



جامعة المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
مذكرة مكملة لنيل شهادة (ماستر)  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
شعبة: إدارة وتسيير رياضي  
تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة



# التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إعداد الطالب :  
مجدي طارق

لجنة المناقشة:

د. بوصلاح النذير ..... مشرفا  
د. فتيحة بوساق ..... رئيسا  
د. صديقي نوال ..... مناقشا  
د. عمرون سليم ..... مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016



الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية</b>	
04	الخلفية النظرية .....
16	الدراسات السابقة .....
27	التعليق على الدراسات السابقة .....
<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>	
29	الكلمات الدراسة في الدراسة .....
31	إشكالية الدراسة .....
32	أهداف الدراسة .....
33	أهمية الدراسة .....
33	فرضيات الدراسة .....
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
35	الدراسة الاستطلاعية .....
36	المنهج المتبع في الدراسة .....
36	مجتمع وعينة الدراسة .....
37	أدوات جمع البيانات والمعلومات .....
38	الخصائص السيكومترية للأداة .....
41	إجراءات التطبيق الميداني للدراسة .....
42	الأساليب الإحصائية .....
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها</b>	
44	عرض ومناقشة نتائج المحور الأول .....
53	عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني .....
62	عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث .....
72	عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع .....
81	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .....
<b>الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات</b>	
94	الاقتراحات .....
95	الآفاق المستقبلية .....

97	.....	المراجع
102	.....	الملاحق
	.....	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
09	يبين أهم الفروق بين التفويض والتمكين	01
37	يبين عدد الاستبانات الموزعة والعدد المسترجع	02
38	يبين تصنيف ودرجات مقياس ليكرت الحماسي	03
38	يبين إتجاه الأجوبة حسب مجالات المتوسط المرجح	04
38	يوضح عدد العبارات وفق كل محور من محاور الاستبيان	05
39	يبين معاملات صدق الاستبانة	06
41	يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور والاستبيان ككل الخاص بالدراسة	07
45	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور مشاركة المعلومات	08
46	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور مشاركة المعلومات	09
47	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور مشاركة المعلومات	10
48	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور مشاركة المعلومات	11
49	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور مشاركة المعلومات	12
50	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور مشاركة المعلومات	13
51	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور مشاركة المعلومات	14
52	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (08) لمحور مشاركة المعلومات	15
54	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (09) لمحور الإتصال الفعال	16
55	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (10) لمحور الإتصال الفعال	17
56	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (11) لمحور الإتصال الفعال	18
57	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (12) لمحور الإتصال الفعال	19
58	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (13) لمحور الإتصال الفعال	20
59	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (14) لمحور الإتصال الفعال	21
60	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (15) لمحور الإتصال الفعال	22
61	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (16) لمحور الإتصال الفعال	23
63	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (17) لمحور تدريب العاملين	24
64	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (18) لمحور تدريب العاملين	25
65	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (19) لمحور تدريب العاملين	26
66	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (20) لمحور تدريب العاملين	27
67	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (21) لمحور تدريب العاملين	28
68	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (22) لمحور تدريب العاملين	29
69	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (23) لمحور تدريب العاملين	30
70	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (24) لمحور تدريب العاملين	31

71	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (25) لمحور تدريب العاملين	32
73	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (26) لمحور التحفيز	33
74	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (27) لمحور التحفيز	34
75	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (28) لمحور التحفيز	35
76	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (29) لمحور التحفيز	36
77	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (30) لمحور التحفيز	37
78	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (31) لمحور التحفيز	38
79	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (32) لمحور التحفيز	39
80	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (33) لمحور التحفيز	40
81	يبين استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "مشاركة المعلومات"	41
84	يبين استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني "الإتصال الفعال"	42
87	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث "تدريب العاملين"	43
90	يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الرابع "التحفيز"	44

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	يبين مستويات التمكين	01
07	يبين نموذج عالية للتمكين في المنظمات العامة المصرية	02
08	يبين نموذج الحاجة لجلب مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة	03
45	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (01) للمحور الأول	04
46	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (02) للمحور الأول	05
47	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (03) للمحور الأول	06
48	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (04) للمحور الأول	07
49	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (05) للمحور الأول	08
50	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (06) للمحور الأول	09
51	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (07) للمحور الأول	10
52	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (08) للمحور الأول	11
54	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (10) للمحور الثاني	12
55	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (11) للمحور الثاني	13
56	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (12) للمحور الثاني	14
57	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (13) للمحور الثاني	15
58	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (14) للمحور الثاني	16
59	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (15) للمحور الثاني	17

