا استغلال ولا فائدة للمجتمع حتى يجري تجميعها معاً وتوجيهها واستغلالها، ووظيفة الإدارة هي تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال وقوة عاملة وآلات وموارد طبيعية والتألف بينها لاستغلالها بأكبر كفاءة، أي استخدامها بالطريقة التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف. (محسن، 2015، 1).

ويرى " عمر عبد الحميد أحمد " (2015) أنه ظهرت في الآونة الأخيرة أساليب إدارية حديثة تواكب التطور الهائل الذي طرأ على الساحة، ويظل الهدف واحداً وهو محاولة الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يقصد بالتطور الهائل هو تبديل الأعمال اليدوية باستخدام نظام الحاسب الآلي فقط، بل تمتد إلى تطوير أساليب الفكر الإداري وعلو الأفكار والأهداف بما يسمح بالاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (عمر، 2015، 8)

التعريف بالبحث

ويشير " بدر شهاب الخالدي " (2011) إلى أن الإدارة بالمشاركة تعد من أهم الأساليب الإدارية في إدارة المنظمات والمؤسسات المختلفة (المنشآت)، حيث تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحل المشكلات الإدارية التي تعترض مسيرة المنظمة، وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والاندماج العقلي والعاطفي في مواقف الجماعة ونشاطاتها وهو ما يشجع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المناطة بها. (الخالدي، 2011، 41)

ويذكر " جمال محمد علي " (2009) أن الإدارة بالمشاركة تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، كما تعد ضرورة حتمية للعمل بشكل جماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، والمنظمات الرياضية تحتاج في إدارتها إلى متخصصين متمكنين في المجال الرياضي، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية من الناحيتين النظرية والعملية حتى تستطيع مواجهة التغيرات والمستحدثات. (محمد علي، 2009، 8)

ويذكر " عمر عبد الحميد أحمد " (2015) أن مشاركة العاملين في الإدارة قد تبناه علماء ومدارس عدة، حيث تقوم المشاركة على أساس تعزيز الدافعية لدى العاملين وخلق علاقات إنسانية واجتماعية لتحسين أدائهم وتشجيعهم على أداء أدوارهم على أتم وجه ممكن، والذي من شأنه يجعلهم يبذلون أقصى ما عندهم من جهد لتطوير أفكارهم وأساليبهم للوصول إلى الأهداف المنشودة مما يجعلهم كفاء لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين مستوى الأداء الإداري. (أحمد، 2015، 8)

ويرى " ماجد شاهين " (2010) أن مستوى الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية إنما يشير إلى مقدرة العاملين على القيام بكافة المهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أتم وجه ممكن وبأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل، وهيكلي تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة، ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة. (شاهين، 2010، 41)

ويشير " توفيق عطية " (2009) إلى أن تحسين مستوى الأداء الإداري لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لكافة عناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، بل والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط. (عطية، 2009، 79)

ويوضح كلاً من " Silva & Brando " (2013) أن تحسن المستوى الإداري إنما يعتمد في الأساس على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية الإدارة، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة باستخدام الإدارة بالمشاركة بكفاءة وفعالية، فإنها ستعزز من تحسين مستوى الأداء الإداري والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة

التعريف بالبحث

في العمل، وترفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة الضعيفة فإنها ترزع الثقة داخل المنظمة وتفقد الموظفين ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الإدارة بالمشاركة بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة. (Silva, brando, 2013, 592)

ومن خلال الاطلاع المرجعي للباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة بالمشاركة، مثل دراسة كلاً من " محمد حامد " (2021)، " Miodraga et all " (2021)، " omer &Ahsanullah " (2021)، " عبد الله حسين " (2020)، " مصطفى أحمد خلود خلف " (2018)، " عمر عبد الحميد " (2015)، " ريب الله محمد " (2013)، " أحمد محسن " (2012).

ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة للعديد من المنشآت الرياضية بولاية المسيلة لاحظ الباحث أنها تواجه العديد من الصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق أي طموحات في المجال الرياضي، بالإضافة إلى تدهور الأوضاع الإدارية لتسييرها، وذلك قد يكون نتيجة لعدم الاعتماد الكلي على استخدام الإدارة بالمشاركة لتسيير الأعمال الإدارية داخل تلك المنشآت، ويتضح ذلك في عدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة المرؤوسين في وضع السياسات والإجراءات والخطط وتفويض السلطة، بالإضافة إلى عدم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث النمطية في التخطيط والأداء ومن ثم عدم القدرة على التجديد والتطوير تجاه المنشأة وبالتالي لن يتم تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن.

ومن ثم فإن نجاح المنشآت الرياضية ومدى الحكم على قدرتها على تحقيق الأهداف إنما يتطلب ضرورة تبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة ولعل من أهمها الإدارة بالمشاركة والتي تهدف في المقام الأول إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تعزيز قيم المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاركتهم في عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات بكل شفافية، بل والعمل على تمكينهم في جميع الجوانب الإدارية وصقلهم لإدارتها، الأمر الذي من شأنه يساهم في حل كافة المشكلات الإدارية، بل ويزيد من تحقيق التفاعل والتواصل الاجتماعي بين العاملين بعضهم البعض وبالتالي يوفر بيئة عمل مستقرة من شأنها تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال ذلك يتضح الأمر الذي دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث بهدف التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري للعاملين في المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

1-1-التساؤل العام:

ما هو دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية؟

1-2-التساؤلات الجزئية:

- ما هو دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة؟
- ما هو دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة؟
- ما هو دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة؟
- ما هو دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة؟
- ما هي معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة؟

2-الفرضيات:

1-2-الفرضية العامة:

للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية.

2-2-الفرضيات الجزئية:

- للعاملين دور كبير في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- للعاملين دور كبير في التنظيم داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- للعاملين دور كبير في التوجيه داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- للعاملين دور كبير في الرقابة داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- توجد عدة معوقات للإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

3-أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة واحدة من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر لأن التغيرات في المتسارعة في الاقتصاد العالمي التي جعلت من الإدارة بالمشاركة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع، وخاصة المنظمات الرياضية كإدارة المنشآت الرياضية وما تضمنه والتي تعتبر من بين أضخم الحقول التي يمكن استثمارها.

4-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان مفهوم الإدارة بالمشاركة وأهميتها في الفكر الإداري الحديث.
- التعرف على الفروقات بين أفراد العينة حول إدراك أهمية الإدارة بالمشاركة.
- التعرف على العلاقة الإدارة بالمشاركة والأداء الإداري في المنشآت الرياضية.
- تحديد أهم الظروف الملائمة للإدارة بالمشاركة والتي تؤدي إلى تفعيلها.
- التعرف على أهم معوقات الإدارة بالمشاركة في المنشآت الرياضية.

5-أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر من أحسن المواضيع المقترحة وأحدثها بالنسبة للتسيير الإداري الرياضي الحديث.
- اهتمام الباحث بأهمية الإدارة بالمشاركة والدور الفعال التي تلعبه.
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة والأداء الإداري في المنشآت الرياضية.
- التوجه الجديد لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تبحث عن الجودة في مختلف القطاعات ومنها الرياضية.

6-مصطلحات الدراسة:

6-1- الإدارة بالمشاركة: عرفت على أنها التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة (غنيم، 2004، 60)

6-2- مستوى الأداء: هو أفضل النتائج التي يحققها الفرد في وظيفته مع التعرف على النواحي الإيجابية للعمل ومحاولة تدعيمها واستمرارها وكذل كشف نواحي القصور وتقديم المقترحات التي يمكن العمل على تلاقيها وذلك بهدف الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة إلى أفضل كفاءة ومستوى ممكن. (بيسيوني وآخرون، 2001، 14)

6-3- المنشأة الرياضية: هي ذلك المكان المعد والمجهز بمختلف الوسائل والإمكانات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً. (عبد الوكيل، 2006، 7)

7- الدراسات السابقة والمثابفة:

وهنا سيتم عرض بعض الدراسات والتي تناولت أحد المتغيرات التي سنتناولها في بحثنا هذا، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم .

7-1- دراسة مصطفى عيسى علي الأحمد (2023): "الإدارة بالماركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الغدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري للعاملين في بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع الأسلوب المسحي على عينة قدرت ب 250 عامل، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، هذا وقد خلصت الدراسة إلى:

✓ للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.

التعريف بالبحث

✓ توجد العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة .

7-2- دراسة Miodraga Stefanovska , et all (2021) : " على دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة "

قام الباحثون بإجراء دراسة استهدفت التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لملاءمته طبيعة البحث، كما قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الموظفين بالدولة والبالغ عددهم (532) موظف من أربع مدن بجمهورية مقدونيا، واستخدم الباحثون الاستبيان كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون :

✓ أن للإدارة بالمشاركة دور هام وحيوي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة.
7-3- دراسة محمد حامد فتحي (2021) : " الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية "

استهدفت الدراسة التعرف على الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحث باختيار عينة البحث من المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين والإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية والبالغ عددهم (83) إداري، واستخدم الباحث الاستبيان كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه:

✓ يتم استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة بالاتحادات الرياضية المصرية إلى حد ما،
✓ أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الإدارة بالمشاركة لتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

7-4- دراسة عبد الله حسين رضا (2020) : " دور الإدارة بالمشاركة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي "

كان الهدف من الدراسة التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي المتمثلين في مديري إدارات الكليات - إحصائي النشاط بالكليات والبالغ عددهم (75) إداري، واستخدم الباحث استبيان الأداء الوظيفي (واستبيان الإدارة بالمشاركة) كأدوات الجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

التعريف بالبحث

✓ أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي مرتفع إلى حد ما،

✓ يتم استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى حد ما داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعة قيد البحث.

7-5- دراسة قريوز زهر الدين (2020): "دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها الدراسة، استخدم الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات على عينة قدرها 295 عامل في المؤسسات التربوية توصل الباحث للنتائج التالية:

✓ وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

7-6- دراسة Ahsanullah Mohsen & Omer Sharif (2020): " على أثر المشاركة في صنع القرار على رضا الموظفين "

كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على أثر المشاركة في صنع القرار على رضا الموظفين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين والبالغ عددهم (127) عامل، واستخدم الباحثان الاستبيان كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

✓ أن الموظفين قيد البحث يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرار.

7-7- دراسة محمد معمري (2019): "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية من خلال أبعادها في تحسين أداء العاملين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة الحالية، طبقت الدراسة على عينة قوامها 220 عامل بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة، حيث استخدم الباحث استبيان لجمع البيانات، وبعد تحليلها أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

✓ وجود تأثير إيجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية على المناخ العام لمؤسسة الدراسة. ما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة.

التعريف بالبحث

7-8- دراسة مصطفى أحمد عبد الحليم خلود خلف ساكت (2018): " واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت "

هدف الدراسة هو التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت والبالغ عددهم (100) فرد، واستخدم الباحثان استبيان الإدارة بالمشاركة كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

- ✓ أن الإدارة لا تشجع المرؤوسين في تخطيط وإعداد برامج التدريب للقيادات المساعدة داخل الهيئة تفوض المرؤوسين فرص تقييم بعضهم البعض.
- ✓ لا تشرك الإدارة المرؤوسين في تصحيح الانحرافات الإدارية.
- ✓ تقوم الإدارة بشرح الهيكل التنظيمي للهيئة والعلاقات التنظيمية لجميع المرؤوسين بوضوح تام.

7-9- دراسة عادل بن أحمد الشلفان (2012): " دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء "

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة، كانت أداة جمع البيانات هي استبيان حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 200 موظف من موظفو الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض، تحصل على النتائج التالية:

- ✓ وجود تطبيق عال للإدارة بالمشاركة في المؤسسة المدروسة ومستوى مرتفع لأداء موظفيها.
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة بالمشاركة ومستوى أداء الموظفين بالمؤسسة المدروسة.
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين عدد سنوات الخبرة من جهة. ومستويات الغدرة بالمشاركة ونتائجها والأداء من جهة أخرى لصالح الفئة الأكثر خبرة.

7-10- دراسة أحمد محسن عبد المنعم (2012) " دور الإدارة بالمشاركة في تحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد "

قام الباحث بإجراء دراسة هدفها التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بديوان مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد الفيوم - بني سويف - المنيا - أسيوط) بمختلف

التعريف بالبحث

درجاتهم الوظيفية والبالغ عددهم (386) فرد، واستخدم الباحث استبيان الإدارة بالمشاركة كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ✓ أن هناك ضعف في عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من قبل القادة الإداريين.
- ✓ أن هناك غياب الدور العاملين في التنظيم والتوجيه والرقابة داخل مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ✓ أنه توجد معوقات للإدارة بالمشاركة لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد.

8- ملخص الدراسات السابقة :

- تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:
- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل، ليتسنى للباحث أن يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين.
 - المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها .
 - الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه، وتوجيه الباحث إلى كثير من المراجع.
 - المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.
 - أما من حيث أبرز نتائج وتوجهات الدراسات السابقة فتتمثل فيما يلي:
 - أن الإدارة بالمشاركة عامل مهم في حياة العاملين كونها ترتقي بهم من حياتهم الروتينية إلى حياة التفوق والنجاح في مواجهة كل أحداث الحياة الضاغطة.
 - التأكيد على الإدارة بالمشاركة في الإدارة وكيفية الرفع من مستوى الأداء الإداري لديهم.
 - ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول الإدارة بالمشاركة ودراسات تناولت الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، إلا أن الدراسة الحالية جمعت بين مختلف المتغيرات والتي لم يتمكن من إيجاد دراسة سابقة جمعت بينهم.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة بالمشاركة في المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعتبر الإدارة من أهم المجالات التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات والمنظمات. فهي تشمل عدة جوانب مثل التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، وتعتبر مهارات الإدارة الفعالة أساسية لضمان نجاح العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. ومن هنا، يأتي دور المشاركة في عملية الإدارة كعنصر أساسي لتحقيق التنمية والتطوير المستدام. سيتم في هذا البحث استعراض أهمية المشاركة في عمليات الإدارة وتأثيرها على أداء المؤسسات، بالإضافة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على نجاح هذه العملية وكيفية تعزيزها لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية.

وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه في هذا الفصل بدءاً من مدخل للإدارة وتقديم كل من التعاريف والمفاهيم المرتبطة بها وماهية الإدارة بالمشاركة في المنشآت الرياضية.

1- مدخل إلى علم الإدارة:

بدأ المفهوم العلمي للإدارة بالظهور مع بروز المؤسسات الضخمة وتطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة حيث قام بعض المفكرين من أصحاب التجربة في أوروبا وأمريكا بتسجيل تجاربهم والقيام بالملاحظة العلمية واستخلاص النتائج، بدأ بعدها ظهور الإدارة كعلم له أصوله ونظرياته وقواعده يدرس في الجامعات والمعاهد وبدأت تظهر مدارس الفكر الإداري كالمدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية. (العواد، 2015، 44)

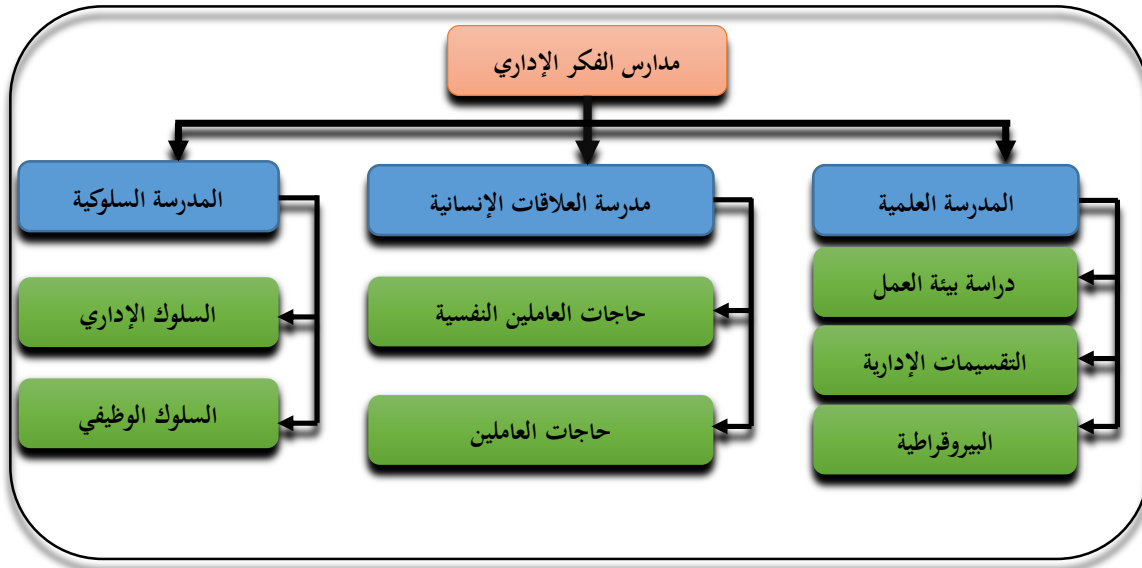
1-1- تعريف الإدارة : إن كلمة (إدارة) بالعربية يقابلها بالإنجليزية كلمتان هما **Administration** و **Management** وتشير الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية إلى أنه لا يوجد تعريف واضح مقبول يفصل بينهما في اللغة الإنجليزية، كما أنه لا يوجد تمييز واضح مقبول بين كلمة (**Manager**) وكلمة (**Executive**) وكلمة **Administrator** وكلها تعني بالعربية مدير. (وسطاني، 2010، 36)

فقد عرفها فردريك تايلر (**F. Taylor**) بأنها: "المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد القيام به من عمل والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها وأقلها تكلفة". (مغاري، 2009، 13)

وعرفت الإدارة أيضاً بأنها: "العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها لتوجيهها كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه". (شحادة، 2008، 10)

كما ذكر (Tomlinson, 2013, 2) تعريف **Shelley Umana** للإدارة جاء فيه: "إن الإدارة تنطوي على طريقة منظمة للتفكير. تصف من الناحية التشغيلية ما يجب القيام به وكيف يتم ذلك وكيف نعرف متى قمنا به الإدارة ليست احجية غامضة، إنها طريقة للعمل".

1-1-1- الأنماط الإدارية: بما أن ظهور الإدارة قديم قدم الانسان، فقد شهدت عدة تطورات افرزت أنماط إدارية متعددة، ويبرز الشكل التالي أهم مدارس الفكر الإداري.



الشكل رقم (01): مدارس الفكر الإداري (ال ناجي، 2016، 38)

غير اننا سنركز على أربعة أنماط إدارية تنقسم إلى نمطين تقليديين وآخرين عصريين (أبو ناصر،

2008، 57)

الأنماط التقليدية: الإدارة بالأساليب، الإدارة بالأهداف

الأنماط العصرية: الإدارة بالرؤية المشتركة، الإدارة المرئية.

كما اقترح (ليكرت) نظام إدارة قائم على العلم منظم في أربع مكونات:

✓ النظام 1 استبدادي يتماشى مع العقوبات التقليدية

✓ النظام 2 سلطوي خيري

✓ النظام 3 استشاري.

✓ النظام 4 نموذج جماعي تشاركي.