60	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (16) للمحور الثاني	18
61	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (17) للمحور الثاني	19
63	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (17) للمحور الثالث	20
64	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (18) للمحور الثالث	21
65	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (19) للمحور الثالث	22
66	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (20) للمحور الثالث	23
67	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (21) للمحور الثالث	24
68	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (22) للمحور الثالث	25
69	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (23) للمحور الثالث	26
70	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (24) للمحور الثالث	27
71	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (25) للمحور الثالث	28
73	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	29
74	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	30
75	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	31
76	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	32
77	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	33
78	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	34
79	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	35
80	دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع	36

مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريته وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري وبالتالي ليست مفاجئاً أن تولي العديد من المؤسسات وخاصة المؤسسات الرياضية منها اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية، حيث يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات، لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكلة والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة. (عماد المهيترات، 2010، ص12)

كما أنه لا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات الرياضية الجزائرية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقاً لذلك فإن المؤسسات الرياضية في الجزائر في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة. (جمال اندرواس، 2008، ص4)

و مع نمو حجم المؤسسات و تعقد مشاكلها و تزايد صعوبة معالجة جميع العوامل التي تؤثر على القرار، و القرارات الإدارية من أهم الموضوعات الإدارية التي تلقى اهتماماً كبيراً من جانب المهتمين بالإدارة، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة (أحمد ماهر، 2008، ص4).

لعل مرد أهم عامل يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية هو عدم وجود التمكين، حيث اتجهت المؤسسات الرياضية الكبرى إلى العمل بمبدأ التمكين الذي يجعل المؤسسة الرياضية قادرة على ترشيد قراراتها، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات الرياضية أن يحرصوا على التواصل ومشاركة المعلومات، وتدريب العاملين، وتحفيزهم والعمل بروح الفريق الواحد وصولاً لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

يعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظ حتى الآن بالاهتمام الكبير من طرف الدارسين والباحثين في الجزائر عامة والإدارة الرياضية خصوصا بالرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجهة نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على انه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف.

من هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول التمكين الإداري الذي تعتبره العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، خلال دوره الكبير في تحسين عملية إتخاذ القرار الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدم المؤسسة ورفيها، كما سنحاول إبراز دور التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية، لهذا قمنا بتقسيم بحثنا إلى عدة فصول.

حيث تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة، وتطرقنا فيه إلى أهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، معتمدين على ذلك في أهل الاختصاص سواء من العرب والمسلمين وغيرهم من أهل العلم، وفي هذا الفصل ذكرنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو أحد متغيراته، وذلك لنستفيد منها ونحدد من خلالها معالم دراستنا، وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثاني وهو الإطار العام للدراسة بحيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بدراستنا بتقديم الكلمات الدالة في الدراسة، وبعدها قمنا بطرح الإشكالية التي دفعتنا إلى القيام بهاته الدراسة، وحددنا أهدافها، وأبرزنا أهميتها، ثم وضعنا بعد ذلك فرضيات هذه الدراسة، وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثالث وهو الإجراءات الميدانية للدراسة بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية، وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعد هذا الفصل تناولنا الفصل الرابع وهو عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، بحيث عرضنا فيه النتائج التي تم التوصل إليها في جداول إحصائية كما قمنا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا، وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الخامس وهو الاستنتاجات والاقتراحات بحيث عرضنا فيه أهم ما توصلنا إليه في دراستنا، وكذا بعض الاقتراحات التي قد تفيدنا أو تفيد غيرنا في هذا المجال، كما أننا فتحنا نافذة على الآفاق المستقبلية للدراسة.

# الفصل الأول

## 1- التمكين الإداري:

## 1-1- ماهية التمكين الإداري:

إذا كان مفهوم التمكين الإداري قد عرف حديثاً في مجال عمل المنظمات الإدارية فإن القرآن الكريم قد نص عليه منذ حوالي 1437 عاماً، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثني عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَّا، فَأَمَكَّنَ، مَكِينٌ، مَكِّيٌّ، يُمَكِّنُنَّ، مُمَكِّنٌ، (المعاني وآخرون، 2011، ص182).

إذ قال الله تعالى في كتابه الكريم: بسم الله الرحمن الرحيم " وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (54) " (سورة يوسف الآية 54).  
وقال تعالى: " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا " (سورة الكهف الآية 85).

## 1-2- أهمية التمكين:

ترجع أهمية التمكين ليس فقط إلى دوره في دعم قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المهمة في مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمات عند غياب الرؤساء، بل أيضاً في تحسين أداء العاملين، وحسن استغلال طاقاتهم باعتبارهم الثروة الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل (أفندي، 2003، ص12)، بجانب ما يتيح التمكين من مميزات تتضمن تخفيف العبء عن المديرين والمسؤولين والحد من تدخلاتهم في التفاصيل والجزئيات، وإعفاءهم من مهام الرقابة والسيطرة والمحاسبة اليومية التي تنقل كاهلهم، وبالتالي تفرغهم للقضايا والمشكلات الكبيرة والمهمة، وممارسة دورهم في وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات، وتقوم الأداء، والتأكد من تحقق أهداف المنظمة (الكبيسي، 2004، ص136).

كما يسهم التمكين في زيادة كفاءة المنظمات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها، فضلاً عن تحقيق أهدافها باستغلال خبرات ومهارات العاملين بها، وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف، من خلال استخراج أقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتها، لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل (أفندي، 2003، ص25-26).

ويفسر المدهون أهمية التمكين في اتخاذ القرارات إلى:

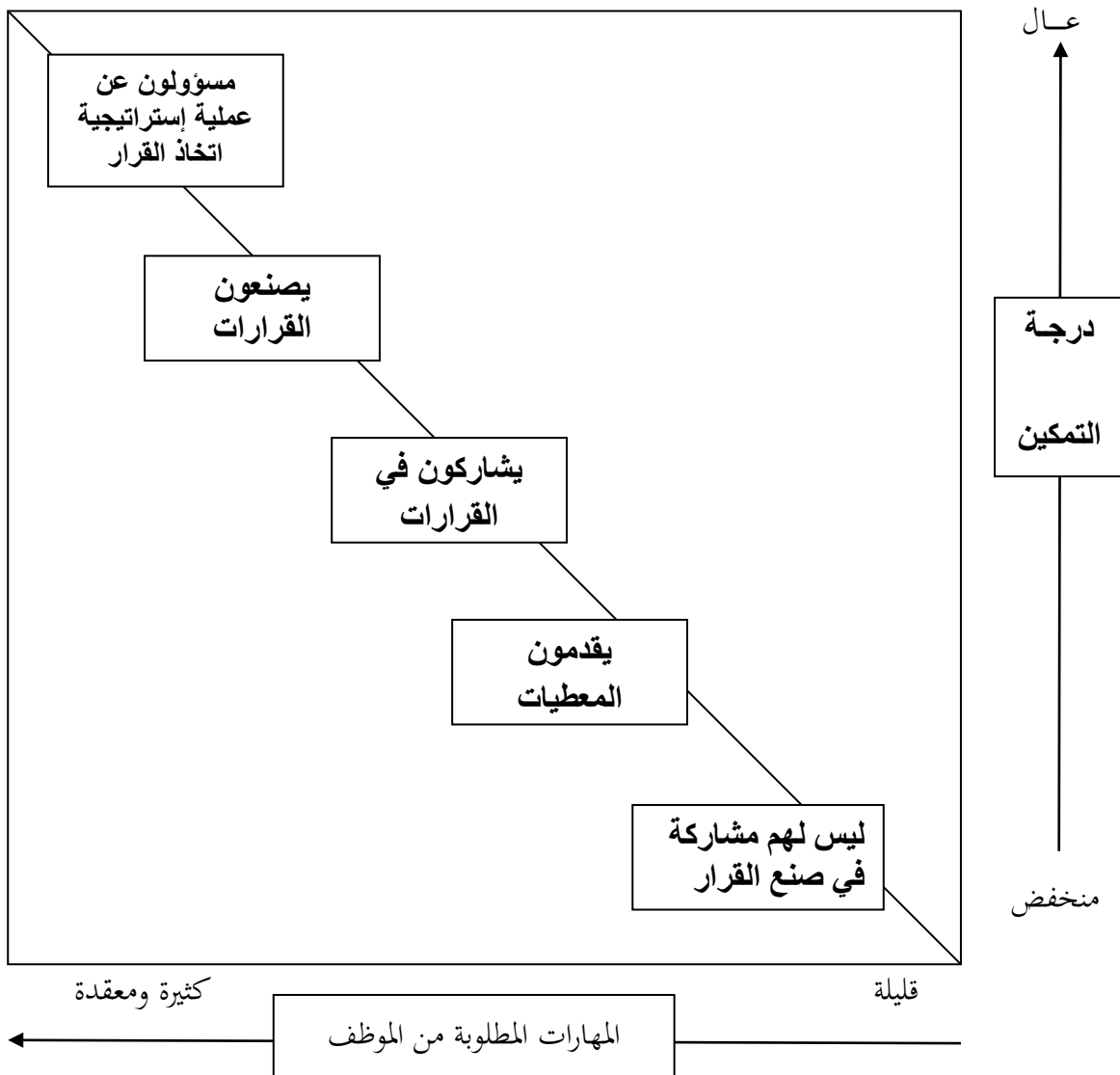
- أ- الجودة: جودة القرار المتخذ وفق رغبات العملاء التي تكفل إشباع حاجاتهم بناء على المعايير المعتمدة في المنظمة، أو في مواجهة المشكلات الطارئة التي تتسم بجو من عدم التأكد.
- ب- القبول: تقبل العميل للقرار لتلبية احتياجاته، أو تقبل المنظمة للقرار الذي اتخذته المتمكن لمواجهة ظروف طارئة باعتباره يحقق مصلحة المنظمة ويحد من الخسائر والتداعيات لأدنى درجة ممكنة.
- ج- توقيت القرار: السرعة في اتخاذ القرار دون الحاجة لاستشارة الإدارة تجنباً للآثار السلبية الناجمة عن ذلك، خاصة في حالة الأزمات والكوارث التي يلعب فيها الوقت دوراً مؤثراً (المدهون، 1999، ص79-80).