توصل (ليكرت) إلى أنه على الرغم من أن المنظمات قد تختلف في نوع نظام الإدارة المطلوب للتشغيل الفعال، يتم الحصول بشكل أفضل على النتائج مع اقتراب المنظمة من نهاية النظام 4. قدم (ليكرت) أدلة من أكثر من 150 دراسة يحقق فيها النظام 4 أداء أفضل بكثير من ذلك الذي حصل عليه نظام الإدارة المستخدم من قبل المدير العادي تشمل قيادة الأعمال والحكومة والمنشآت العسكرية والمدارس والجامعات والمستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية والمؤسسات الإصلاحية ومؤسسات الرعاية الاجتماعية والمنظمات والمكاتب والمؤسسات الدينية. وتشمل النتائج الهامة الأخرى التي توصل إليها (ليكرت) أن:

✓ نظام الإدارة التشاركية هو عامل رئيسي في تحسين الإنتاجية.

✓ تحسن الأداء بعد التحول إلى النظام 4.

✓ تحسن علاقات العمل مع تقدم الشركات نحو النظام 4.

✓ خفض التكاليف والأرباح تتحسن في ظل النظام 4.

انتهى (ليكرت) أن الإدارة القائمة على العلم مثل النظام 4 هي أكثر تعقيدا من الأنظمة الأخرى. ما يتطلب مزيدا من التعلم ومهارة أكبر لاستخدامها بشكل جيد، لكنها تعطي نتائج أفضل بشكل مثير للإعجاب، تكون واضحة كلما كانت قياسات الأداء التي يتم الحصول عليها دقيقة (Garrison et al., 1979, 118)

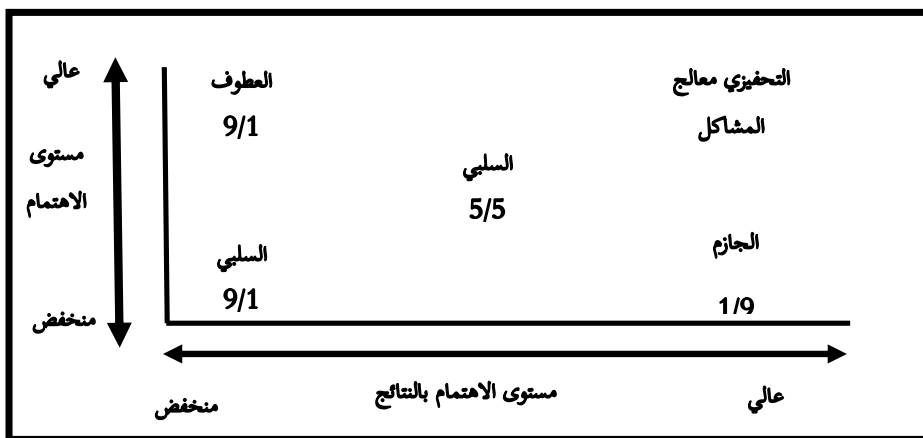
2- وظائف الإدارة وأصناف المديرين:

في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي. كان فريدريك تايلور مهندسا أصبح يعرف لاحقا باسم "أبو الإدارة العلمية"، كان نهج تايلور هو تحسين كفاءة الوظيفة من خلال تصميم "أفضل طريقة"، تأثرت فلسفة (تايلور) للإدارة بأربعة مبادئ أساسية هي:

- تطوير وظائف ذات كفاءة.
- تقليل اللحام، وهو مصطلح يستخدم لوصف لعب الخيل حيث يقصد باللحام معيقات الإنتاجية.
- الموقف العقلي الجيد تجاه العمل.
- تعاون إدارة العمال.

كما قدم لنا (فايول) بالتوسع في نظريته الأصلية، الوظائف الخمس الكلاسيكية للإدارة وهي التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق والتوجيه (Shaghol , hussin, 2009, 1940-1941)

أما فيما يخص المديرين فيمثل الشكل التالي الاصناف الخمسة للمديرين حسب ما أورده (Everard et al., 2004, 16)، انسبة إلى كل من مستوى الاهتمام بالعلاقات الانسانية ومستوى الاهتمام بالنتائج كالتالي:



الشكل رقم (02): أصناف المديرين (Everard et al., 2004, 16)

حيث أن كل صنف يتميز بمجموعة من الصفات الخصها (Everard et al., 2004, 16-17) كالتالي:

■ الجازم :

- ✓ يريد أن تتم الأشياء على طريقته.
- ✓ يتكلم بدل أن يستمع.
- ✓ لا يقلق كثيرا بشأن مشاعر أو آراء الآخرين.
- ✓ عدواني عندما يتم تحديه.
- ✓ يقود الأمور إلى الأمام.
- ✓ يراقب الموظفين.

■ العطوف:

- ✓ يهتم بالناس.
- ✓ يريد أن يكون محبوبا.
- ✓ يتجنب الصراع المفتوح - يتملق ويلطف
- ✓ يشيد بالإنجاز إلى حد الإطراء.
- ✓ يتستر على الإهمال أو الأداء الضعيف.
- ✓ يميل إلى "الإدارة باللجنة".
- ✓ مساعد.

■ التحفيزي / معالج المشاكل:

- ✓ يقر على الأهداف ويتوقع الإنجاز.
- ✓ يراقب الأداء مقابل الأهداف
- ✓ يساعد الموظفين على إيجاد حلول لضعف الأداء؛
- ✓ يواجه الصراع بهدوء؛
- ✓ يقر ويراقب خطط العمل
- ✓ يشرك الموظفين في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم؛
- ✓ يفوض الموظفين بتحررية
- ✓ يتولى اتخاذ القرارات عند الحاجة.

■ السلبي:

- ✓ الأشخاص الذين لا يهتمهم النتائج ولا الناس غالبا ما يكونون محبطين أو خائبين أو
- يشعرون بتهديد غالبا ما يستجيبون سلبيا.
- ✓ لا يزيد عن المطلوب.
- ✓ يقاوم التغيير.
- ✓ يصبح "كسول" إذا لم تتم مراقبته.

✓ يلوم الآخريين، الحكومة، "أطفال اليوم"، الابتكار... الخ، لخلق ظروف لا تطاق.

■ الإداري:

- ✓ يتبع التعليمات.
- ✓ يحافظ على النظام الحالي.
- ✓ واع ويعمل بضمير وليس خلاق أو مبتكر.
- ✓ يعتمد عليه.

3- الإدارة بالمشارة:

3-1- تعريف الإدارة بالمشارة:

تجدر الإشارة أولاً إلى أن مصطلح الإدارة بالمشارة يتركب من كلمتين أساسيتين هما: الإدارة والمشارة، لذلك سيتم التطرق أولاً إلى تعريفهما لغة ثم اصطلاحاً.

3-1-1- تعريف الإدارة لغة: كلمة الإدارة مشتقة من يعمل يدير وأدار أي يخطط وينظم ويوجه ويراقب أنشطة وأعمال الناس الذين يجتمعون حول مهمة أو هدف محدد. (قصيد، 2010، 2)

3-1-2- تعريف الإدارة اصطلاحاً: الإدارة عبارة عن عملية بحث عن الأساليب والطرق المثلى لاستغلال الإمكانيات إما المادية أو البشرية بغرض إشباع حاجات الفرد والمجتمع وفق خطط واستراتيجيات محددة سلفاً". (Alkazali, 2017, 16)

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإدارة هي عملية يقوم بها أفراد الإدارة من أجل تحقيق أهدافهم التنظيمية وتتضمن أنشطة التخطيط التنظيم، التوجيه و الرقابة.

3-1-3- تعريف المشارة لغة: تعني كلمة مشاركة بأنها : "شرك - شركا - وشركاء وشركة صار شركة شاركا وتشاركاً، بمعنى وقعت بينهما شراكة .

3-1-4- تعريف المشارة اصطلاحاً: كلمة المشاركة (participation) مشتقة من الكلمة اللاتينية (participation)، ويتكون هذا المصطلح اللاتيني من جزأين، الأول هو (part) بمعنى جزء، والثاني هو (compar) ويعني القيام به" وبالتالي فإن كلمة المشاركة تعني حرفياً (to take part) أي القيام بدور . (بن قنة، 2012، 16-17)

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المشاركة تعني تقاسم الوظائف والأدوار بين جميع الموظفين في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

كما عرفت المشاركة بأنها : " مفهوم بسيط ينبع من فكرة الملكية حيث أنها هي قلب موضوع المشاركة، بمعنى أنه عندما يمتلك شخص ما، شيئاً ما، سواء كان فكرة أو معتقداً أو شيئاً مادياً فإن هذا

الشخص يشعر بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الذي يملكه، بمعنى أن الملكية هي لب عملية المشاركة لأنها تعطي للمالك شعور بالمسؤولية فتدفعه إلى القيام بأنشطة دفاعا عن فكرة أو مبدأ أو مكسب مادي لتحقيق الأهداف التي يريدتها . (بن قنة، 2012، 18)

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المشاركة تتبع أو تتأسس عند شعور الفرد بانتمائه أو امتلاكه لشيء ما يدفعه إلى السعي جاهدا من أجل الحفاظ عليه والوصول إلى الهدف الذي يرغب في تحقيقه.

و يمكن تعريفها أيضا بأنها: "عملية جماعية و لا تقتصر في يد شخص واحد كالمدير أو القائد الإداري فقط، وإنما يجب أن تمتد إلى معاونيه وموظفيه و كل من يهمهم أمر القرار أو يمس مصالحهم. (محمد إبراهيم، 2008، 23)

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المشاركة تعني مساهمة جميع الموظفين داخل المنظمة والعمل بشكل تعاوني من أجل تسيير شؤونها وتحقيق مصلحتهم من جهة ومصلحة منظماتهم من جهة أخرى.

أما بالنسبة للإدارة بالمشاركة فيمكن تعريفها وفقا لما يلي:

يعرف (سوكيو **sekiou**) الإدارة بالمشاركة على أنها : " أسلوب إداري يتحقق من خلال مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تسعى إلى تقاسم المعلومات المعارف، سلطة اتخاذ القرارات القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع الموظفين مع مراعاة نجاح المنظمة وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة. (طباخي، 2011، 61)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المشاركة تتطلب التعاون وتبادل المعارف بين الموظفين لتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

4- عوامل ظهور الإدارة بالمشاركة:

تحتل فكرة المشاركة في إدارة المؤسسات موقع متميزة في الأدبيات الحديثة للإدارة، هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطورها تاريخيا عبر مراحل عديدة عرفتها فترة نمو المؤسسات، وبخاصة منذ منتصف القرن العشرين حيث تبلورت أنماط ونماذج الإدارة المستلهمة من أفكار وتجارب كل من "تاييلور"، "فورد"، و"فايول" التي طبقت في مختلف قطاعات النشاط في الدول الصناعية، ولم تعرف أساليب الإدارة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية، ومراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من القرن العشرين، وبالتحديد منذ نهاية الستينيات من القرن العشرين مع ظهور محاولات وتجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في أوروبا السويد، وألمانيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية)، ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة (الخباز وآخرون، 2016، 350)

إذ يرى "ليكرت" بأن مناخ الإدارة بالمشاركة تم إنشاؤه من خلال بيئة عمل وتعلم تعاونية، تركز الحصول على الدعم من الفريق الذي من شأنه في نهاية المطاف تحقيق نتائج أكبر مما يمكن تحقيقه في ظل إدارة أنظمة أخرى. يمكن تشكيل هذا المناخ من خلال المديرين الذين يظهرون الثقة وإظهار نواياهم لتقاسم السلطة مع المرؤوسين، ما يجعل من أسلوب المشاركة نهجا استراتيجيا لجعل الناس يشعرون باحترام نصائحهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات الهامة والأنشطة التنظيمية الاستراتيجية، وهذا بدوره يساعد الناس على الشعور بأنهم منخرطون في إنجاز أهداف منظماتهم. (Burhanuddin, 2013, 41)

وقد تعددت العوامل التي ساعدت على بروز أسلوب الإدارة بالمشاركة منذ منتصف الستينات، ولعل من أهمها ما أورده (عصر، 1997، 4-6)

4-1- قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير: يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية - الفورية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين، ومن المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج: ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب وسوء استخدام الموارد وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل.... الخ.

4-2- التقدم التقني والتغير التكنولوجي: لقد صاحب التغير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف.

4-3- تحول العمل نحو الطابع التصوري: في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن العشرين لحقت بطبيعة العمل وسيورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي: تزايد المهام التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق والتي تفترض تعاوننا مستمرا ضمن جماعات عمل صغيرة تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة تنامي المهام التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز؛ تقلص المهام القائمة على تصنيع الأشياء مقابل مهام تخص تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات.

4-4- تغيير تركيبة القوى العاملة: كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون تقنيون... المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، ممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

4-5- تحديات المحيط الاقتصادي: في ظل التيار الجديد الذي تمثله العولمة وعدم استقرار السوق واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل المرونة تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

5- أبعاد الإدارة بالمشاركة:

عرف العديد من الباحثين والمفكرين الإدارة بالمشاركة حسب نظرتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، غير أن مسألة وضع تعريف شامل للمشاركة الأفراد تكتنفها بعض الصعوبات نظرا الاتساع الموضوع واتصاله بالديمقراطية وارتباطه بالإدارة وبفروع المعرفة المختلفة كعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة والقانون. (السيد، 2018 ، 263)

ولهذا فان تحديد ابعاد الإدارة بالمشاركة قد لاقى العديد من التوجهات والتوسع في تفصيل الابعاد حسب نظرة كل باحث فنجد على سبيل المثال لا الحصر أن (Sashkin, 1984, 5) حدد أربعة مجالات واسعة للمشاركة:

- ✓ المشاركة في تحديد الأهداف.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ الاختيار من بين مسارات العمل البديلة.
- ✓ المشاركة في حل المشكلات.
- ✓ المشاركة في أنشطة تطوير المنظمة.
- وكما حدد الرفاعي، (2009) أبعاد الإدارة بالمشاركة في:

- ✓ المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- ✓ المشاركة في إبداء المقترحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار.
- ✓ المشاركة بالاستشارات.
- ✓ المشاركة في الاجتماعات.

غير أن هناك من توسع في تحديد أبعاد الإدارة بالمشاركة مثل (Shagholi, hussin, 2009, 1940-1941) الذي أورد خمسة عشر بعد لها تتمثل في:

- ✓ الثقة: تعزز الإدارة بالمشاركة مستويات عالية من الثقة تسرع بدورها في إنشاء شبكات قوية بين الأعضاء.

- ✓ صنع القرار: الإدارة بالمشارة هي عمليات صنع القرار الرئيسية وهي ممارسة لتمكين الموظفين من المشارة في صنع القرار التنظيمي.
 - ✓ العمل الجماعي: يزيد مدير المشروع من اتخاذ القرار الذي يتم من خلال المشارة الجماعية.
 - ✓ تقاسم السلطة: الإدارة بالمشارة هي عملية يتم فيها تقاسم النفوذ بين الأفراد غير المتكافئين هرمياً.
 - ✓ الدافع: تعد المناهج التشاركية في اتخاذ القرار من الدوافع الرئيسية التي تسهم في تحقيق نتائج تنظيمية ذات قيمة
 - ✓ الاتصال: تساهم الإدارة بالمشارة في التواصل الفعال مع المرؤوسين.
 - ✓ المشارة: تشمل الإدارة بالمشارة خطط المشارة مختلف الموظفين في تحديد ظروف العمل.
 - ✓ التعاون: من خلال الاستخدام الحكيم للإدارة بالمشارة يمكن للقادة اتخاذ قرارات سليمة من خلال الاعتماد على الخبرة الجماعية وخبرة وحكمة موظفيهم.
 - ✓ الديمقراطية: هي فائدة الإدارة بالمشارة.
 - ✓ الشفافية: هي فائدة للإدارة التشاركية.
 - ✓ الابتكار: تشجع الإدارة بالمشارة الابتكارات.
 - ✓ الاحترام: يقوم المدير التشاركي باتخاذ موقف للتعبير عن التقدير عندما يقوم المرؤوس بعمل جيد.
 - ✓ حل المشكلات: يشجع برنامج الإدارة بالمشارة على تبني حل المشكلات والمرونة والتغيير.
 - ✓ تحديد الهدف المشترك: الإدارة بالمشارة هي تعاون بين المدير والمرؤوسين في إعداد الأهداف.
 - ✓ المساواة: في الإدارة بالمشارة يتوازن عدم المساواة في السلطة.
- في حين تبنى حماد (2016) النموذج الياباني للإدارة بالمشارة والذي حددت ابعاده في:
- ✓ السلطة المشتركة في عملية صنع القرار
 - ✓ التفويض الإداري في عملية صنع القرار.
- في حين نجد أن العديد من الباحثين اعتمدوا على الأبعاد التالية: (قربوز، 2020، 36)
- ✓ المشارة في اتخاذ القرار.
 - ✓ تفويض السلطة.
 - ✓ العلاقات الإنسانية.

6- مبادئ الإدارة بالمشارة:

ذكرت (طباخي 2011، 77-79) أن تطبيق الإدارة بالمشارة في المؤسسة يرتكز على خمسة مبادئ أساسية هي:

- ✓ تعبئة العاملين
- ✓ وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين
- ✓ تفويض السلطة
- ✓ حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه؛
- ✓ تطبيق إجراءات للتحكم في العمل كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء، ما يساهم في جعلهم
- ✓ يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم.

في حين ذكر (مبارك 2013، 39) مبادئ أخرى للإدارة بالمشارة تتمثل في:

- ✓ مبدأ التطوع في العمل الإداري
- ✓ مبدأ التطوير الذاتي للعاملين
- ✓ مبدأ الابتكار والإبداع
- ✓ مبدأ العمل الجماعي المشترك.

7- خصائص الإدارة بالمشارة :

تتطلب الإدارة بالمشارة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشارة في مهام إدارية معينة، ويحدد هارمل (Hermel) خمسة خصائص للإدارة بالمشارة هي: (طباخي، 2011، 64)

- ✓ تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة في التنظيم والتخطيط وغيرهما من أجل تحسين مستوى العمل.
- ✓ الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشارة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء.
- ✓ وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة.
- ✓ البحث عن التعاون والاتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة.
- ✓ التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية.

8- أهداف الإدارة بالمشارة:

يهدف نظام أو أسلوب الإدارة بالمشارة إلى تمكين الأشخاص في العمل وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تقاسم السلطة بين المدير أو القائد والمرؤوسين، ويمكن قياس مدى إدارة المنظمة بنجاح في مناخ تشاركي من خلال تنفيذ الوظائف الإدارية أو الأنشطة التنظيمية بما في ذلك عملية القيادة الدوافع، التواصل التفاعل، صنع القرار، تحديد الأهداف، والتحكم لأن هذه الأنشطة تعتمد في الغالب على أعضاء المنظمة، أو ما يسمى رأس المال البشري، إذ تصبح الإدارة بالمشارة نهجا استراتيجيا يجعل المرؤوسين الموظفين يشعرون بالتقدير والقدرة على المساهمة في صنع القرارات من أجل تحقيق فعال للأهداف التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بإظهار مديري منظمات المناخ التشاركي للثقة والرغبة في مشاركة السلطة مع رؤوسهم، وبالتالي خلق بيئة عمل تعاونية، بهذه الطريقة حصلوا على دعم قوي من موظفهم وحققوا في نهاية المطاف أداء أو إنتاجية عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الإدارة غير القائمة على المشاركة (Burhanuddin, 2013, 53)

9- فوائد تطبيق الإدارة بالمشارة:

ذكر (Lichtenstein, 2000, 34) أن من أهم فوائد تطبيق الإدارة بالمشارة في المؤسسة:

- ✓ زيادة درجة المشاركة والتحضر
- ✓ الاستفادة من الخبرة الجماعية الهائلة للموارد البشرية في المؤسسات المعقدة
- ✓ تطوير وشحن مهارات الأشخاص المشاركين في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- كما أورد (مدروس و ملوكي ، 2019 ، 210) أن من فوائد تطبيق الإدارة بالمشارة:
- ✓ وضوح الرؤية والفهم الواضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات بين أفراد المنظمة.
- ✓ تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها بالمنظمة.
- ✓ حل الخلافات بشكل فعال.
- ✓ القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- ✓ القدرة على التجديد.