### 1-3- مستويات التمكين:

تعتبر درجة المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات بمستويات التمكين السارية في المنظمة، فأدنى مستويات التمكين تتضمن تقديم العاملين لمعطيات تساعد على إتخاذ القرارات دون مشاركة فعلية، يليها المشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات، ثم صنع واتخاذ القرارات، وأخيراً المسؤولية الكاملة عم عملية وإستراتيجية إتخاذ القرارات، حيث تبدأ مستويات التمكين من محدودية سلطة العاملين، وتنتهي بالتمكين الكامل الذي يشارك فيه العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، أو ما يعرف بالتمكين المطلق (أفندي، 2003، ص 39).

ويوضح الشكل رقم (1) مستويات التمكين:

شكل رقم (1): يبين مستويات التمكين



شكل رقم (1): يبين مستويات التمكين

المصدر: (أفندي، 2003، ص 38)

## 1-4- نماذج التمكين:

أهم نماذج التمكين التي تستخدم كمدخل لتطوير وتحسين الأداء:

## أ- نموذج عالية عارف:

أعدت عالية عارف هذا النموذج عام 2004 كمقترح للتمكين في المنظمات العامة المصرية، ويتم تطبيقه عبر ثلاث مراحل هي (عارف، 2004، ص 246-249):

1- مرحلة الإعداد: هي مرحلة تفاعل المنظمة والإدارة والعاملين لتهيئة البيئة الملائمة للتمكين من خلال العمل على:

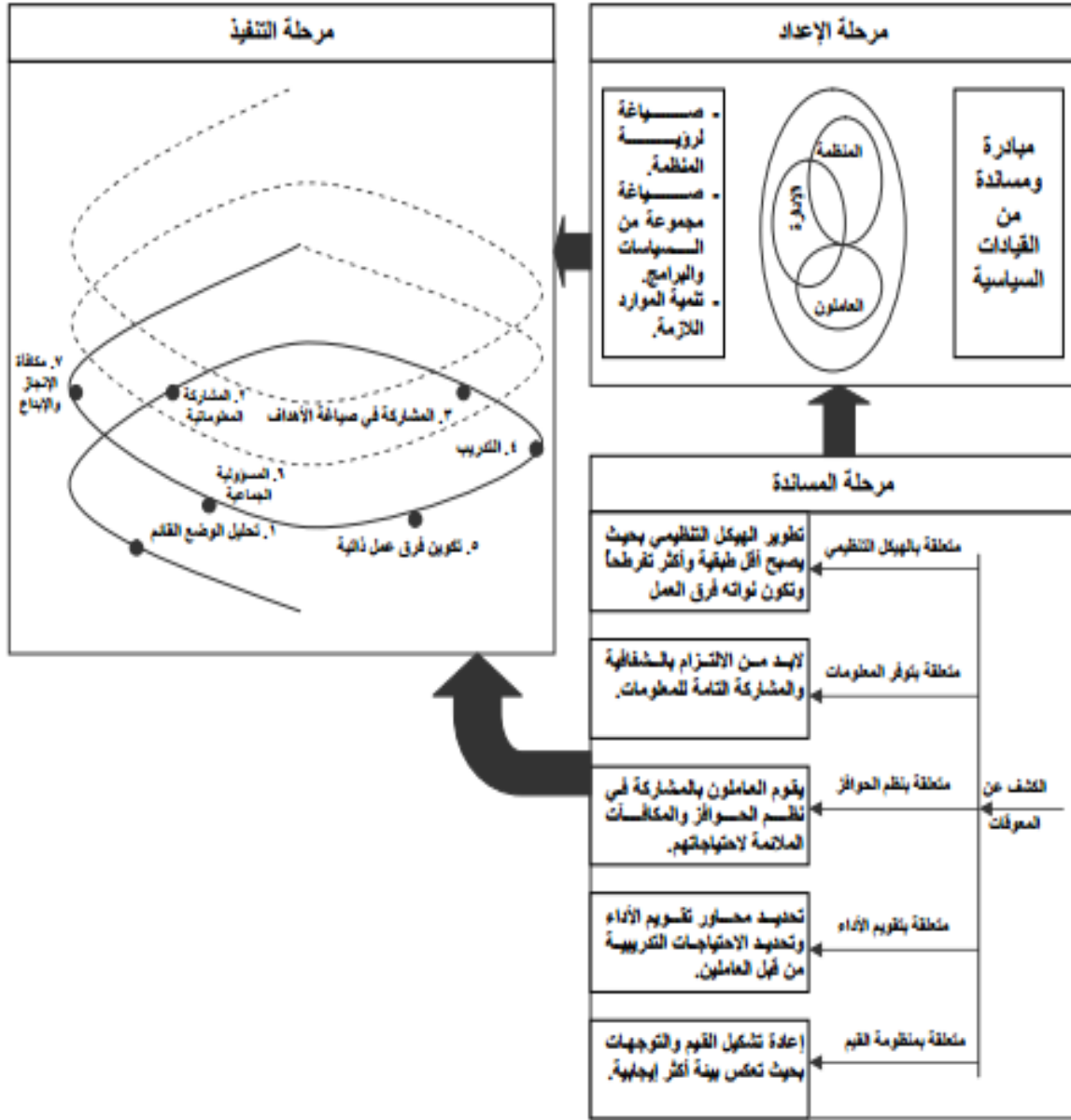
- أ. تحسين أساليب الحصول على الخدمة.
- ب. المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد.
- ج. التخلص من نمط الإدارة بالأمر والسيطرة، وكذا التخلص من اللوائح المدعمة لهذا السلوك.
- د. الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة.
- هـ. التقليل من التداخل في الاختصاصات.

2- مرحلة التنفيذ: تأخذ شكل حلزوني يحتوي على مجموعة من خطوات تتكرر بشكل دوري وفقا لمستوى أعلى من الأداء يعكس التطور المتوقع لأداء العاملين نتيجة لاستمرار مشاركة المعلومات. وتشمل كل حلقة من حلقات الزنبرك العمودي على الخطوات التالية:

- تقييم الوضع الراهن.
- المشاركة المعلوماتية.
- المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين.
- التدريب الإداري والمهاري.
- تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضائها وأهدافها تبعاً لاختلاف الأهداف.
- المسؤولية الجماعية عن مستوى الأداء.
- تقييم ومكافأة الإنجاز والإبداع.

3- مرحلة المساندة: تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل لكي يتم علاجها أولاً بأول.

والشكل رقم (2) يوضح نموذج عالية للتمكين في المنظمات العامة المصرية.



شكل رقم(02): نموذج عالية للتمكين في المنظمات العامة المصرية

المصدر: (عارف، 2004، ص249)

### ب - نموذج الحاجة:

أعدت هذا النموذج فاطمة الحاجة عام 2006 كمقترح تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات المتحدة، من خلال دراسة تأثير العلاقات المتبادلة بين إتجاه وقوة التأثير، والخصائص الديموغرافية للمنظمة وأبعاد التمكين.

والشكل رقم (3) يوضح نموذج الحاجة لجلب مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.



#### 1-4- التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أنه في الواقع يختلف عنه، حيث في تفويض السلطة نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولا يتاح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية على النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه (جودة، محفوظ أحمد، 2010، ص 63).

التمكين	التفويض
إتاحة الفرص للمرؤوس، ليقدر فيقرر	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس
تتاح صلاحيات للعاملين في نطاق أوسع ومتفق عليه	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة
النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض
في التمكين ينسب للعامل قيادة الذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات تنقل بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا	قد يكون مؤقتا أو قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه

جدول رقم (01): يبين أهم الفروق بين التفويض والتمكين

المصدر: (عبد الوهاب وآخرون، 2007، ص 199)

#### 1-5- أبعاد التمكين:

##### 1-5-1 مشاركة المعلومات:

يمكن تعريف المعلومات بأنها: مجموع البيانات التي يتم تشغيلها وتمثل معنى وقيمة حقيقية بالنسبة لمتخذي القرارات، بالتالي يمكن توظيفها لتفعيل تلك القرارات وتوجيهها الوجهة الصحيحة (فيحان العتيبي، 2004، ص 14).