وأضافت (العاني، 2018، 201) أن تطبيق أسلوب الإدارة بالمشارة يساعد المؤسسة في:

- ✓ زيادة جودة القرار المتخذ.
- ✓ تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ زيادة تحفيز أداء الأفراد العاملين والتزامهم ورضاهم.
- ✓ تسهيل الحوار بين فرق العمل على مختلف المستويات ما يساهم في مضاعفة الذكاء والخبرات التجميعية.

✓ الترحيب والإصغاء لأراء متباينة.

✓ تحويل الخلاف والتناقض إلى إيداع بالتعاون.

10- سلبيات الإدارة بالمشارة:

رغم ما يحتويه أسلوب الإدارة بالمشارة من فوائد ومزايا إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات كغيره من الأساليب الإدارية الأخرى، حيث يرى (Lichtenstein, 2000, 34) أن استخدام هذه العملية بنجاح قد يكون أمراً صعباً، إذ ينطوي تطبيقها على مجموعة من المشكلات والاعتبارات تشمل ما يلي:

✓ تتطلب عملية الإدارة بالمشارة إدارة ماهرة، كما هو الحال مع أي عملية تنظيمية.

✓ يحتاج معظم الناس إلى التدريب على عملية الإدارة بالمشارة.

✓ لا يرغب الجميع في المشارة في نشاط الإدارة.

✓ عملية المشارة تستغرق وقتاً طويلاً.

✓ قد يؤدي الاستخدام غير السليم للإدارة بالمشارة إلى استياء شديد بين الموظفين.

✓ قد تكون الإدارة بالمشارة بمثابة قناع للقيادة الضعيفة.

✓ وعليه فإن من متطلبات الاستفادة من المزايا الكبيرة لهذا الأسلوب الإداري مراعاة خصوصيات

المؤسسة المطبق فيها، والانتباه إلى الانحرافات التي قد تنجر عن تطبيقه بصفة غير سليمة.

خلاصة:

بناءً على البحث الذي تم إجراؤه حول الإدارة بالمشارة في المنشآت الرياضية، يمكن القول إن المشارة تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء وإدارة هذه المنشآت. من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين جميع الأطراف المعنية، يمكن تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تحسين تجربة الجماهير والرياضيين على حد سواء. كما أن تبني استراتيجيات إدارية تشجع على المشارة والشفافية يمكن أن تعزز الثقة وتحفز على تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح. في النهاية، يجب على الإدارة الرياضية أن تدرك أهمية دور المشارة في تحقيق التطوير المستدام والنجاح المستمر في هذا القطاع المهم.

الفصل الثاني

الأولاء الإبراري في المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعتبر المنشآت الرياضية بيئة ديناميكية تتطلب إدارة فعالة ومتميزة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. ويعتبر الأداء الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذه المنشآت، حيث يتضمن تخطيط العمليات، التنظيم الفعال، القيادة القوية والرقابة الدقيقة. يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية الأداء الإداري في المنشآت الرياضية وتحليل كيفية تحسينه وتطويره لتحقيق النجاح والاستدامة في هذا القطاع المهم. سيتم في هذا البحث استعراض أهم المفاهيم الخاصة بالأداء الإداري وماهيته ومصادره ومختلف العناصر المتعلقة بالأداء الإداري في المنشآت الرياضية، كذلك سنتطرق لأهمية المشاركة الإدارية في تحسين الأداء داخل المنشآت.

1- الأداء الإداري في المنشآت الرياضية:

يستخدم مصطلح الأداء **performance** على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها **Annick Bourguignon** الكلمات الحفائية **Les mots valises** أو الكلمات الأسفنجية **Les mots sponges** ، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الإبعاد يطابق عدة معاني. (معلوم، 2015، 102)

1-1- تعريف الأداء الإداري:

يعد مفهوم الأداء أحد المفاهيم المشتركة بين العديد من فروع العلوم الاقتصادية والسياسية والإدارية، مما شكل صعوبة في وضع تعريف واضح و محدد له، وبشكل عام يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ ، والأداء هو الفعل المبدول أو النشاط الذي تم انجازه ، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة من الأشخاص لإنجاز عمل أو مجموعة من الأعمال. (عشوش، 1996، 837)

يعرف عشوش (1996) بأن الأداء الإداري بأنه السلوك الإنساني في مجال العمل ، أي الانجاز المتحقق نتيجة بذل جهد سواء كان جهداً بدنياً أو ذهنياً".

كما يعرف السلمي الأداء الإداري بأنه الانجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني و بدني وبالتالي هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته.

ويعرفه **mathis & jackson** بأنه ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد وفقاً للمعايير المحددة.

ومن منظور أشمل يرى **campbell et al** أن التعريفات الشائعة للأداء الإداري في حقيقتها ما هي إلا وصف مرادف للإنتاجية حيث تصف تلك التعريفات الأداء الإداري بأنه المحصلة النهائية الناتجة عن الجهد المبدول ، وفي واقع الأمر فإن الأداء الإداري يحمل وصفاً أعم وأشمل من ذلك ، فأداء الفرد يشير إلى

التفاعل بين مجموعة السلوكيات المولدة للإنتاج التي يظهرها الفرد عند أدائه لعمله وبين مدى انجازه لمهامه الإدارية الموكلة إليه. (معلوم، 2015، 103)

2- العوامل المحددة للأداء الإداري:

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء". (وجيه، 1983، 103)

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

أولا - العوامل الخارجية: تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

✓ **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات والوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الإداري (سمايل محمد السيد وآخرون، 1997، 71)

✓ **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد. (ويعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام).

✓ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب ها وثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل. (معلوم، 2015، 103-104)

ثانيا - العوامل الذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الإداري، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

الأداء - القدرة × الدافعية (الجهد) × البيئة

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى :

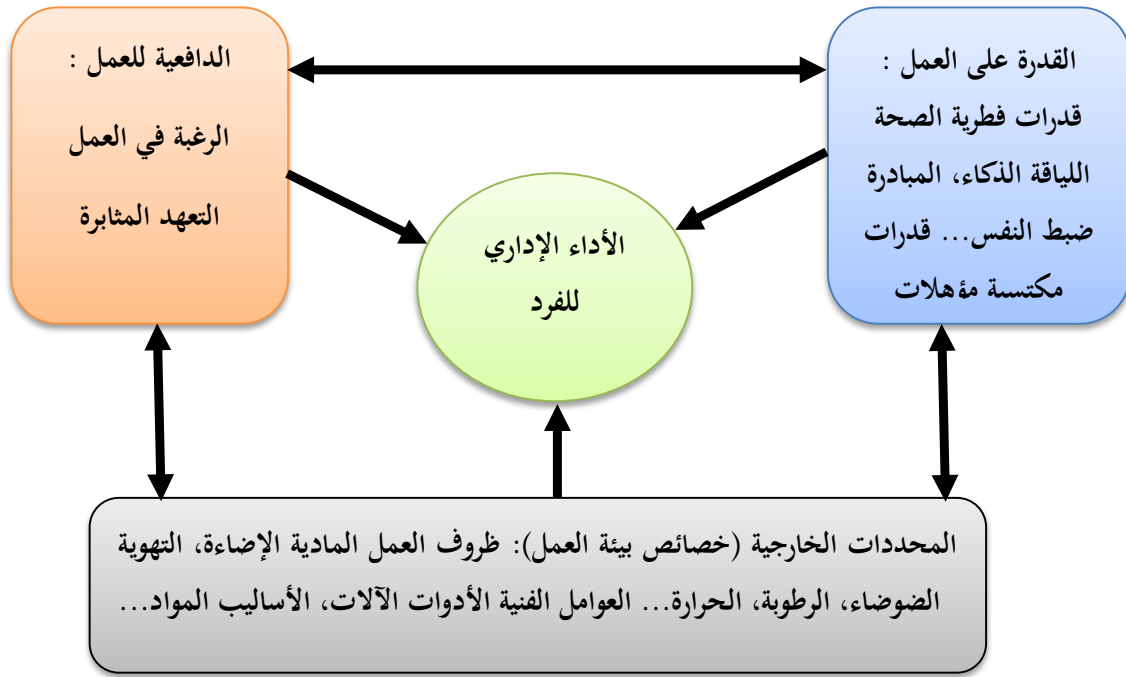
✓ **قدرات فطرية أو موروثية :** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .

✓ **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الإداري الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

✓ **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل. (حرقة، 1980 ، 109) أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل. يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء) ، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل) .

ورغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثبيطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهد منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل (معلوم، 2015، 105)

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية، والشكل التالي يوضح العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء الفرد:



الشكل (3) العوامل المؤثرة على أداء الفرد المصدر (جيج، 2006، 152)

إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الإداري للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلا توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليتحسن الأداء.

3- أهمية الأداء الإداري:

تبرز أهمية الأداء فيما يلي:

- ✓ يساهم الأداء الإداري في تحديد مدى قدرة المديرية على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين لأن الأداء هو مقياس القدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- ✓ يؤدي الأداء الإداري الفعال إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
- ✓ يساهم الأداء الإداري في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المديرية ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها.

✓ يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على حد سواء والاستثمار فيها.

✓ يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المديرية ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

3-1- مصادر الأداء غير الفعال:

توجد أسباب مختلفة لانخفاض الأداء الإداري يمكن تقسيمها إلى أربعة مصادر أساسية و هي : (جاد ، سيد

محمد، 2009 ، 95)

■ السياسات و الممارسات التنظيمية و تتلخص في:

- ✓ عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
- ✓ عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- ✓ التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- ✓ انخفاض كفاءة نظم الاتصال.
- ✓ عدم وضوح العلاقات الإدارية.
- ✓ عدم كفاءة الإدارة.
- ✓ ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين.

■ المشكلات الشخصية:

- ✓ المشكلات الزوجية
- ✓ المشكلات المالية
- ✓ الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد
- ✓ ضعف أخلاقيات العمل
- ✓ المشكلات العائلية الأخرى
- ✓ عدم النضوج و قصور التفكير

■ الأسباب المرتبطة بالوظيفة:

- ✓ عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
- ✓ التغيير المستمر في الأعمال والوظائف
- ✓ الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الفني.
- ✓ الصراع بين الإدارة و الموظفين.
- ✓ عدم أمان ظروف العمل.
- ✓ عدم توافر أو عدم ملاءمة التجهيزات ومستلزمات العمل.
- ✓ عدم القدرة على أداء الوظيفة.

■ العوامل الخارجية:

- ✓ قصور في حدة المنافسة.
- ✓ القيود القانونية.
- ✓ الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.
- ✓ الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.
- ✓ غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تمتلك تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المديرية و هذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين.
- ✓ مشكلات الرضا الإداري : فالرضا الإداري من العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى أداء الموظفين، فعند الرضا الإداري يتأثر بعدد كبير العوامل التنظيمية والشخصية للموظف يجب مراعاتها.
- ✓ التسبب الإداري : فالتسبب الإداري في المديرية يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة فيه .
- ✓ عوامل إدارية تنظيمية مثل: عدم توفر مناخ يساعد على العمل، صراع بين الموظف و رئيسه أو بين الموظف و زملائه.
- ✓ عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا، الإشراف السيئ.

4- تحسين الأداء الإداري:

4-1- مفهوم تحسين الأداء الإداري: المديرية الناجحة عبارة عن أداء متميز من قبل العاملين فيها و المدير المتميز يبحث دائما عن تحسين الأداء وتطويره ، حيث يقوم المدير بالإمام بمدخلات العملية الإدارية داخل المديرية و دراسة المناخ التنظيمي ككل و وضع الخطط المناسبة والشاملة للارتقاء بالمديرية و المحافظة عليها.

و قد عرف المربع (2004) التحسين الإداري بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى و يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية : (الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل (معلوم، 2015، 109)

4-2- عناصر إدارة التحسين الشامل : هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء كما يراها (سعيد 2003، 157) من خلال الخطوات التالية:

- ✓ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن المعيار أهمية بالغة عند كل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم واما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.
 - ✓ الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين و من هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة و العمل ، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور و الحوافز إضافة للمتغيرات الذاتية و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل و المواد المستخدمة.
 - ✓ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء كوضع الحلول المناسبة لها و ذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و بين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.
 - ✓ الاتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه و أنماطه المناسبة.
- و يرى باحثون آخرون بأن هناك ثلاثة مستويات لتحسين مستوى الأداء و هي كما يلي: (حبتور، 2009، 87)
- ✓ تحسين أداء الموظف : يعد تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير و هناك عدة وسائل لإحداث التغيير في أداء الموظف و هي: التركيز على جوانب القوة و على ما يجب فعله أولاً و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب الضعف لدى الموظف. وذلك من خلال:
 - إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد عمله و بين ما يؤديه.
 - ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات و أهداف الموظف.
 - ✓ تحسين الوظيفة: يعطي تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق قدرات الموظف ومهاراته أو تحتوي على مهام غير مناسبة.
 - ✓ تحسين بيئة العمل: و يتم التحسين في بيئة العمل لضمان تحسين الأداء بمعرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ومدى مناسبة الاتصالات ووضوحها والمسؤولية. (معلوم، 2015، 110)

5- تقييم الأداء الإداري:

5-1- تعريف تقييم الأداء الإداري:

يعد تقييم الأداء الإداري من الأمور المهمة التي يقوم بها مدير المنظمة والذي من خلاله يتم معرفة مستوى الأداء الإداري للعاملين ومن ثم يتم الوقوف عند نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين و مدى إسهامهم في تحقيق الأعمال المطلوبة والتقدم الذي يتم إحرازه منهم ومعرفة سلوك العاملين و بناء عليه تتم عمليات الترقية للعاملين ويمكن من خلاله حساب عملية التقييم و التقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل و توقعات تنمية العمل وتطويره في المستقبل، كما توضع عملية تقييم الأداء الإداري للعامل بالمنظمة مستوى أدائه ومدى تقدمه في عمله مما يؤدي لتحسين أدائه الإداري بشكل أفضل .

و كذلك يعرف بأنه عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تدريبهم أو تأديبهم أو الاستغناء عنهم (العلاق، 2010 ، 259).

5-2- أهداف تقييم الأداء الإداري: إن عملية تقييم الأداء الإداري تستهدف ثلاث وهي المنظمة والمدير و الفرد العامل.

على مستوى المنظمة و تتمثل في الأهداف التالية:

- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات الأداء ومعايير دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المميزة.
 - ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية و تطوير الجانب الإداري في العمل. تحسين المحيط الاجتماعي للعمل ، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هو وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة.
 - ✓ التعرف على صعوبات العمل و وضع الحلول لها ومعالجتها وتحديد مجالات الأداء الضعيف.
 - ✓ الإدخال التحسينات أو وضع برامج تدريبية تحد من النقص.
 - ✓ دراسة المناصب وتجديدها و مراجعتها.
- على مستوى المديرين و من هذه الأهداف ما يلي:

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
 - ✓ مساعدة المدير على معرفة المستوى الحقيقي للعمال و درجة كفاءتهم.
 - ✓ تقويم كفاءة المدير و سلوكه القيادي في إدارة المؤسسة.
 - ✓ تمكين المدير من تقديم توجيهات لموظفيه (نداد، 2007، 237)
- على مستوى الفرد العامل:

- ✓ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.
 - ✓ شعور العاملين بالعدالة و الرضا و أن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار
 - ✓ تطوير و تنمية قدراتهم وإمكانياتهم.
 - ✓ تشخيص صعوبة العمل والمشاكل التي يواجهونها في منظماتهم.
 - ✓ التوجيه والإرشاد المهني.
 - ✓ مساعدة العاملين مبكرا و قبل فوات الأوان وذلك عن طريق التشخيص المبكر واكتشاف الحالات الخاصة والمرضية مثل حالة التعرض لضغوط العمل. (دحية، 2011، 82)
- 3-5- أساليب تقييم الأداء : هناك نوعين من أساليب تقييم الأداء تتمثل في الطرق التقليدية و الطرق الحديثة بحيث يضم كل نوع مجموعة من أساليب و طرق قياس الأداء .

3-5-1- الطريقة التقليدية:

- ✓ **طريقة ميزان القياس المتدرج:** تقوم هذه الطريقة على قيام المشرف بتقييم أداء الموظف بميزان متدرج من ممتاز ، جيد، مرضي، لا بأس، غير مرضي أو بالأرقام من واحد إلى خمسة، إذ تعتمد على تصميم نموذج يوضع فيه مجموعة من الصفات والخصائص السلوكية و الفنية المتعلقة بأداء الموظف و هذا النوع من أقدم أنواع تقييم الأداء المستخدمة.
- ✓ **طريقة تسجيل الحوادث العامة:** أو كما يسميها البعض بطريقة الوقائع الحرجة، وفقا لهذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بملاحظة سلوك الموظف وتسجيل كل ما يشير إلى جوانب الضعف في أدائه و جوانب القوة لديه من فترة إلى أخرى و لا يقدم هذا النوع من التقييم صورة واضحة على مستوى الأداء
- ✓ **طريقة الاختبار الكتابي:** ويحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبارات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن نصف بها أداء الموظف و يكون التقييم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة وأخرى تنطبق بدرجة قليلة ، ثم تحضر الدرجات التي تحصل عليها الموظف بناء على هذه العبارات الموضوعية بدلا من الأرقام .

✓ **طريقة المقال الوصفي :** وفقا لهذا الأسلوب يقوم المشرف بتوصيف دقيق لأداء الموظف بواسطة تقدير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تشمل ملاحظات زملاء العمل و المراجعين و هذا النوع يتطلب وقتا وجهدا كبيرا في جمع المعلومات و كذلك في تفسيرها .