##### 1-5-2 الإتصال الفعال:

يعرف الإتصال الفعال بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما (ثائرة عدنان حسن، 2009، ص 7).

ويمكن التركيز على أهمية الإتصال الفعال في النقاط التالية:

- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام لأعمالهم.
- إطلاع المرؤوسين على التعليمات والأهداف المطلوب تنفيذها بالإضافة إلى تسهيل عملية إتخاذ القرار.
- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

**1-5-3- تدريب العاملين:**

يعرف التدريب على أنه: تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم (حمول وآخرون، 2009، ص2).

كما يعرف على أنه: الجهد المخطط له من قبل المؤسسة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات، أو السلوك من قبل العاملين (الصرايرة وآخرون، 2010، ص500).

ويمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط الآتية (حمول وآخرون، 2009، ص3):

— يهدف التدريب إلى علاج حالات النقص في المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة.

— يساهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والمعيب.

— يستمد التدريب أهميته من كونه أيضا استثمار في أفضل حال وأهم ما تمتلك المؤسسة وهم الأفراد العاملون بها والذين يمثلون ثلث رأس مالها.

— يعتبر التدريب أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.

— التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.

**1-5-4- التحفيز:**

على الرغم من أن التمكن في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية (بجي ملحم، 2006، ص15).

يعرف التحفيز بأنه: مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم (سعيد صلاح، عودة، 1994، ص189).

وهناك تعريف آخر يقول: التحفيز هو قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة (العميان، محمد سليمان، 2002، ص280).

إن أهمية التحفيز تكمن فيما يلي (كلالدة ظاهر محمود، 1997، ص22):

— المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.

— المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.

— تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.

— المساهمة في تحقيق أي أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة لإنجازها.

**2- إتخاذ القرار:**

تعد عملية إتخاذ القرارات قلب العملية الإدارية، فهي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، فالعملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ قرارات، بل إن عملية إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية (عبد الله اللحيدان، 2011، ص39).

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار، تعمل على تهيئة الجو المناسب و الموقف الملائم للوصول إلى قرار أكثر ثباتاً بما يضمن عدم إغائه أو تعديله و تلا في ما قد يترتب من آثار سلبية و تساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، و تخفف من العقبات التي تعترض التنفيذ (بوشنافه أحمد، 2003، ص129).

**1-2- ما هية إتخاذ القرار:**

يقصد بعملية إتخاذ القرار: اختيار بديل من البدائل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار (كنعان نواف، 1998، ص22).

**2-2- أهمية إتخاذ القرار:**

تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال كون اتخاذ القرار هو جوهر عملية الإدارة و يتغلغل فيها لدرجة يمكن معها القول أن الإدارة هي اتخاذ القرار، حين يقوم المدير بهذه العملية الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، إنما يحاول الوصول إلى تلك الأهداف باتخاذ مجموعة متسلسلة من القرارات كل منها يدفع موقف المدير خطوة للوصول إلى الهدف النهائي لذلك تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل المدير و أساسه و أهم عنصر فيه لأنها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات و الفعاليات اليومية في حياة المؤسسات و لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل و النشاط و تراجع المؤسسة (محمد تيس، 1975، ص201).

إن القرارات المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة و مدى نجاحها أو فشلها و على العاملين و نشاطهم فيها. لهذا فإن القرارات الإدارية هي المحور الأساسي و الفعال و الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، فوظائف الإدارة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات بنشاطها و بشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة و الأفراد و العاملين و المتعاملين معها وحتى مع البيئة الخارجية التي تحيط بها (علي السلمي، 1996، ص302).

## 2-3- مراحل عملية إتخاذ القرار: (حسين بلعجوز، 2009، ص73)

## أولاً: تحديد المشكلة

يساعد الأسلوب المعياري في تحليل المعلومات التي تختص بالأداء الفعلي و الأداء المخطط أو المعيار من الكشف عن وجود مشكلات في النظام و التي تواجه المؤسسة , مما يتيح على متخذ القرار في هذا السياق من تحديد المشكلة من منظور المقارنة مع ما هو مخطط له و معرفة مكان الخلل و استيعابها و فهمها و التعبير عنها و وصفها بطريقة تقنية أو علمية أو بلغة فنية محددة تتيح لبقية أفراد المنظمة أو أهل الاختصاص من فهمها و تبادل المعارف و الآراء حولها.

## ثانياً: تحديد البدائل

و هي البحث عن الحلول الممكنة التي تستطيع حل هذه المشكلة كل حسب بطريقته مما يفتح المجال لمتخذ القرار مجال المفاضلة.

## ثالثاً: تقييم البديل

و هو تصنيف هذه الحلول وفق العناصر و الخصائص التي تشترك فيها و المطلوب منها تلخيصها ضمن معايير تتيح الإنصاف في المقارنة مثل: العائد و التكلفة، الزمن و المردودية.....الخ.

## رابعاً: اختيار البديل الافضل (اتخاذ القرار)

و هو آخر مرحلة من مراحل اتخاذ القرار و هو اختيار حل واحد من مجموعة من البدائل طبعاً المحقق للهدف و الأفضل من ناحية المعيار الذي ينتمي له , لكن الجدير بالإدارة إتباع نوع معين من الرقابة للتأكد من فاعلية هذا القرار، و الرقابة هنا هي بمثابة التغذية العكسية لقرارات لاحقة من هذا القبيل من أجل تحسين و ترشيد قراراته مستقبلاً، أو قرارات تصحيحية للقرارات التي سبقت.

## 2-4- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات: (نعمان عبد الغني، 2006، ص13)

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين في الحقل الرياضي، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية، وبين الهيئة الرياضية والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية للهيئات الرياضية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم المعمول به، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد الهيئة الرياضية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

## 5-2- أنواع القرارات:

## 1-5-2- القرارات الفردية:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية، قرار فردي يخصك وحدك، كما قلنا طالب يريد أن يحدد جامعة أو رجل يريد أن يختار للزواج امرأة، فهذا أمر محدود، لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها، كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين، إن مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية، ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات، لأن الأول قرار يخصك وحدك، فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصصة به وحدك، أما أن يكون القرار الذي يتخذه يتضرر منه آلاف أو عامة الناس، أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي.

## 2-5-2- القرارات المصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد أن تهدي لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب؟ قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد أن تدرس أو تعمل؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد أن تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى؟ أمور لها آثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا أن يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون أن ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

## 3-5-2- القرارات الدورية:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية؟ أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطلاب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج أن يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الأمثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى أن نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير، كلا! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذا فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلازم واقع حياتنا.

**3- مديرية الشباب والرياضة:**

هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة بالولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وتطبيقا لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 والذي يهدف إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية. وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية تحت سلطة المدير أربع مصالح هي كالاتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.
- مصلحة نشاطات الشباب.
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.
- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

تضم مديرية الشباب والرياضة 249 موظف وعامل مقسمة على النحو الآتي:

مدير الشباب والرياضة

إطارات الرياضة: 48 إطار في مختلف الرتب

إطارات الشباب: 88 إطار في مختلف الرتب

موظفي الأسلاك المشتركة: 113 موظف وعامل

## 3-1- مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة الشباب وفضاءاتهم وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية بالولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة بالولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

## الدراسات السابقة والمشاهدة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت محاور الدراسة (التمكين الإداري وإتخاذ القرار)، وسيقوم الباحث بعرض وتحليل بعض الدراسات السابقة التي استطاع الحصول عليها، والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرض هذه الدراسات من الأعلى درجة إلى الأقل درجة، وفيما يلي عرض لأهم هاته الدراسات:

## الدراسة الأولى:

دراسة فاطمة عبد الحميد الخاجة 2006: رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، جامعة القاهرة. كان الهدف العام من الدراسة هو إبراز أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وانبثقت منه التساؤلات التالية:

- ما هو المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- ما مستوى ممارسة التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على سلوك العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

وخلصت الدراسة على عدة نتائج أهمها:

- أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً.
- أن مستوى ممارسة التمكين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان متوسطاً.
- هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على سلوك العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، ما يخدم الصالح العام وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب، وضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات التقييم وعلنية ووضوح وعدالة معايير الأداء.

الدراسة الثانية:

دراسة حسين أحمد طروانة 2006: رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، تحت عنوان: العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، جامعة مؤتة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهدافها قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على 343 فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها مايلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين كان متوسطاً، وأن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وتشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح العمل التربوي، من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

## الدراسة الثالثة:

دراسة محمد سلمان الشمري 2006: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان: أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، جامعة الكويت.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة.