✓ **طريقة قوائم المراجعة :** من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية من قبل إدارة الأفراد والأقسام و على المقيم أن يؤثر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأثير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر بنعم أو لا و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب إدارة الأفراد لإتمامها لتحليلها و إتمام درجات الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها و من ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين. من مزاياها أنها تقلل من التحيز و لكن تكلفتها عالية بالإضافة إلى أنها صعبة التطبيق نظرا للاحتياج المقيم المباشر إلى عدد من قوائم التي تتناسب مع أنواع الوظائف إضافة إلى حسن اختيار الألفاظ والعبارات لتسهيل فهمها وتطبيقها (عيسارة والفاضل، 2006، 254)

✓ **طريقة ترتيب الموظفين :** و هذه الطريقة تقوم على أساس ترتيب الموظفين ابتداء من أحسن موظف إلى أضعف موظف و ذلك على حساب مزاياهم العامة في العمل و من مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق تساعد في التفريق ما بين الكفاء و غير الكفاء ، و يعاب على هذا الأسلوب أنه لا يخلو من التحيز الشخصي من قبل المشرف أو المدير إذ أنه يمكن أن تؤثر شخصية المقيم و طريقة تفكيره واتجاهاته على نتائج التقييم ، يستحيل تطبيقها في حالة وجود عدد كبير من الأفراد كما أنها لا تحدد نواحي الضعف لكل مجال على حدة .

✓ **طريقة المقارنة بين العاملين :** هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد الرقم الذي تحدد على أساس الرتبة التي يمثلها الأفراد محل التقييم وتحسب المقارنة وفق المعادلة التالية : عدد المرات = (عدد الأفراد-1)/2 و عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة وتتمثل مزاياها أنها إذا قام أكثر من شخص بعملية التقييم ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا أما عيوبها فإنها لا تصلح على الأقسام أي تحتوي عددا كبيرا و لا تصلح لأغراض التدريب و الترقية لأنها لا تحدد النقائص للأفراد (عوي، 2007 ، 145).

5-3-2- الطريقة الحديثة:

✓ **مقياس التدرج على أساس سلوكي :** يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك منقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا ، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني و يتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية إضافة إلى ذلك فإنه يتم بتوضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته كأن يكون أداء متميز أو ضعيف إلى آخره،

مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم و كذلك ملائمتها للفرد العامل ممن حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب كما أنها تساهم في زيادة الموضوعية وفي تحديد نقاط القوة و الضعف و بالتالي فإنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية أما عيوبها فتتمثل في ارتفاع تكلفتها و لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة.

✓ **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء ، كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم في هذه الطريقة يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد و من ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل و كل بعد يحتوي على مواقف متعددة (سهيلة و حسن علي، 2007، 260)

✓ **طريقة مراكز التقييم:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق لقياس أداء فعالية العاملين ، كما أنها تعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب تطبيقا في مجال العمل و تقوم على أساس تحليل العمل فيقوم المشرف في المنظمة بتحليل الوظيفة إلى مهمات صغيرة و مقابلها مقياس متدرج من واحد إلى خمسة يعني بالواحد ضعيف و الخمسة متميز و توزع هذه النماذج على المشرفين بشكل دوري مرة في السنة أو مرتين (ماجد السبع، 2007، 54). و تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات و صفات معينة مثل : التخطيط ، التنظيم، العلاقات الإنسانية، و تتمثل مزاياها في توفير الموضوعية وتوفير المعلومات محددة و ذات قيمة (حمداوي، 2004، 133)

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف :** و يتم تقييم الأداء في هذه الطريقة من خلال الاتفاق بين الموظف والمشرف على مجموعة من الأهداف التي ينبغي للموظف تحقيقها في فترة زمنية محددة و كذلك يقاس أداء الموظف بناء على نسبة التحقيق لهذه الأهداف و يقوم المقيم بتقييم الأداء و قياسه عن طريق إجراء مقارنة بين الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة العاملين بها و ما تم تحقيقه فعلا من قبل الأفراد العاملين ، كما يهتم بالأداء في المستقبل و تساعد هذه الطريقة على تنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه و تحديد سبل تحقيقها كما تساعد على تحليل قدراته و الحكم على أدائه بنفسه و هي طريقة صعبة نظرا لعدم توفر الأشخاص المناسبين المقدرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف و سبل تحقيقها. (laurant Belangeider 1983, 103) و تتم هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية:

تحديد الأهداف والنتائج المطلوبة لتحقيقها: والتي سيتم قياس الأداء تقيّمه على أساسها .

أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك مقارنة بما لم يتم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة و تحديد الانحراف على التنفيذ إيجابا أو سلبا. ومن مزاياها أنها تعتبر الطرق الموضوعية كما أنه تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، أما عيوبها فإنه من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد

و صعوبة تطبيقها في الواقع العادي لأنها تتطلب مهارات عالية لتحديد الأهداف. و يلخص علماء النفس التنظيمي أساليب التقييم في ضوء محاكاة للحكم على الأداء الإداري و قد صنفت تلك المحاكاة إلى : المقاييس الموضوعية و يراد بذلك أنها نخلوا من الأحكام الذاتية و تستخلص المعلومات من ثانيا السجلات الرسمية كإدارة شؤون الموظفين و من عدد من الوحدات الإنتاجية التي ينجزها في فترة زمنية معينة.

– **المقاييس الموضوعية:** ويراد بذلك أنها تخلوا من الأحكام لذاتية وتستخلص المعلومات من ثانيا السجلات الرسمية كإدارة شؤون الموظفين ومن عدد من الوحدات الإنتاجية التي ينجزها في فترة زمنية معينة.

– **المقاييس الذاتية:** ويقصد بها التقييم الذاتي لأداء الموظف كحكم المسؤول المباشر عن الموظف أو تقويم الزملاء له

– **الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الإداري :** يشترط في مقاييس الداء مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، ومن هذه الشروط ما يلي:

– **التوافق الإستراتيجي :** ويقصد به المدى التي تستطيع فيه إدارة الأداء استتباط أو تمييز الأداء الإداري الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع إستراتيجيات و غايات وأهداف المؤسسة.

– **الصدق:** ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه قياس الأداء تقييم الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة كافة، ويشار إلى ذلك عادة بصدق المحتوى.

– **الثبات:** ويقصد به مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة أو من أشخاص مختلفين، أو بأدوات قياس مختلفة و يعتبر القياس مؤشر على دقة التقييم.

– **التمييز :** أي قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين ، أي أن مقياس الأداء لابد أن بين حجم و مقدار الجهود التي يبذلها العاملين، لأنه يترتب عليها مستويات أداء توازيها من حيث الترتيب ، اذ يفترض أنه كلما زاد الجهد المبذول زاد مستوى الأداء.

– **الموضوعية :** ويقصد بهذا المعيار مدى موضوعية المقياس وملائته للعاملين من حيث المضمون وكذلك من حيث الآليات المستخدمة في تطبيقه وتنفيذه إجرائيا إضافة إلى كل ما يؤدي إلى العدالة والموضوعية و كل من شأنه أن يعكس الأداء الفعلي للعاملين. (ماج

السمع، 2007، 25-45)

6- دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الإداري للعاملين في المنشآت الرياضية:

تجبر الأجواء الغير المستقرة والمنافسة الشديدة المنظمات على البحث عن طرق لتكون أكثر مرونة وتكيفاً وتنافسية لأنها تواجه ضغوطا تنافسية وأسواق سريعة التغير، ما جعلها تكتشف أن الأشخاص هم بالفعل

أهم الأصول. (Henarathgoda, Dhammika, 2016, 8)

وفي المنشآت الرياضية بعد الامر أكثر تعقيدا، إذ أن العاملين بالمنشآت الرياضية هم أصول المخرجات الرياضية والتي تعد المنتج الوحيد لهذه المؤسسات، إلا أن المشاكل الإدارية التي يواجهونها تعد من أكثر مشكلات قيامهم بهذه المهمة النبيلة، فغالبا ما يتجاهل الإداريون الحاجة لدعم هذه التغيرات عن طريق تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية. (Heneman III & Milanowski, 2004, 109)

من هنا تتجلى قيمة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمؤسساتهم، حيث أظهرت الأبحاث بوضوح أنه عندما تستخدم الإدارة اتخاذ القرار التشاركي، فإنها تمنح الموظفين فرصا لاستخدام المهارات، كما توفر فرصا للتحكم الشخصي (Lyons, 2016, 2)

وتتمتع المؤسسات عالية الأداء والفعالية بثقافة تشجع الموظفين على المشاركة، لذلك فإن الموظفين أكثر استعدادا للمشاركة في صنع القرار، تحديد الأهداف، حل المشكلات، ما ينتج عنه فيما بعد أداء أعلى للموظف (KK Bhatti, Qureshi, 2007, 57)

وكما يرى العديد من الباحثين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تسهم بشكل كبير في تحسين أداءهم وذلك من خلال العديد من النقاط، من أهمها: (قريوز، 2020، 92-97)

- ✓ توليد الأفكار الخلاقة.
- ✓ الاستفادة من الخبرات.
- ✓ الرضا الوظيفي.
- ✓ الولاء التنظيمي.
- ✓ الالتزام التنظيمي.
- ✓ تحسين سبل الاتصال.
- ✓ التحفيز.

خلاصة:

بناءً على البحث الذي تم إجراؤه حول الأداء الإداري في المنشآت الرياضية، يمكن القول إن الإدارة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة في هذا القطاع المهم. من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتبني أفضل الممارسات، يمكن تحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة إدارة المنشآت الرياضية. كما يجب على القادة الإداريين في هذا المجال أن يكونوا ملتزمين بتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتلبية تطلعات الجماهير والرياضيين. في النهاية، يجب على الأطراف المعنية بالقطاع الرياضي أن تعمل بتعاون وتشارك لتعزيز الأداء الإداري وتحقيق التطور المستدام في هذا المجال الحيوي.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب التطبيقي، سنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث المجال الزمني والمكاني وأهم الخطوات المتبعة فيها، ثم المنهج العلمي المتبع في الدراسة، وحصر مجتمع الدراسة والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اختيرت بها العينة وأيضاً الخصائص المميزة لأفراد عينة الدراسة، ونُبين كل من المجال الزمني والمكاني الذي أقيمت به الدراسة، ونذكر متغيرات الدراسة ونبين المتغير التابع والمستقل.

ثم نتطرق إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة مع ذكر الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدقٍ وثباتٍ، كما نعرف بالبرنامج وبمدة تطبيقه على العينة، كما نتناول في هذا الفصل إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الأدوات المستعملة في الدراسة، لنصل في ختام الفصل إلى حدود الدراسة التي من شأنها أن تضبط تعميم نتائجها.

1- الدراسة الاستطلاعية

من أجل السير الحسن لكل بحث علمي لابد على الباحث الإحاطة بموضوع بحثه من كل النواحي، لذا تُعد الدراسة الاستطلاعية اللبنة الأولى والأساسية التي يبني عليها بحثه، ويُعد إجراء الدراسات الاستكشافية عاملاً مهماً لضمان الإلمام والتعرف والاختبار الأولي لمجتمع البحث وخصائصه. (عروسي، 2018:

96)

كما أنها تعتبر الخطوة الأولى للإلمام بكل جوانب البحث من خلال تحديد متغيرات الدراسة وصياغة فرضيات البحث على ضوءها.

ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث الجديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة. (جيدير،

2006: 26)

من أجل ذلك قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدة مراحل سبقت اختيار عنوان الدراسة وذلك من خلال أن الباحث قام بالتربص الميداني سابقاً في مرحلة الليسانس وكذلك بعض الزيارات للتعرف على البيئة التي سيجري بها الدراسة والعينة المقصودة في البحث.

وفي دراستنا " الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري بالمنشآت الرياضية "، قمنا بجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومعلومات عن العينة وذلك بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة التربية

البدنية والرياضية للمديرية. وقد توصلنا إلى العدد الإجمالي للعاملين بالمنشآت الرياضية يقدر بـ 42 عامل منقوصاً منها 10 عاملين قمنا بتوزيع استمارات استبيان عليهم من أجل قياس الصدق والثبات لعبارات محاور الاستبيان.

هذا وقمنا بالدراسة الاستطلاعية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ابتداءً من تاريخ 2024/04/18 إلى غاية 2024/04/25.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

اختيار المنهج المناسب للدراسة يُسهل على الباحث القيام بدراسته بصورة حسنة ويُعطيها مصداقية أكثر، فطبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوع المنهج المستخدم في الدراسة، (بوداود وعطاء الله، 2009:137).

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية. (هاني بن ناصر الراجحي، 2003، ص78).

كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالباً ما يلجأ إليها الباحث، بعد أن تكون قد أجريت دراسات كشفية في نفس الميدان، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة. (محيي محمد مسعد، 2003، ص32).

حيث أن "التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى". (حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، 2006، ص86).

"المنهج الوصفي لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات والمعلومات، حيث يفسرها من أجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنسانية". (ربحي مصطفى وغنيم، 2000، ص44).

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي.

3-مجتمع وعينة الدراسة:

3-1 مجتمع الدراسة:

يعرفه (Grawitz) على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات". (مويس أنجيس، 2004، ص298).

يتكون مجتمع دراستنا من جميع عمال المنشآت الرياضية لولاية المسيلة والبالغ عددهم 52 عامل وعاملة.

3-2 عينة البحث:

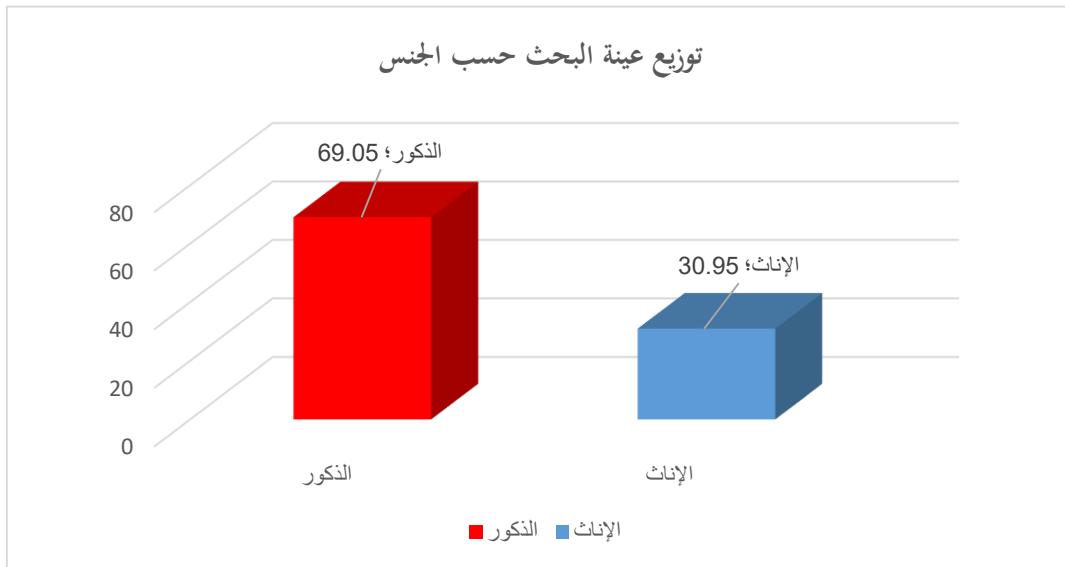
يمكن تعريف عينة البحث على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين". (مويس أنجس، 2004، ص204).

وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية (الحصر الشامل)، أي جميع العاملين بالمنشآت الرياضية لولاية المسيلة والبالغ عددهم 42، تم استبعاد 10 والذين قمنا بالدراسة الاستطلاعية عليهم.

3-2-1- توزيع عينة الدراسة:

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.05%	29	ذكر
30.95%	13	أنثى
100%	42	المجموع



شكل رقم (04): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

يبين الجدول رقم (01) والشكل رقم (04) أن (69.05%) من عينة الدراسة من الذكور، و(30.95%) من عينة الدراسة من الإناث، وذلك لأن الذكور أكثر من الإناث في مجتمع الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

يعرفه **البلداوي**: " الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها" (عبد الحميد البلداوي، 2007، ص22) ، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وبتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا.

وقد تكوّن الاستبيان في النهاية من خمس محاور، واستعمل الباحث المفتاح الثلاثي بتقديرات نعم، أحيانا، لا. وكانت محاور الاستبيان كما يلي:

- ✓ دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية ، ويتكون من (10) عبارات.
- ✓ دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية ، ويتكون من (11) عبارة.
- ✓ دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية ، ويتكون من (09) عبارات.
- ✓ دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية ، ويتكون من (08) عبارات.
- ✓ معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية، ويتكون من (11) عبارة.

4-1- درجات الاستبيان:

يشمل الاستبيان على ثلاث درجات.

"جدول رقم (02) : درجات الاستبيان"

لا	أحيانا	نعم	الإجابة
1	2	3	الدرجات في العبارات الإيجابية
3	2	1	الدرجات في العبارات السلبية

4-2- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-2-1 صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أُعدّ لقياسه. (فاطمة عوض صابر، 2002، ص167). كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (هاني بن ناصر الراجحي، 2003، ص81).

4-2-1-1 الصدق الظاهري: تقديرات المحكمين

يعني الصدق الظاهري أن الاختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً، ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته و عباراته و مستويات الصعوبة في الاختبار. (نبلى السيد فرحات، 2001، 122).

قمنا بعرض الاستبيان على خمسة أساتذة محكمين في قسم الإدارة والتسيير الرياضي وأقسام أخرى.

4-2-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط. يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان. (فرحات، 2001، 135)

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

جدول رقم (03) الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في التخطيط لوضع أهداف العمل	0.554	0.017
02	يتم مشاركة العاملين في التخطيط لوضع رؤية واضحة لبرامج المنشآت الرياضية	0.514	0.021
03	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في وضع الخطط لمواجهة كافة الازمات والتحديات المستقبلية	0.631	0.001
04	يشارك المديرين العاملين في إيجاد حلول لكافة المشكلات الإدارية التي تواجههم	0.664	0.001
05	يتم وضع خطط لتطوير وصقل قدرات العاملين بالمنشآت الرياضية	0.688	0.001
06	يتم التعاون بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة	0.645	0.001
07	يتم توفير بيئة مشجعة على التفاعل والمشاركة أثناء عملية التخطيط	0.698	0.001
08	تمكن المستويات الإدارية العليا من مشاركة العاملين في وضع خطط التطوير والتنمية للمنشآت الرياضية	0.693	0.001
09	يتم قبول ومناقشة التعديلات والأفكار التي وضعها العاملون أثناء التخطيط	0.701	0.001
10	يتعاون المديرون مع المرؤوسين أثناء جمع البيانات والمعلومات التي تفيد أثناء عملية التخطيط	0.601	0.011

الجدول رقم (03) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية " والدرجة الكلية لعباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا المحور بين (0.514 - 0.701)، حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (04) الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية	0.556	0.012
02	يشارك المديرون العاملين في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم داخل المنشآت الرياضية	0.776	0.000
03	يقوم المديرون بمراعاة التنسيق بين الموارد البشرية والمناصب المتاحة أثناء عملية التنظيم بما يسهم في تسيير العمل داخل المنشآت الرياضية	0.447	0.048
04	يقوم المديرون بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم	0.644	0.002
05	يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل المرؤوسين	0.558	0.012
06	يقوم المديرون باستخدام أسلوب تنظيمي أثناء عملية النقاش وتبادل وجهات النظر بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة	0.726	0.001
07	يسعى المديرون إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم	0.702	0.001
08	يعتمد المديرون على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية	0.669	0.001
09	يقوم المديرون بتطبيق آراء ومقترحات العاملين بالمنشآت الرياضية	0.656	0.002
10	يقوم المديرون بتفويض السلطة للعاملين ويتقبلون نتائج قراراتهم تجاه مختلف المشكلات الإدارية	0.454	0.044
11	يفضل المديرون مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم	0.655	0.002

الجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا المحور بين (0.454 و 0.776) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (05) الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يسعى المديرون إلى توجيه العاملين بالمنشآت الرياضية نحو تحقيق الأهداف المرجوة على اتم وجه ممكن	0.717	0.000
02	يقوم المديرون بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل	0.632	0.003
03	يتيح المديرون فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار مع العاملين أثناء عملية التوجيه	0.534	0.014
04	يقوم المديرون بتوجيه العاملين نحو استثمار واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالمنشأة بما يسهم في تحقيق الأهداف	0.692	0.001
05	يتمسك المديرون بأرائهم دون النظر لأي آراء أو وجهات نظر يبديها العاملون	0.731	0.000
06	يسعى المديرون إلى تدريب وصقل العاملين على كيفية توجيه الآخرين نحو مختلف الموضوعات الإدارية	0.551	0.012
07	يقبل المديرون وجهات نظر العاملين حتى وإن تعارضت مع آرائهم	0.712	0.000
08	يقوم المديرون بتوجيه العاملين بصورة دورية وبما يسهم في تحسين مناخ العمل	0.552	0.012
09	يسعى المديرون إلى توجيه العاملين نحو إتقان عملهم بالمنشآت الرياضية	0.631	0.003

الجدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط لجميع عبارات هذا المحور بين (0.551 - 0.731) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06) الاتساق الداخلي بين عبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يشارك المديرون العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء	0.558	0.010
02	يسعى المديرون إلى مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية أثناء عملية الرقابة	0.631	0.003
03	يعطي المديرون فرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض	0.516	0.020
04	هناك تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقييم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية	0.692	0.001
05	يستعين المديرون ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة	0.568	0.009
06	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التظلم	0.551	0.012
07	يستخدم المديرون أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين	0.623	0.003
08	يفوض المدير السلطة لمرؤوسيه لكي يعد نظام رقابي على نطاق واسع	0.558	0.010

الجدول رقم (06) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.516 - 0.692) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07) الاتساق الداخلي بين عبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يحتفظ المدير بالسلطة والمسؤولية ولا يفوض أحد من العاملين	0.558	0.010
02	يرى المديرون أن دور العاملين هو مجرد أداء الأعمال الإدارية المكلف بها فقط	0.449	0.047
03	قلة ثقة المديرين في العاملين تجاه إنجاز الأعمال	0.516	0.020
04	يتجاهل المديرون آراء ووجهات نظر العاملين بالمنشآت الرياضية	0.692	0.001
05	الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة	0.553	0.011
06	عدم الاستقرار الوظيفي للكثير من العاملين	0.551	0.012
07	عدم وضوح مدى أهمية الإدارة بالمشاركة لدى الكثير من المديرين	0.623	0.003
08	يفضل المديرون تأدية المهام بأنفسهم اختصارا للوقت	0.558	0.010
09	يفضل المديرون تأدية المهام بأنفسهم اعتقادا منهم بأنهم يستطيعون أداء تلك الأعمال أفضل من أي عامل	0.455	0.044
10	المناخ التنظيمي لا يشجع على المشاركة بصفة عامة	0.734	0.000
11	خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للأخطاء التي يقع فيها العاملون	0.680	0.001

الجدول رقم (07) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.734 – 0.455) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

4-2-1-3- الصدق البنائي :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. (الرقب، 2011، 108)

جدول رقم (08) : محاور الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمقياس.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
0.000	0.556	دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية
0.015	0.374	دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية
0.001	0.485	دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية
0.000	0.519	دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية
0.001	0.446	معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية

الجدول رقم (08) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.374 - 0.556) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، بذلك تعتبر جميع محاور المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

4-2-2 الثبات:

يعتبر من العوامل الهامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة" (الدهشة، 2006، ص78).

بعد عرض استبيان الدراسة على الأساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال معامل كرومباخ α وكذا التجزئة النصفية.

4-2-2-1 معامل ألفا كرونباخ

"الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ"

كرونباخ α	عدد العبارات	المحاور
0.775	10	دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية
0.814	11	دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية
0.867	09	دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية
0.722	08	دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية
0.795	11	معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية
0.884	49	معامل الثبات الكلي

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات قوية و دالة إحصائياً ، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر ، كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ (0.884)، وهو معامل ثبات قوي ودال إحصائياً مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان .

5- حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

- 5-1. الحدود البشرية: شملت دراستنا جميع العاملين بالمنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- 5-2. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024/2023 ابتداء من مارس 2024 الوقت الذي وافقت فيه اللجنة العلمية على موضوع بحثنا إلى غاية جوان 2024
- 5-3. الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة على مستوى المنشآت الرياضية بالمسيلة

6- أدوات التحليل الإحصائي:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار الثاني والعشرين (spss22) ، كما اعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات.
- معامل الارتباط بيرسون لإيجاد صدق الأداة.
- معامل الثبات كرونباخ α لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
- اختبار (كا2) لإيجاد الفروق بين التكرارات في إجابات أفراد العينة.

خلاصة :

تضمن فصل منهجية البحث منهج البحث الذي استعملناه في دراستنا والمتمثل في المنهج الوصفي ، كما تضمن الدراسة الاستطلاعية التي كان الهدف منها التعرف والاطلاع على الظروف المحيطة بالعاملين في المنشآت الرياضية بولاية المسيلة والتأكد من صدق وثبات المقياس المعد لهذه الدراسة إضافة إلى حدود الدراسة وتحديد عينة البحث وخصائصها وشرح أداة البحث المتمثلة في الاستبيان.

الفصل الثاني

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج وتحليلها وفقاً للبيانات التي تم التحصل عليها نتيجةً للدراسة الميدانية التي قُمنّا بها، والتي بعد قيامنا بمعالجتها إحصائياً وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 24 تم تحويلها إلى جداولٍ وأعمدةٍ بيانيةٍ بوصفها أداةً توضيحيةً لنتائج الدراسة، وبعد العرض والتحليل للنتائج المتحصل عليها سنحاول مناقشتها علمياً ومقارنتها بما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا الحالية، وأيضاً ربط هذه النتائج بالجانب النظري الذي يُؤيد ويؤكد ما توصلنا إليه أو يُعاكس وينفي هذه النتائج حسب آراء الباحثين والعلماء ونظرياتهم التي تم التطرق إليها، وكذا التوصل إلى إثباتٍ أو نفيٍ للفرضيات المُدرجة كحلولٍ مؤقتةٍ، لتتوصل في الأخير إلى التحقق من صدق الفرضية العامة من عدمها، لنختم الفصل والدراسة ككل بالاستنتاجات التي تم التوصل إليها من طرف الباحث من خلال إجرائه لهذه الدراسة وتقديم جملة من الاقتراحات المستقبلية لإثراء البحث العلمي في هذا المجال.

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات:

تم عرض وتحليل نتائج وتفسيرها ومناقشتها للاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا الاستبيان وكذلك تم اختبار هذه النتائج باختبار كا 2 لمعرفة مدى مركزية إجابات أفراد العينة على عبارات هذا الاستبيان ومعرفة دلالتها، وفي الجداول التالية نوضح ذلك.

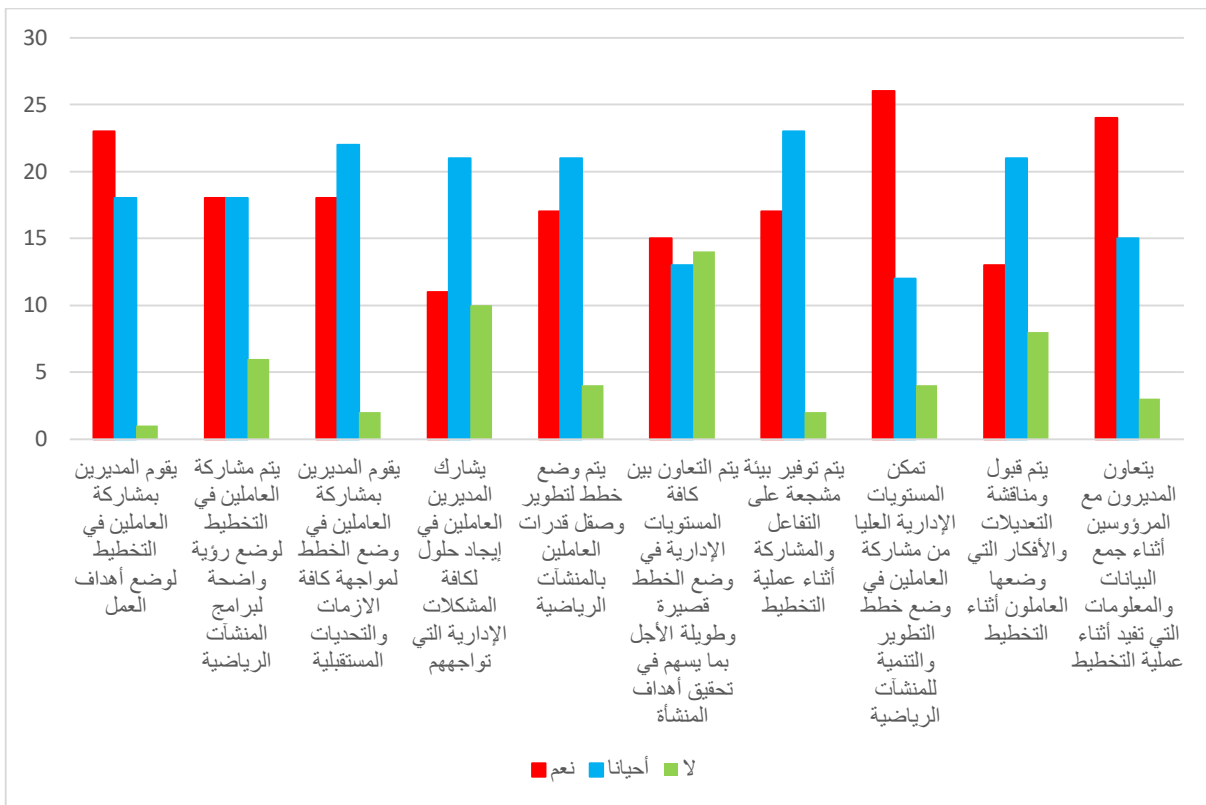
1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن للعاملين دور كبير في التخطيط داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا² ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، أي مدى توافر دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كا² لعبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية

رقم	العبارة	التقديرات			ت	قيمة الدلالة
		لا	أحيانا	نعم		
01	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في التخطيط لوضع أهداف العمل	1	18	23	ت	0.000
		2.4	42.9	54.8	%	
02	يتم مشاركة العاملين في التخطيط لوضع رؤية واضحة لبرامج المنشآت الرياضية	6	18	18	ت	0.032
		14.3	42.9	42.9	%	
03	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في وضع الخطط لمواجهة كافة الازمات والتحديات المستقبلية	2	22	18	ت	0.000
		4.8	52.4	42.9	%	
04	يشارك المديرين العاملين في إيجاد حلول لكافة المشكلات الإدارية التي تواجههم	10	21	11	ت	0.071
		23.8	50.0	26.2	%	
05	يتم وضع خطط لتطوير وصقل قدرات العاملين بالمنشآت الرياضية	4	21	17	ت	0.004
		9.5	50.0	26.2	%	
06	يتم التعاون بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة	14	13	15	ت	0.931
		33.3	31.0	35.7	%	
07	يتم توفير بيئة مشجعة على التفاعل والمشاركة أثناء عملية التخطيط	2	23	17	ت	0.000
		4.8	54.8	40.5	%	
08	تمكن المستويات الإدارية العليا من مشاركة العاملين في وضع خطط التطوير والتنمية للمنشآت الرياضية	4	12	26	ت	0.000
		9.5	28.6	61.9	%	
09	يتم قبول ومناقشة التعديلات والأفكار التي وضعها العاملون أثناء التخطيط	8	21	13	ت	0.046
		19.0	50.0	31.0	%	
10	يتعاون المديرين مع المرؤوسين أثناء جمع البيانات والمعلومات التي تعيد أثناء عملية التخطيط	3	15	24	ت	0.000
		7.1	35.7	57.1	%	
0.016	18.857	محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية				



الشكل رقم (05) يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية

من الجدول رقم (10) والشكل رقم (05) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أفراد عينة الدراسة عبروا عن رأيهم بالموافقة حول دورهم في التخطيط داخل المنشآت الرياضية التي يعملون بها وهو ما تؤكدته التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه حيث تفاوتت بين عبارة وأخرى في الخيار "نعم" وأحيانا" في كل العبارات بينما كان الخيار "لا" أقل نسبة منهما في كل عبارات هذا المحور. فنجد أن العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "نعم" هي: 1، 6، 8، 10 بينما العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "أحيانا" هي: 3، 4، 5، 7، 9 أما الاختيار "لا" فكان في المرتبة الأخيرة في جميع عبارات هذا المحور.

القيم المتحصل عليها من اختبار كا² لجميع عبارات محور " دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية " محصورة بين (0.000 - 19.000)، بينما القيم الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² محصورة بين (0.000 - 0.931) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ما عدى العبارة " يتم التعاون بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة" والتي بلغت فيها قيمة كا² (0.143) والقيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² (0.931) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن هذه العبارة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وبشكل عام يمكن القول بأن قيمة اختبار كا² تساوي (18.857) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.016) لذلك يعتبر محور " دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة

استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (نعم)، وهذا يعني أن المستجيبين على درجة من الموافقة تجاه فقرات هذا المحور.

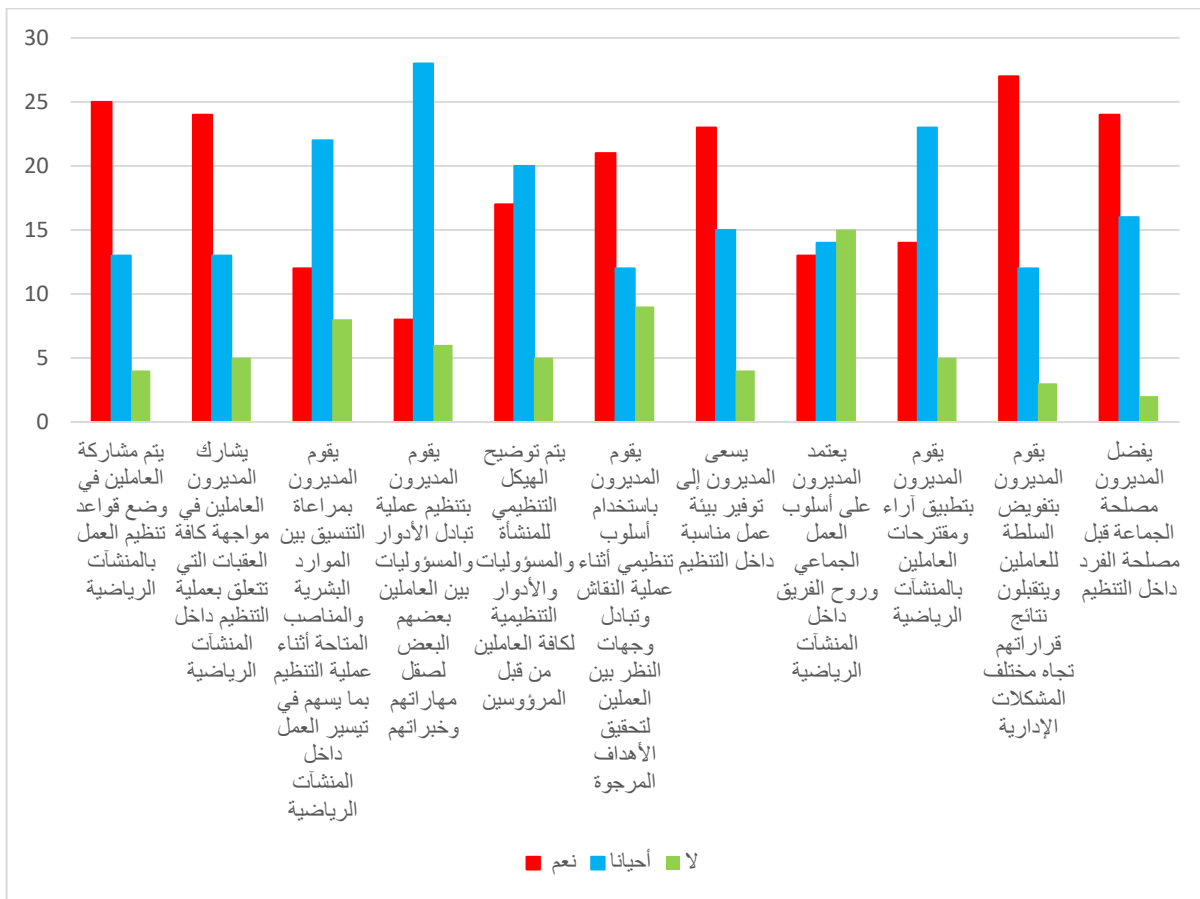
1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أن للعاملين دور كبير في التنظيم داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة. ومن أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاسي² ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، أي مدى توافر دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية واختبار كاسي² لعبارات محور دور العاملين في

التنظيم داخل المنشآت الرياضية

رقم	العبارات	التقديرات			ت	قيمة الدلالة
		لا	أحيانا	نعم		
01	يتم مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية	4	13	25	ت	15.857
		9.5	31.0	59.5	%	
02	يشارك المديرين العاملين في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم داخل المنشآت الرياضية	5	13	24	ت	13.000
		11.9	31.0	57.1	%	
03	يقوم المديرين بمراعاة التنسيق بين الموارد البشرية والمناصب المتاحة أثناء عملية التنظيم بما يساهم في تيسير العمل داخل المنشآت الرياضية	8	22	12	ت	6.857
		19.0	52.4	28.6	%	
04	يقوم المديرين بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم	6	28	8	ت	6.857
		14.3	66.7	19.0	%	
05	يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل المرؤوسين	5	20	17	ت	9.000
		11.9	47.6	40.5	%	
06	يقوم المديرين باستخدام أسلوب تنظيمي أثناء عملية النقاش وتبادل وجهات النظر بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة	9	12	21	ت	6.571
		21.4	28.6	50.0	%	
07	يسعى المديرين إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم	4	15	23	ت	13.000
		9.5	35.7	54.8	%	
08	يعتمد المديرين على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية	15	14	13	ت	0.143
		33.3	35.7	31.0	%	
09	يقوم المديرين بتطبيق آراء ومقترحات العاملين بالمنشآت الرياضية	5	23	14	ت	11.571
		11.9	54.8	11.9	%	
10	يقم المديرين بتفويض السلطة للعاملين ويتقبلون نتائج قراراتهم تجاه مختلف المشكلات الإدارية	3	12	27	ت	6.000
		7.1	28.6	64.3	%	
11	يفضل المديرين مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم	2	16	24	ت	8.714
		4.8	38.1	57.1	%	
0.020	محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية					16.667



الشكل رقم (06) يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية

من الجدول رقم (11) والشكل رقم (06) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أفراد عينة الدراسة عبروا عن رأيهم بالموافقة حول دورهم في التنظيم داخل المنشآت الرياضية التي يعملون بها وهو ما تؤكدته التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه حيث تفاوتت بين عبارة وأخرى في الخيار "نعم وأحيانا" في كل العبارات بينما كان الخيار "لا" أقل نسبة منهما في كل عبارات هذا المحور. فنجد أن العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "نعم" هي: 1، 2، 6، 7، 10، 11 بينما العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "أحيانا" هي: 3، 4، 5، 9 أما الاختيار "لا" فكان في المرتبة الأخيرة في جميع العبارات ما عدا في العبارة 8 والتي احتلت المرتبة الأولى في عدد التكرارات والنسبة المئوية لهذا الاختيار.

1 لقيم المتحصل عليها من اختبار كا² لجميع عبارات محور " دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية " محصورة بين (0.143 - 16.667)، بينما القيم الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² محصورة بين (0.000 - 0.931) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ما عدى العبارة " يعتمد المدبرون على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية " والتي بلغت فيها قيمة كا² (0.143) والقيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² (0.931) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن هذه العبارة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وبشكل عام يمكن القول بأن قيمة اختبار كا² تساوي (16.667) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.020) لذلك يعتبر محور " دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (نعم)، وهذا يعني أن المستجيبين على درجة من الموافقة تجاه فقرات هذا المحور.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

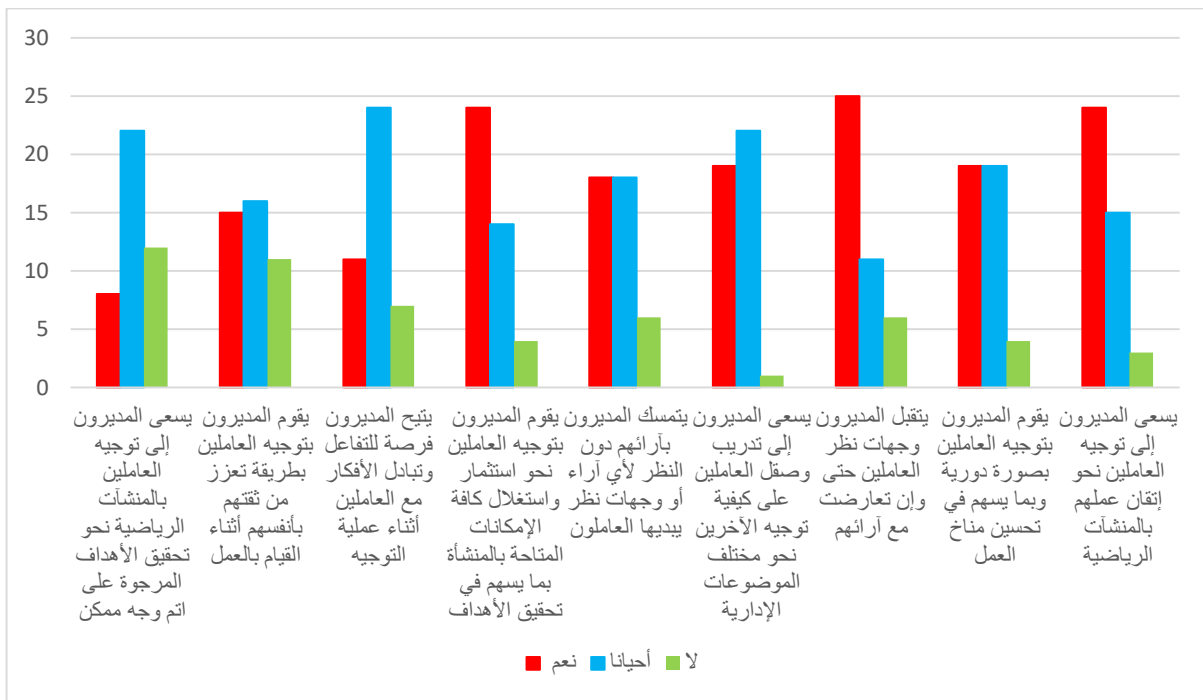
نصت الفرضية الثالثة على أن للعاملين دور كبير في التوجيه داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا² ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، أي مدى توافر دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية المعيارية واختبار كا² لعبارات محور دور

العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية

رقم	العبارات	التقديرات			كا ²	قيمة الدلالة
		لا	أحيانا	نعم		
01	يسعى المديرون إلى توجيه العاملين بالمنشآت الرياضية نحو تحقيق الأهداف المرجوة على اتم وجه ممكن	12	22	8	7.429	0.024
		28.6	52.4	19.0		
02	يقوم المديرون بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل	11	16	15	1.000	0.607
		26.2	38.1	35.7		
03	يتيح المديرون فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار مع العاملين أثناء عملية التوجيه	7	24	11	11.286	0.004
		16.7	57.1	26.2		
04	يقوم المديرون بتوجيه العاملين نحو استثمار واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالمنشأة بما يساهم في تحقيق الأهداف	4	14	24	14.286	0.001
		9.5	33.3	57.1		
05	يتمسك المديرون بأرائهم دون النظر لأي آراء أو وجهات نظر يبيدها العاملون	6	18	18	6.857	0.032
		14.3	42.9	42.9		
06	يسعى المديرون إلى تدريب وصقل العاملين على كيفية توجيه الآخرين نحو مختلف الموضوعات الإدارية	1	22	19	18.429	0.000
		2.4	52.4	45.2		
07	يتقبل المديرون وجهات نظر العاملين حتى وإن تعارضت مع آرائهم	6	11	25	13.857	0.001
		14.3	26.2	59.5		
08	يقوم المديرون بتوجيه العاملين بصورة دورية وبما يساهم في تحسين مناخ العمل	4	19	19	6.714	0.036
		9.6	45.2	45.2		
09	يسعى المديرون إلى توجيه العاملين نحو إتقان عملهم بالمنشآت الرياضية	3	15	24	9.429	0.008
		7.1	35.7	57.2		
0.000	محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية			15.714	0.000	



الشكل رقم (07) يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية

من الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أفراد عينة الدراسة عبروا عن رأيهم بالموافقة حول دورهم في التوجيه داخل المنشآت الرياضية التي يعملون بها وهو ما تؤكد التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه حيث تفاوتت بين عبارة وأخرى في الخيار "نعم وأحيانا" في كل العبارات بينما كان الخيار "لا" أقل نسبة منهما في كل عبارات هذا المحور. فوجد أن العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "نعم" هي: 4، 5، 7، 8، 9 بينما العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "أحيانا" هي: 1، 2، 3، 6 أما الاختيار "لا" فكان في المرتبة الأخيرة في جميع العبارات.

القيم المتحصل عليها من اختبار كا² لجميع عبارات محور " دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية " محصورة بين (18.429 - 1.000)، بينما القيم الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² محصورة بين (0.000 - 0.607) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ما عدى العبارة " يقوم المديرين بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل " والتي بلغت فيها قيمة كا² (1.000) والقيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² (0.607) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن هذه العبارة غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وبشكل عام يمكن القول بأن قيمة اختبار كا² تساوي (15.714) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية " دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات

أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (نعم)، وهذا يعني أن المستجيبين على درجة من الموافقة تجاه فقرات هذا المحور.

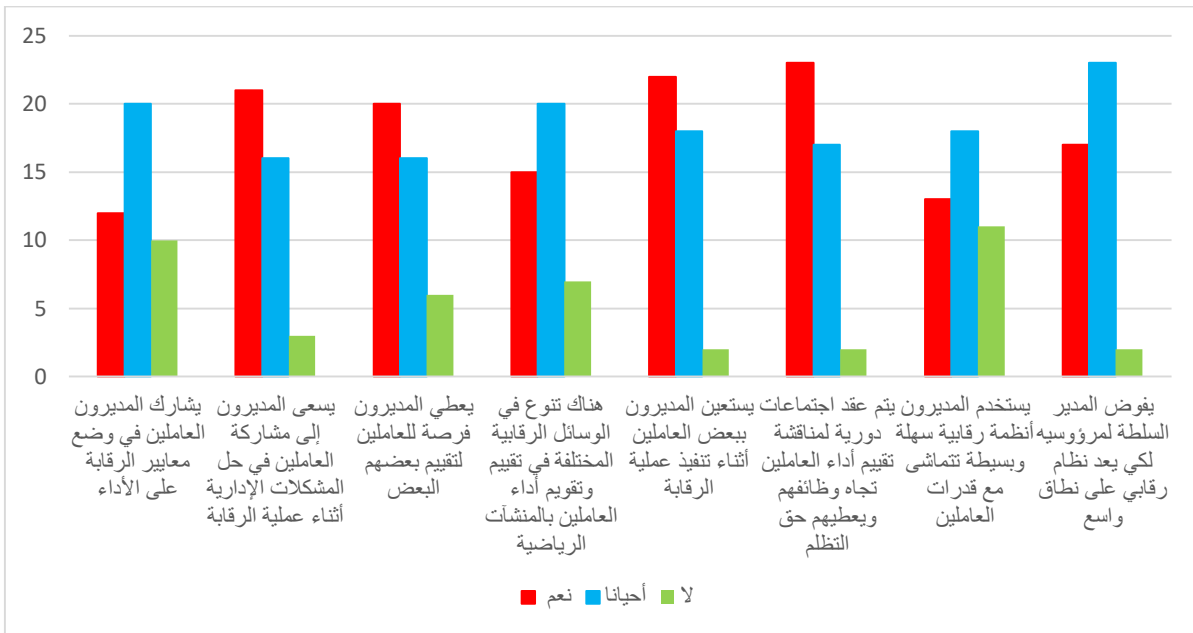
1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على أن للعاملين دور كبير في الرقابة داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة χ^2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، أي مدى توافر دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (13): يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية المعيارية واختبار كا² لعبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية

رقم	العبارات	التقديرات			كا ²	قيمة الدلالة
		لا	أحيانا	نعم		
01	يشارك المديرين العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء	10	20	12	4.000	0.135
		23.8	47.6	28.6		
02	يسعى المديرين إلى مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية أثناء عملية الرقابة	5	16	21	9.571	0.008
		11.9	38.1	50.0		
03	يعطي المديرين فرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض	6	16	20	7.429	0.024
		14.3	38.1	47.5		
04	هناك تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقويم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية	7	20	15	6.143	0.046
		16.7	47.6	35.7		
05	يستعين المديرين ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة	2	18	22	16.000	0.000
		4.8	42.9	52.4		
06	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التظلم	2	17	23	16.714	0.000
		4.8	40.5	54.8		
07	يستخدم المديرين أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين	11	18	13	1.857	0.395
		26.2	42.9	31.0		
08	يفوض المدير السلطة لمؤوسيه لكي يعد نظام رقابي على نطاق واسع	2	23	17	16.714	0.000
		4.8	54.8	40.5		
0.020	محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية	16.667				



الشكل رقم (08) يوضح التكرارات لعبارات محور دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية

من الجدول رقم (13) والشكل رقم (08) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أفراد عينة الدراسة عبروا عن رأيهم بالموافقة حول دورهم في الرقابة داخل المنشآت الرياضية التي يعملون بها وهو ما تؤكد التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه حيث تفاوتت بين عبارة وأخرى في الخيار "نعم وأحيانا" في كل العبارات بينما كان الخيار "لا" أقل نسبة منهما في كل عبارات هذا المحور. فنجد أن العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "نعم" هي: 2، 3، 5، 6 بينما العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "أحيانا" هي: 1، 4، 6، 7، 8 أما الاختيار "لا" فكان في المرتبة الأخيرة في جميع العبارات.

القيم المتحصل عليها من اختبار كا² لجميع عبارات محور " دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية " محصورة بين (16.714 - 1.875)، بينما القيم الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² محصورة بين (0.000 - 0.395) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ما عدى العبارة " يشارك المدبرون العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء " والتي بلغت فيها قيمة كا² (4.000) والقيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² (0.135) والعبارة " يستخدم المدبرون أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين " والتي بلغت فيها قيمة كا² (1.857) والقيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² (0.395) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن هاتين العبارتين غير دالتين عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وبشكل عام يمكن القول بأن قيمة اختبار كا² تساوي (16.667) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.020) لذلك يعتبر محور " دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية " دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (نعم)، وهذا يعني أن المستجيبين على درجة من الموافقة تجاه فقرات هذا المحور.

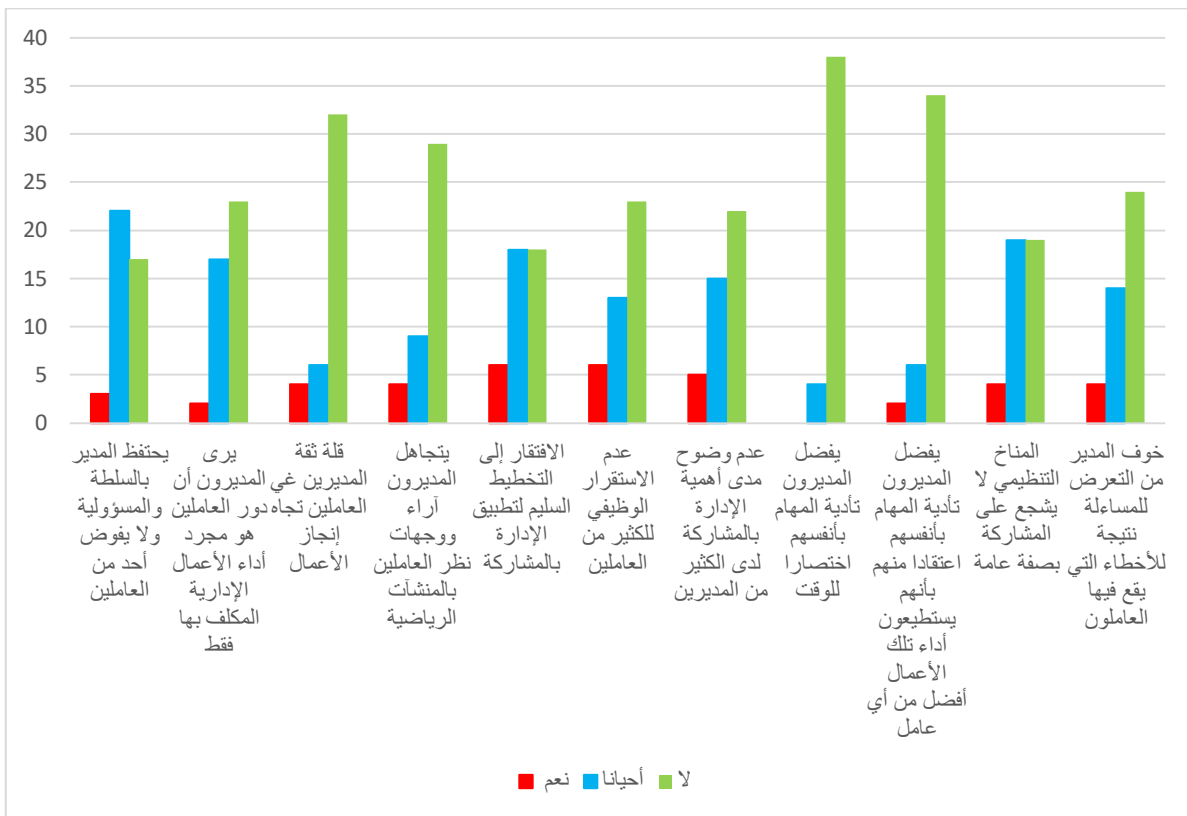
1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة توجد عدة معوقات للإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كا² ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، أي مدى توافر مختلف المعوقات للإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح نتائج التكرارات والنسب المئوية المعيارية واختبار كا² لعبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية

رقم	العبارات	التقديرات			ت	قيمة الدلالة
		لا	أحيانا	نعم		
01	يحتفظ المدير بالسلطة والمسؤولية ولا يفوض أحد من العاملين	17	22	3	ت	13.857
		40.5	52.4	7.1	%	
02	يرى المديرون أن دور العاملين هو مجرد أداء الأعمال الإدارية المكلف بها فقط	23	17	2	ت	16.714
		54.8	40.5	4.8	%	
03	قلة ثقة المديرين في العاملين تجاه إنجاز الأعمال	32	6	4	ت	34.857
		76.2	14.3	9.5	%	
04	يتجاهل المديرون آراء ووجهات نظر العاملين بالمنشآت الرياضية	29	9	4	ت	25.000
		69.0	21.4	9.5	%	
05	الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة	18	18	6	ت	6.857
		42.9	42.9	14.3	%	
06	عدم الاستقرار الوظيفي للكثير من العاملين	23	13	6	ت	10.429
		54.8	31.0	14.3	%	
07	عدم وضوح مدى أهمية الإدارة بالمشاركة لدى الكثير من المديرين	22	15	5	ت	10.429
		52.4	35.7	11.9	%	
08	يفضل المديرون تأدية المهام بأنفسهم اختصارا للوقت	38	4	0	ت	27.524
		90.5	9.5	0	%	
09	يفضل المديرون تأدية المهام بأنفسهم اعتقادا منهم بأنهم يستطيعون أداء تلك الأعمال أفضل من أي عامل	34	6	2	ت	43.429
		81.0	14.3	4.8	%	
10	المناخ التنظيمي لا يشجع على المشاركة بصفة عامة	19	19	4	ت	10.714
		45.2	45.2	9.5	%	
11	خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للأخطاء التي يقع فيها العاملون	24	14	4	ت	14.286
		57.1	33.3	9.5	%	
0.000	محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالمنشآت الرياضية					



الشكل رقم (09) يوضح التكرارات لعبارات محور معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية

من الجدول رقم (14) والشكل رقم (09) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أفراد عينة الدراسة عبروا عن رأيهم بالموافقة حول معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية التي يعملون بها وهو ما تؤكد التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول أعلاه حيث تفاوتت بين عبارة وأخرى في الخيار "لا وأحيانا" في كل العبارات بينما كان الخيار "نعم" أقل نسبة منهما في كل عبارات هذا المحور. فنجد أن العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "لا" هي: 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 11 بينما العبارات التي أخذت أكبر عدد تكرارات وأكبر نسبة مئوية للاختيار "أحيانا" هي: 1، 5، 10 أما الاختيار "نعم" فكان في المرتبة الأخيرة في جميع العبارات.

القيم المتحصل عليها من اختبار كا² لجميع عبارات محور " معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية " محصورة بين (43.429 - 6.857)، بينما القيم الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار كا² محصورة بين (0.000 - 0.032) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

وبشكل عام يمكن القول بأن قيمة اختبار كا² تساوي (16.667) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.020) لذلك يعتبر محور " معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية " دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، أي أن

استجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الأقل وهي درجة (لا)، وهذا يعني أن المستجيبين على درجة من الموافقة تجاه فقرات هذا المحور.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أن للعاملين دور كبير في التخطيط داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج الخام المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة على دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية وهو ما تم عرضه في الجدول رقم (10) والشكل رقم (05) اتضح وجود دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة في متغير دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ومن خلال عرضنا للنتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تفسير ذلك بأنه يوجد دور للعاملين في المنشآت الرياضية في التخطيط أحيانا ودائما وأن المديرين يقومون بالمشاركة مع العاملين في التخطيط لإيجاد حلول للمشكلات من خلال مشاركة الأفكار والخروج بأفضلها لتطوير وتنمية المنشآت الرياضية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة **عيسى علي الأحمد (2023)** الذي توصل إلى أن للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.. وكذلك وتتفق مع دراسة **محمد حامد فتحي (2021)** التي توصلت إلى و أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة بالمشاركة لتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية وكذلك دراسة **قربوز زهر الدين (2020)** الذي توصلت دراسته إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية..

حيث تنافت هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث "أحمد محسن عبد المنعم 2012 في دراسته والذي توصل إلى أن هناك ضعف في عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من قبل القادة الإداريين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه الفرضية تحققت أي أن للعاملين دور كبير في التخطيط داخل

المنشآت الرياضية بولاية المسيلة

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أن للعاملين دور كبير في التنظيم داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج الخام المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة على دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية وهو ما تم عرضه في الجدول رقم (11) والشكل رقم (06) اتضح وجود دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة في متغير دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ومن خلال عرضنا للنتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تفسير ذلك بأنه يوجد دور للعاملين في المنشآت الرياضية في التنظيم أحيانا ودائما وأن المديرين يقومون بالمشاركة مع العاملين في وضع قواعد التنظيم ويتشاركون في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم وذلك لأن المديرين يسعون إلى توفير بيئة عمل مناسبة وأنهم يعتمدون على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق وأن المديرين يفضلون مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة **عيسى علي الأحمد (2023)** الذي توصل إلى أن للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.. وكذلك وتتفق مع دراسة **محمد حامد فتحي (2021)** التي توصلت إلى و أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الإدارة بالمشاركة لتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية وكذلك دراسة **قربوز زهر الدين (2020)** الذي توصلت دراسته إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية..

حيث تنافت هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث "أحمد محسن عبد المنعم 2012 في دراسته والذي توصل إلى أن هناك غياب الدور العاملين في التنظيم والتوجيه والرقابة داخل مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه الفرضية تحققت أي أن للعاملين دور كبير في التنظيم داخل

المنشآت الرياضية بولاية المسيلة

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أن للعاملين دور كبير في التوجيه داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج الخام المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة على دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية وهو ما تم عرضه في الجدول رقم (12) والشكل رقم (07) اتضح وجود دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة في متغير دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ومن خلال عرضنا للنتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تفسير ذلك بأنه يوجد دور للعاملين في المنشآت الرياضية في التوجيه أحيانا ودائما وأن المديرين يتيحون للعاملين فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار مع العاملين أثناء عملية التوجيه كما أنهم يوجهونهم نحو الاستثمار واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالمنشأة بما يساهم في تحقيق الأهداف، ويسعى المديرون إلى تدريب وصقل العاملين على كيفية توجيه الآخرين نحو مختلف الموضوعات الإدارية حيث أنهم يتقبلون وجهات النظر المختلفة حتى وإن تعارضت مع أفكارهم وهذا ما يساهم في تحسين مناخ العمل.

تتفق هذه النتائج مع دراسة عيسى علي الأحمد (2023) الذي توصل إلى أن للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية. وكذلك وتتفق مع دراسة محمد حامد فتحي (2021) التي توصلت إلى و أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الإدارة بالمشاركة لتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية وكذلك دراسة قريوز زهر الدين (2020) الذي توصلت دراسته إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية..

حيث تنافت هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث "أحمد محسن عبد المنعم 2012 في دراسته والذي توصل إلى أن هناك غياب الدور العاملين في التنظيم والتوجيه والرقابة داخل مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه الفرضية تحققت أي أن للعاملين دور كبير في التوجيه داخل

المنشآت الرياضية بولاية المسيلة

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على أن للعاملين دور كبير في الرقابة داخل المنشآت الرياضية لولاية المسيلة.

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج الخام المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة على دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية وهو ما تم عرضه في الجدول رقم (13) والشكل رقم (08) اتضح وجود دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة في متغير دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

من خلال عرضنا للنتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تفسير ذلك بأنه يوجد دور للعاملين في المنشآت الرياضية في الرقابة أحيانا ودائما وأن المديرين يشاركون العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء وأن المديرين يعطون الفرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض، وأن أنظمة الرقابة المستعملة من طرف المديرين سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين، وأيضا يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التظلم.

تتفق هذه النتائج مع دراسة عيسى علي الأحمد (2023) الذي توصل إلى أن للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية.. وكذلك وتتفق مع دراسة محمد حامد فتحي (2021) التي توصلت إلى و أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الإدارة بالمشاركة لتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية وكذلك دراسة قربوز زهر الدين (2020) الذي توصلت دراسته إلى وجود تأثير إيجابي لممارسة الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على مستوى أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية.

حيث تتألف هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث "أحمد محسن عبد المنعم 2012 في دراسته والذي توصل إلى أن هناك غياب الدور العاملين في التنظيم والتوجيه والرقابة داخل مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه الفرضية تحققت أي أن للعاملين دور كبير في الرقابة داخل

المنشآت الرياضية بولاية المسيلة

2-5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة توجد عدة معوقات للإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

من خلال المعالجة الإحصائية للنتائج الخام المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة على معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية وهو ما تم عرضه في الجدول رقم (14) والشكل رقم (09) اتضح وجود دلالة إحصائية في استجابات مفردات العينة في معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

من خلال عرضنا للنتائج المتحصل عليها أعلاه يمكن تفسير ذلك بأن الإدارة بالمشاركة واضحة المعالم من حيث أهميتها لدى الكثير من المديرين وأن المديرين يرون دور العاملين ليس مجرد أداء الأعمال الإدارية المكلف بها فقط، وإنما لا يحتفظ المديرين بالسلطة والمسؤولية لأنفسهم بل يفوضون أحد من العاملين للقيام بذلك ويفضلون مشاركة العاملين في تأدية المهام.

تتفق هذه النتائج مع دراسة **عيسى علي الأحمد (2023)** الذي توصل إلى أن توجد العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة. وكذلك وتتفق مع دراسة **محمد حامد فتحي (2021)** التي توصلت إلى أنه يتم استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة بالاتحادات الرياضية المصرية إلى حد ما، وكذلك دراسة **Ahsanullah Mohsen & Omer Sharif (2020)** الذي توصلت دراسته إلى أن الموظفين قيد البحث يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرار.

حيث تتأقت هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث "أحمد محسن عبد المنعم 2012 في دراسته والذي توصل إلى أنه توجد معوقات للإدارة بالمشاركة لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه الفرضية تحققت أي أنه توجد عدة معوقات للإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

3- استنتاج عام :

بمجرد انطلاقنا في الدراسة التي تطرقنا إليها حاولنا قدر الإمكان توقع النتائج التي يمكن الوصول إليها، حيث أثبتنا صحتها، ومن خلال الدراسة المعمقة والتي شملت تحليل إجابات أفراد العينة على استبيان الإدارة بالمشاركة توصلنا إلى النتائج التالية :

- للعاملين دور كبير في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
 - للعاملين دور كبير في التنظيم داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
 - للعاملين دور كبير في التوجيه داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
 - للعاملين دور كبير في الرقابة داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
 - أنه توجد عدة معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- ومن خلال هاته النتائج يمكن القول أن: للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية بولاية المسيلة، وعليه فإن فرضية بحثنا القائلة للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية قد تحققت.

4- توصيات واقتراحات :

- ✓ تفعيل مبدأ الشورى الذي يحث عليه ديننا الحنيف والاختذ برأي الجماعة.
- ✓ استغلال مزايا الإدارة بالمشاركة كمحفز للتطوير الذاتي ما بين العاملين.
- ✓ عقد دورات تكوينية وندوات لتحسيس إدارة وعمال المنشآت الرياضية بمفهوم أسلوب الإدارة بالمشاركة واثرا على تحسين أداء العاملين.
- ✓ تكريس مبادئ المشاركة وتبادل الأفكار والمهارات بين العاملين والإدارة لاكتشاف المهارات الكامنة والاستفادة من الخبرات.
- ✓ تحسين عملية الاتصال ما بين الإدارة والعامل لبناء ثقافة العمل كفريق؛ ترك مجال للإبداع والتطوير وتشجيع المشاركة البناءة للعاملين.
- ✓ فسح المجال للعاملين لتقلد المسؤوليات التي لها علاقة بمجال عملهم وتبني مبادئ اللامركزية.
- ✓ تطوير مهارات العمل من خلال تفويض المهام والسلطات لبناء الصفوف الثانية من المسؤولين.
- ✓ تقديم الدعم والتوجيه للعاملين مع مراعاة امكاناتهم عند التفويض.
- ✓ تبني مبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ العمل على اشراك الأساتذة في تخطيط وتعديل طريقة العمل بما ما يتناسب والوقت الحالي.
- ✓ تشجيع مبادئ الزمالة والاحاء ما بين الإدارة والعاملين.
- ✓ العمل على تحسين المناخ الوظيفي وفض النزاعات ما بين العاملين.
- ✓ تطوير نظام تقييم الأداء بما يشمل الممارسات الفاعلة في تحسين أداء العاملين.
- ✓ ادراج الادوار الحديثة للعاملين في بطاقة تقييم الأداء والمردودية.
- ✓ تبني فكر التحسين المستمر لأداء العاملين في المنشآت الرياضية من خلال التخطيط والمتابعة المستمرة لهم.

قائمة المراجعة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1- القرآن الكريم.

ثانياً: قائمة المراجع:

1- المراجع العربية:

1.1- الكتب:

1. أبو ناصر، فتحي محمد، (2008): "مدخل إلى الإدارة التربوية النظرية والمهارات"، الإصدار 1، دار المسيرة، عمان، الأردن
2. آل ناجي، محمد بن عبد الله (2016): "الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، الإصدار 7، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية.
3. بسيوني، إبراهيم وآخرون (2001): "السلوك التنظيمي" مكتبة كلية التجارة، جامعة طنطا.
4. البلداوي، عبد الحميد (2007): "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي - التخطيط، البحث، وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)"، دار الشروق، مصر.
5. بوداود عبد اليمين، عطاء الله أحمد (2009): المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية و الرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. جاد، الرب و سيد محمد (2009): "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية"، الإسماعيلية، مصر
7. حبتور، صالح عبد العزيز (2009): "مبادئ الغدارة العامة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
8. حرقة، حامد (1980): "موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز"، العربية للموسوعات، بيروت.
9. حمداوي، وسيلة (2004): "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر
10. درويش، كمال ومحمد، الحماحي وسهير، المهندس (2009): "الأسس العلمية للغدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
11. ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم (2000) : "مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
12. سعيد، عمر (2003): "مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
13. سهيلة، محمد عباس وحسن علي، حسن (2007): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
14. عبد العزيز، خالد محمد (2001): "التربية البدنية، تنظيم، إدارة"، ط2، مكتبة الهلال، بيروت.

15. عبد المقصود، إبراهيم والشافعي، حسن أحمد (1999): "الموسوعة الإدارية الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي"، ط1، نشأة المعارف، الإسكندرية.
16. عبوي، منير زيد (2007): "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)" دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان.
17. العلاق، بشير (2008): "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان.
18. عيصارة، علي و الفاضل، محمد العودة (2006): "الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
19. غنيم، أحمد محمد (2004): "مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات"، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنصورة.
20. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة (2002) "أسس البحث العلمي"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية (مصر).
21. ليلي السيد فرحات (2001) : "القياس والاختبار في التربية الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، عمان، ط1.
22. ماثيو جيدير (2006) : "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة أبيض، دار الكتاب للنشر والتوزيع،
23. مبارك، فرح ضياء حسين (2013): "الحكومات المحلية"، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد.
24. محمد علي، جمال (2009): "الحديث في الإدارة الرياضية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
25. محيي محمد مسعد (2003): "كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية (مصر)،
26. موريس أنجريس (2004) "منهجية البحث العلمي"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر (الجزائر)،
27. نداد، محمد صوص (2007): "مدخل إلى علم الإدارة"، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع، عمان.
28. وجيه، عبد الرسول العلي (1983): "الإنتاجية، مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها"، دار النهضة، بيروت
- 3.1- الرسائل والأطروحات والأبحاث العلمية :
29. إسماعيل، محمد السيد وآخرون (1997): "تنمية المهارات القيادية والسلوكية"، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة.
30. بن قنة، سعاد (2012): "المشاركة السياسية في الجزائر آليات التقنين الأسري نموذجا (1962-2005)"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

31. بوساق، فتيحة وصدراي، حبيب وبوساق، أسماء (2021): "دور مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر"، مجلة التحدي، المجلد 13، العدد 01، ص 119-132.
32. جيلح، الصالح (2006): "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
33. حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي (2006): "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير.
34. الخباز، منى خليفة قاسم و سوزان، محمد المهدي و محمد، جاد حسين أحمد و أشرف، محمود أحمد محمود (2016): "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، الصفحات 335-382.
35. دحية، خالد (2011): "دور نظام تغيير أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الرياضية دراسة حالة بعض مديريات الشباب والرياضة"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3.
36. زياد بن عبد الله الدهشة (2006): "المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هيرز بيرج"، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية للعلوم الإدارية، الرياض (السعودية).
37. السيد، سماح السيد محمد (2018): "تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الغدارة بالمشاركة"، مجلة كلية التربية، المجلد 33، العدد 1، ص 248-290.
38. شاهين، ماجد (2010): "فاعلية وعدالة نظام تقنين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
39. شحادة، حاتم عبد الله (2008): "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
40. طباحي، سناء (2011): "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
41. طباحي، سناء وبن ساهل، وسيلة (2014): "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6.

42. العاني، آلاء عبد الموجود (2018): "الإبداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية"، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، العدد 2.
43. عبد الوكيل، أحمد عبد الحكم (2006): "خطة مقترحة للتسويق لبعض المنشآت الرياضية بمدينة المنيا"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
44. عروسي الدراجي (2018): "أثر برنامج رياضي مكيف مقترح في تحسين صورة الجسم ورفع مستوى تقدير الذات لدى المعاقين سمعياً"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
45. عشعوش، محمد أيمن عبد اللطيف (1996): "الانتماء الوظيفي وعلاقته بالرضى الوظيفي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
46. عطية، توفيق العجلة (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"، دراسات تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
47. عمر، عبد الحميد (2015): "الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين في بعض إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة أسيوط.
48. عنصر، العياشي (1997): "الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"، مقدمة للملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، ص 1-11.
49. العواد، ي أ (2015): "تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
50. قديد، ياقوت (2010): "الاستقلالية المالية للجماعات المحلية دراسة حالة ثلاث بلديات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة تلمسان.
51. قريوز، زهر الدين (2020): "دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
52. ماجد اللميع، سهيل (2007): "الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
53. محسن، أحمد عبد المنعم (2012): "الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد"، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية والرياضية، جامعة المنيا.

54. محمد إبراهيم، فيصل بن فهد (2008): "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى اداءهم"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
55. محمد الرقب (2011): "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة (فلسطين)،
56. مدروس، نادية وملوكي، جميلة (2019): "واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري"، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد 8.
57. معلوم، لخضر (2015): "دور الوظائف الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لعمال المنشآت الرياضية"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3.
58. مغاري، تيسير محمد عبد القادر (2009): "نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
59. هاني بن ناصر الراجحي (2003): "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية).
60. وسطاني، عفاف (2010): "دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف
- 2 المراجع الأجنبية :

- 61- Alkazagli, mohamed (2017) "**La réforme administrative et son rôle dans la construction du nouvel Etat en libye** ", Thèse de doctorat université de France : école doctorale science juridique.
- 62- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). **International Review of Business Research Papers Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction , Employee Commitment And mployee Productivity**. Human Resource Management, 3(2), 54–68.
- 63- Burhanuddin. (2013). "**Participative Management and its Relationships with Employee Performance Behaviour**" A Study in the University Sector in Malang Indonesia. September, 1–481
- 64- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). **Effective school management**. Sage.
- 65- Garrison, J. P., Hendley, G. W., & Sullivan, D. L. (1979). **The Measurement of Participative Management**. Journal of Applied Communication Research, 7(2), 117–124. <https://doi.org/10.1080/00909887909365201>
- 66- Henarathgoda, M. H. G. A. S. S. J., & Dhammika, K. A. S. (2016). **Impact of Leadership Development on Employee Performance: a Study on Large Tyre Manufacturing Industry in Sri Lanka**. International Journal of Arts and Commerce, 5(4), 5–19. www.ijac.org.uk

- 67- Heneman III, H. G., & Milanowski, A. T. (2004). **Alignment of human resource practices and teacher performance competency**. *Peabody Journal of Education*, 79(4), 108–125.
- 68- Laurant Belanger andré: Petit jean- Louis Bergeron1983 : **Gestion de ressources humaines, une approche globale et intégrée**, Gaétan Morin, éditeur
- 69- Lichtenstein, A. A. (2000). "**Participatory management: A critical look**". *Journal of Library Administration*", 31(1), 29–40.
- 70- Lyons, P. R. (2016). **Making the case for manager delegation of authority**. *Human Resource Management International Digest*.
- 71- Sashkin, M. (1984). "**Participative management is an ethical imperative**. *Organizational Dynamics*", 12(4), 5–22 . [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90008-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90008-1)
- 72- Shagholi, R., & Hussin, S. (2009). **Participatory management : an opportunity for human resources in education**. 1(1), 1939–1943.
- 73- Silva, J., & Brandao, J. (2013): "**Participatory Management and Sustainability: the Case of Vila do Aventureiro**, *RJ Brazil*, 6 (2): 586-601
- 74- Tomlinson, H. (2013). **Educational Management**. *Educational Management*. <https://doi.org/10.4324/9780203463383>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 :

استمارة استطلاع رأي الخبراء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

اسم الأستاذ :التخصص:.....الدرجة العلمية :

استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء

السيد الأستاذ، الدكتور

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

الاستمارة المعروضة على سيادتكم بشأن استطلاع رأيكم في أداة لدراسة لدراسة الأنشطة البدنية الرياضية

المعدلة ودورها في تحقيق الصلابة النفسية لدى المعاقين سمعيا .

الدرجة العلمية : ماستر أكاديمي .

الأستاذ المشرف : مجادي رابح .

ويأمل الباحثين من سيادتكم التفضل بالمساعدة في استكمال خطوات البحث وإجراءات تقديم الاستبيان من حيث :

أولا : مناسبة الاستبيان لهاته الفئة .

ثانيا : إضافة أو تعديل أو حذف من شأنه إثراء المقياس بما يتناسب مع هاته الفئة .

ثالثا : سلامة صياغة العبارات بما يناسب قدرات هاته الفئة على الفهم .

رابعا : مناسبة عبارات المقياس مع الفرضيات المقترحة .

خامسا : ارتباط كل عبارة بالمقياس نفسه

الفرضية العامة :

للإدارة بالمشاركة دور فعال في تحسين الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية

الفرضيات الجزئية :

- للعاملين دور كبير في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- للعاملين دور كبير في التنظيم داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- للعاملين دور كبير في التوجيه داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- للعاملين دور كبير في الرقابة داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.
- توجد عدة معوقات للإدارة بالمشاركة للعاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية بولاية المسيلة.

التعديلات إن وجدت	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		العبارة	الرقم	البعد
	غير جيد	جيد	غير واضح	واضح	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة			
									يقوم المديرين بمشاركة العاملين في التخطيط لوضع أهداف العمل	1	البعد الأول : دور العاملين في التخطيط داخل المنشآت الرياضية
									يتم مشاركة العاملين في التخطيط لوضع رؤية واضحة لبرامج المنشآت الرياضية	2	
									يقوم المديرين بمشاركة العاملين في وضع الخطط لمواجهة كافة الازمات والتحديات المستقبلية	3	
									يشارك المديرين العاملين في إيجاد حلول لكافة المشكلات الإدارية التي تواجههم	4	
									يتم وضع خطط لتطوير وصقل قدرات العاملين بالمنشآت الرياضية	5	
									يتم التعاون بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة	6	
									يتم توفير بيئة مشجعة على التفاعل والمشاركة أثناء عملية التخطيط	7	
									تمكن المستويات الإدارية العليا من مشاركة العاملين في وضع خطط التطوير والتنمية للمنشآت الرياضية	8	
									يتم قبول ومناقشة التعديلات والأفكار التي وضعها العاملون أثناء التخطيط	9	
									يتعاون المدبرون مع المرؤوسين أثناء جمع البيانات والمعلومات التي تفيد أثناء عملية التخطيط	10	

التعديلات إن وجدت	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		العبارة	ترتيب	البعد
	غير جيد	جيد	غير واضح	واضح	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة			
									يتم مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية	01	البعد الثاني : دور العاملين في التنظيم داخل المنشآت الرياضية
									يشارك المديرون العاملين في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم داخل المنشآت الرياضية	02	
									يقوم المديرون بمراعاة التنسيق بين الموارد البشرية والمناصب المتاحة أثناء عملية التنظيم بما يساهم في تيسير العمل داخل المنشآت الرياضية	03	
									يقوم المديرون بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم	04	
									يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل المرؤوسين	05	
									يقوم المديرون باستخدام أسلوب تنظيمي أثناء عملية النقاش وتبادل وجهات النظر بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة	06	
									يسعى المديرون إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم	07	
									يعتمد المديرون على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية	08	
									يقوم المديرون بتطبيق آراء ومقترحات العاملين بالمنشآت الرياضية	09	
									يقوم المديرون بتفويض السلطة للعاملين ويتقبلون نتائج قراراتهم تجاه مختلف المشكلات الإدارية	10	
									يفضل المديرون مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم	11	

التعديلات إن وجدت	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		العبرة	الرقم	البعد
	غير جيد	جيد	غير واضح	واضح	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة			
									يسعى المديرون إلى توجيه العاملين بالمنشآت الرياضية نحو تحقيق الأهداف المرجوة على اتهم وجه ممكن	01	البعد الثالث : دور العاملين في التوجيه داخل المنشآت الرياضية
									يقوم المديرون بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل	02	
									يتيح المديرون فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار مع العاملين أثناء عملية التوجيه	03	
									يقوم المديرون بتوجيه العاملين نحو استثمار واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالمنشأة بما يسهم في تحقيق الأهداف	04	
									يتمسك المديرون بأرائهم دون النظر لأي آراء أو وجهات نظر يديها العاملون	05	
									يسعى المديرون إلى تدريب وصقل العاملين على كيفية توجيه الآخرين نحو مختلف الموضوعات الإدارية	06	
									يتقبل المديرون وجهات نظر العاملين حتى وإن تعارضت مع آرائهم	07	
									يقوم المديرون بتوجيه العاملين بصورة دورية وبما يسهم في تحسين مناخ العمل	08	
									يسعى المديرون إلى توجيه العاملين نحو إتقان عملهم بالمنشآت الرياضية	09	

البعد الثالث : دور العاملين في الرقابة داخل المنشآت الرياضية

									يشارك المديرون العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء	01
									يسعى المديرون إلى مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية أثناء عملية الرقابة	02
									يعطي المديرون فرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض	03
									هناك تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقويم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية	04
									يستعين المديرون ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة	05
									يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التظلم	06
									يستخدم المديرون أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين	07
									يفوض المدير السلطة لمؤوسيه لكي يعد نظام رقابي على نطاق واسع	08

المحور الخامس: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين في المنشآت الرياضية

									يحتفظ المدير بالسلطة والمسؤولية ولا يفوض أحد من العاملين	01
									يرى المدبرون أن دور العاملين هو مجرد أداء الأعمال الإدارية المكلف بها فقط	02
									قلة ثقة المديرين غي العاملين تجاه إنجاز الأعمال	03
									يتجاهل المدبرون آراء ووجهات نظر العاملين بالمنشآت الرياضية	04
									الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة	05
									عدم الاستقرار الوظيفي للكثير من العاملين	06
									عدم وضوح مدى أهمية الإدارة بالمشاركة لدى الكثير من المديرين	07
									يفضل المدبرون تأدية المهام بأنفسهم اختصارا للوقت	08
									يفضل المدبرون تأدية المهام بأنفسهم اعتقادا منهم بأنهم يستطيعون أداء تلك الأعمال أفضل من أي عامل	09
									المناخ التنظيمي لا يشجع على المشاركة بصفة عامة	10
									خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للأخطاء التي يقع فيها العاملون	11

الملحق رقم 02 : الإستبيان بعد التكميم

فيما يلي مجموعة من العبارات تتحدث عن رؤيتك لشخصيتك وكيف تواجه المواقف والضغوط في الحياة . اقرأ كل عبارة منها وأجب عنها بوضع علامة × تحت كلمة دائما أو غالبا أو أحيانا أو نادرا أو أبدا . وذلك حسب انطباق العبارة عليك . أجب عن كل العبارات

1- البيانات الشخصية :

1- السن :

2- الجنس : ذكر أنثى

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	لا
1	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في التخطيط لوضع أهداف العمل			
2	يتم مشاركة العاملين في التخطيط لوضع رؤية واضحة لبرامج المنشآت الرياضية			
3	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في وضع الخطط لمواجهة كافة الازمات والتحديات المستقبلية			
4	يشارك المديرين العاملين في إيجاد حلول لكافة المشكلات الإدارية التي تواجههم			
5	يتم وضع خطط لتطوير وصقل قدرات العاملين بالمنشآت الرياضية			
6	يتم التعاون بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة			
7	يتم توفير بيئة مشجعة على التفاعل والمشاركة أثناء عملية التخطيط			
8	تمكن المستويات الإدارية العليا من مشاركة العاملين في وضع خطط التطوير والتنمية للمنشآت الرياضية			
9	يتم قبول ومناقشة التعديلات والأفكار التي وضعها العاملون أثناء التخطيط			
10	يتعاون المديرين مع المرؤوسين أثناء جمع البيانات والمعلومات التي تفيد أثناء عملية التخطيط			
11	يتم مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية			
12	يشارك المديرين العاملين في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم داخل المنشآت الرياضية			
13	يقوم المديرين بمراعاة التنسيق بين الموارد البشرية والمناصب المتاحة أثناء عملية التنظيم بما يسهم في تيسير العمل داخل المنشآت الرياضية			
14	يقوم المديرين بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم			
15	يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل المرؤوسين			
16	يقوم المديرين باستخدام أسلوب تنظيمي أثناء عملية النقاش وتبادل وجهات النظر بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة			
17	يسعى المديرين إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم			
18	يعتمد المديرين على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية			
19	يقوم المديرين بتطبيق آراء ومقترحات العاملين بالمنشآت الرياضية			

		يقوم المديرين بتفويض السلطة للعاملين ويتقبلون نتائج قراراتهم تجاه مختلف المشكلات الإدارية	20
		يفضل المديرين مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم	21
		يسعى المديرين إلى توجيه العاملين بالمنشآت الرياضية نحو تحقيق الأهداف المرجوة على اتم وجه ممكن	22
		يقوم المديرين بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل	23
		يتيح المديرين فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار مع العاملين أثناء عملية التوجيه	24
		يقوم المديرين بتوجيه العاملين نحو استثمار واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة بالمنشأة بما يسهم في تحقيق الأهداف	25
		يتمسك المديرين بأرائهم دون النظر لأي آراء أو وجهات نظر يديها العاملون	26
		يسعى المديرين إلى تدريب وصقل العاملين على كيفية توجيه الآخرين نحو مختلف الموضوعات الإدارية	27
		يتقبل المديرين وجهات نظر العاملين حتى وإن تعارضت مع آرائهم	28
		يقوم المديرين بتوجيه العاملين بصورة دورية وبما يسهم في تحسين مناخ العمل	29
		يسعى المديرين إلى توجيه العاملين نحو إتقان عملهم بالمنشآت الرياضية	30
		يشارك المديرين العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء	31
		يسعى المديرين إلى مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية أثناء عملية الرقابة	32
		يعطي المديرين فرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض	33
		هناك تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقويم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية	34
		يستعين المديرين ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة	35
		يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التظلم	36
		يستخدم المديرين أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين	37
		يفوض المدير السلطة لمروؤسيه لكي يعد نظام رقابي على نطاق واسع	38
		يحتفظ المدير بالسلطة والمسؤولية ولا يفوض أحد من العاملين	39
		يرى المديرين أن دور العاملين هو مجرد أداء الأعمال الإدارية المكلف بها فقط	40
		قلة ثقة المديرين غي العاملين تجاه إنجاز الأعمال	41
		يتجاهل المديرين آراء ووجهات نظر العاملين بالمنشآت الرياضية	42
		الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة	43
		عدم الاستقرار الوظيفي للكثير من العاملين	44
		عدم وضوح مدى أهمية الإدارة بالمشاركة لدى الكثير من المديرين	45
		يفضل المديرين تأدية المهام بأنفسهم اختصارا للوقت	46
		يفضل المديرين تأدية المهام بأنفسهم اعتقادا منهم بأنهم يستطيعون أداء تلك الأعمال أفضل من أي عامل	47
		المناخ التنظيمي لا يشجع على المشاركة بصفة عامة	48
		خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للأخطاء التي يقع فيها العاملون	49

الملحق رقم 3: مخرجات الـ spss

صدق الأتساق الداخلي:

-1

Corrélations

A

	Corrélacion de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
A1	,554*	,017	20
A2	,514*	,021	20
A3	,631**	,001	20
A4	,644**	,001	20
A5	,688**	,001	20
A6	,645**	,001	20
A7	,698**	,001	20
A8	,693**	,001	20
A9	,701**	,001	20
A10	,601*	,011	20
A	1		20

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

B

	Corrélacion de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
B1	,556*	,012	20
B2	,776**	,000	20
B3	,447*	,048	20
B4	,644**	,002	20
B5	,558*	,012	20
B6	,726**	,001	20
B7	,702**	,001	20
B8	,669**	,001	20
B9	,656**	,002	20
B10	,454*	,044	20
B11	,655**	,002	20
B	1		20

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

C

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
C1	,717**	,000	20
C2	,632**	,003	20
C3	,534*	,014	20
C4	,692**	,001	20
C5	,731**	,000	20
C6	,551*	,012	20
C7	,712**	,000	20
C8	,552*	,012	20
C9	,631**	,003	20
C	1		20

Corrélations

D

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
D1	,558*	,010	20
D2	,631**	,003	20
D3	,516*	,020	20
D4	,692**	,001	20
D5	,568**	,009	20
D6	,551*	,012	20
D7	,623**	,003	20
D8	,558*	,010	20
D	1		20

Corrélations

E

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
E1	,558*	,010	20
E2	,449*	,047	20
E3	,516*	,020	20
E4	,692**	,001	20
E5	,553*	,011	20
E6	,551*	,012	20
E7	,623**	,003	20
E8	,558*	,010	20
E9	,455*	,044	20
E10	,734**	,000	20
E11	,680**	,001	20
E	1		20

-2 الصدق البنائي :

Corrélations

درجة كلية

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
A	,556**	,000	20
B	,374*	,015	20
C	,485**	,001	20
D	,519**	,000	20
E	,587**	,007	20
درجة كلية	1		20

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-3 ألفا كرومباخ :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,814	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	09

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,722	08

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,795	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,884	49

Table de fréquences

A1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	2.4	2.4	2.4
	أحيانا	18	42.9	42.9	45.2
	نعم	23	54.8	54.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	18	42.9	42.9	57.1
	نعم	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	22	52.4	52.4	57.1
	نعم	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	10	23.8	23.8	23.8
	أحيانا	21	50.0	50.0	73.8
	نعم	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	21	50.0	50.0	59.5
	نعم	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	33.3	33.3	33.3
	أحيانا	13	31.0	31.0	64.3
	نعم	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	23	54.8	54.8	59.5
	نعم	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	12	28.6	28.6	38.1
	نعم	26	61.9	61.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	19.0	19.0	19.0
	أحيانا	21	50.0	50.0	69.0
	نعم	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

A10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	7.1	7.1	7.1
	أحيانا	15	35.7	35.7	42.9
	نعم	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	13	31.0	31.0	40.5
	نعم	25	59.5	59.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	11.9	11.9	11.9
	أحيانا	13	31.0	31.0	42.9
	نعم	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	19.0	23.8	23.8
	أحيانا	22	52.4	45.2	69.0
	نعم	12	28.6	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	28	66.7	42.9	57.1
	نعم	8	19.0	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	11.9	11.9	11.9
	أحيانا	20	47.6	47.6	59.5
	نعم	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	21.4	21.4	21.4
	أحيانا	12	28.6	28.6	50.0
	نعم	21	50.0	50.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	15	35.7	35.7	45.2
	نعم	23	54.8	54.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	14	33.3	33.3	33.3
	أحيانا	15	35.7	35.7	69.0
	نعم	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	11.9	11.9	11.9
	أحيانا	23	54.8	54.8	66.7
	نعم	14	33.3	33.3	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	3	7.1	21.4	21.4
	أحيانا	12	28.6	42.9	64.3
	نعم	27	64.3	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

B11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	4.8	23.8	23.8
	أحيانا	16	38.1	38.1	61.9
	نعم	24	57.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	12	28.6	28.6	28.6
	أحيانا	22	52.4	52.4	81.0
	نعم	8	19.0	19.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	26.2	26.2	26.2
	أحيانا	16	38.1	38.1	64.3
	نعم	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	16.7	16.7	16.7
	أحيانا	24	57.1	57.1	73.8
	نعم	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	14	33.3	33.3	42.9
	نعم	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	18	42.9	42.9	57.1
	نعم	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	2.4	2.4	2.4
	أحيانا	22	52.4	52.4	54.8
	نعم	19	45.2	45.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	11	26.2	26.2	40.5
	نعم	25	59.5	59.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	9	21.4	21.4	21.4
	أحيانا	17	40.5	40.5	61.9
	نعم	16	38.1	38.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	19.0	19.0	19.0
	أحيانا	15	35.7	35.7	54.8
	نعم	19	45.2	45.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	10	23.8	23.8	23.8
	أحيانا	20	47.6	47.6	71.4
	نعم	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	11.9	11.9	11.9
	أحيانا	16	38.1	38.1	50.0
	نعم	21	50.0	50.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	16	38.1	38.1	52.4
	نعم	20	47.6	47.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	7	16.7	16.7	16.7
	أحيانا	20	47.6	47.6	64.3
	نعم	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	18	42.9	42.9	47.6
	نعم	22	52.4	52.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	17	40.5	40.5	45.2
	نعم	23	54.8	54.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	11	26.2	26.2	26.2
	أحيانا	18	42.9	42.9	69.0
	نعم	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

D8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	23	54.8	54.8	59.5
	نعم	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	3	7.1	7.1	7.1
	أحيانا	22	52.4	52.4	59.5
	لا	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	17	40.5	40.5	45.2
	لا	23	54.8	54.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	6	14.3	14.3	23.8
	لا	32	76.2	76.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	9	21.4	21.4	31.0
	لا	29	69.0	69.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	18	42.9	42.9	57.1
	لا	18	42.9	42.9	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	14.3	14.3	14.3
	أحيانا	13	31.0	31.0	45.2
	لا	23	54.8	54.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	11.9	11.9	11.9
	أحيانا	15	35.7	35.7	47.6
	لا	22	52.4	52.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	4	9.5	9.5	9.5
	لا	38	90.5	90.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	2	4.8	4.8	4.8
	أحيانا	6	14.3	14.3	19.0
	لا	34	81.0	81.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	19	45.2	45.2	54.8
	لا	19	45.2	45.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

E11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	9.5	9.5	9.5
	أحيانا	14	33.3	33.3	42.9
	لا	24	57.1	57.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

5- مخرجات كا 2 - Q2 :

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A
Khi-deux	19.000 ^a	6.857 ^a	16.000 ^a	5.286 ^a	11.286 ^a	.143 ^a	16.714 ^a	17.714 ^a	6.143 ^a	15.857 ^a	18.857 ^b
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8
Sig. asymptotique	.000	.032	.000	.071	.004	.931	.000	.000	.046	.000	.016
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
Khi-deux	15.857 ^a	13.000 ^a	7.000 ^a	6.857 ^a	9.000 ^a	6.571 ^a	13.000 ^a	.143 ^a	11.571 ^a	6.000 ^a	8.714 ^a
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	.000	.002	.023	.032	.011	.032	.002	.931	.003	.023	.012
	B	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C
Khi-deux	16.667 ^c	7.429 ^a	1.000 ^a	11.286 ^a	14.286 ^a	6.857 ^a	18.429 ^a	13.857 ^a	2.714 ^a	4.429 ^a	5.714 ^d
ddl	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
Sig. asymptotique	.020	.024	.607	.004	.001	.032	.000	.001	.257	.109	.335
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D	E1	E2
Khi-deux	4.000 ^a	9.571 ^a	7.429 ^a	6.143 ^a	16.000 ^a	16.714 ^a	1.857 ^a	16.714 ^a	16.667 ^c	13.857 ^a	16.714 ^a
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	7	2	2
Sig. asymptotique	.135	.008	.024	.046	.000	.000	.395	.000	.020	.001	.000
	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E	كلية_درجة
Khi-deux	34.857 ^a	25.000 ^a	6.857 ^a	10.429 ^a	10.429 ^a	27.524 ^b	43.429 ^a	10.714 ^a	14.286 ^a	33.714 ^c	12.762 ^e
ddl	2	2	2	2	2	1	2	2	2	9	24
Sig. asymptotique	.000	.000	.032	.005	.005	.000	.000	.005	.001	.000	.970

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de M'sila
Institut des Science et Technique
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
معهد العلوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تصريح بالنزاهة العلمية

أنا الممضي أدناه:

الطالب (ة): **عروسي نبيل**

الحامل ب.ت.و / ش.س رقم: **200847101**

الصادرة بتاريخ: **2016/12/14** عن (دائرة/بلدية): **حمام الضلعة**

الولاية: **المسيلة**

المسجل بقسم: **الإدارة والتسيير الرياضي**
تخصص: **تسيير المنشآت الرياضية**

عنوان المذكرة: **دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري
بالمنشآت الرياضية.**

ضمن متطلبات نيل شهادة: ليسانس ماستر

أصرح بشرفي بأني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير أخلاقيات المهنة
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز المذكرة.

شاهد علي التوقيع
اليسجل
حمام الضلعة
التاريخ: **2024**
عن رئيس المجلس البلدي
بمحافظة مسيلة
مردى المادي

توقيع المعني