وانبثقت منه التساؤلات التالية:

- ما هي أساليب التمكين المطبقة داخل شركة الملاحة العربية للمواني؟
  - ما هي الدرجة التي يشارك بها العاملون في اتخاذ القرارات؟
  - هل توفر الإدارة للعاملين القدر اللازم من المعلومات الذي يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات؟
  - ما هي الآثار المترتبة على عملية تمكين العاملين بالنسبة للمنظمة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة؟
- وقد قام الباحث بتوزيع 170 استمارة استقصاء على العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة، وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية 145 استمارة استقصاء بنسبة 92.9% من حجم العينة وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ارتفاع مدركات العاملين بشركة الملاحة العربية المتحدة إلى حد ما لكل متغيرات الدراسة (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، وسيادة روح الفريق، وفاعلية القرارات).
  - لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة لبعدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وسيادة روح الفريق.
  - لا توجد اختلافات جوهرية بين مدركات الذكور والإناث لأي بعد من أبعاد التمكين.

وتم طرح بعض الاقتراحات من أهمها:

- محاولة دفع مدركات العاملين لمعنى أو مفهوم تمكين العاملين.
- محاولة رفع مدركات العاملين للفوائد أو المزايا التي تعود من جراء تطبيق أسلوب تمكين العاملين على عملية اتخاذ القرارات.
- محاولة إتاحة الفرصة بشكل أكبر للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات على أن تكون الفرصة حقيقية وليست شكلية.
- محاولة رفع مدركات العاملين أصحاب المؤهلات العلمية الأقل لمعنى أو مفهوم تمكين العاملين وأهميته.

الدراسة الرابعة:

دراسة عبد الله اللحيدان 2011: رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، تحت عنوان: دور التمكين الإداري في عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وكان الهدف العام من الدراسة التعرف على دور التمكين الإداري في عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، موجه إلى العاملين بإدارة جوازات منطقة القصيم، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين والبالغ عددهم 361 مفردة، فيما كانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- الأساليب المهمة التي تعبر عن إلمام العاملين بجوازات منطقة القصيم بمفاهيم التمكين كانت بمتوسط 4.20.
- أن مستويات التمكين التي يمارسها العاملون بجوازات منطقة القصيم هي متوسطة نوعاً ما.
- لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو دور التمكين في عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

وتم طرح بعض التوصيات أهمها:

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أساليب التمكين ومداخله حسب طبيعة عمل المنظمة.
- إتاحة مساحة أكبر من اللامركزية والمرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة لسرعة تسيير دفة العمل.
- توفير الكوادر البشرية المؤهلة والإمكانات الفنية والموارد المالية اللازمة لتنفيذ أساليب ومداخل التمكين المناسبة لعمل الجوازات.
- منح العاملين المتمكنين من إتخاذ قرارات رشيدة الحوافز المادية والمعنوية.

الدراسة الخامسة:

دراسة تلخوخ سعيدة 2014: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرعاية) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بومرداس.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسة MGBROYAL.

وانبثقت منه التساؤلات الآتية:

— ما هي أبعاد التمكين الإداري وما مستوى توفرها في مؤسسة MGBROYAL؟

— ما هي أبعاد الأداء الوظيفي وما مستوى توفرها في مؤسسة MGBROYAL؟

— هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسة MGBROYAL؟

واتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي أما أداة البحث فاستخدمت الاستبيان موجه لموظفي مؤسسة MGBROYAL، وتكون مجتمع الدراسة كافة الموظفين والبالغ عددهم 119 فردا وهم موزعون على جميع مديريات ووحدات المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

— أن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع مرتفع.

— وجود ارتباط موجب وقوي وذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء الوظيفي وكذا أبعاده.

وتم طرح بعض الاقتراحات أهمها:

— تشجيع نظامي المكافآت والحوافز بناء على أسس ومعايير مبنية.

— تأسيس فرق عمل مستقلة وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات التي تواجه مشكلات العمل.

— تعزيز قنوات الإتصال وتنمية مهارات العاملين على الإتصال الفعال.

الدراسة السادسة:

والتي قامت بها سعود آمال 2015: رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، تحت عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

وكان الهدف العام من الدراسة معرفة علاقة التمكين بأهداف المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة.

وانبثقت منه التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة بين إعطاء الموظف فرصة المشاركة في إتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الإتصال الفعال بين الإدارة العليا والموظفين الإداريين وتحقيق أهداف المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين التفويض لجزء من السلطة للموظفين الإداريين من قبل المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة؟

واتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي أما أداة البحث فاستخدمت الاستبيان موجه لموظفي مؤسسة الكوابل بسكرة، كما أجرت مقابلة مع إداريين من المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- زيادة وتكثيف البحوث في مجال التمكين الإداري.
- العمل على تنمية روح المبادرة بتطبيق مثل هذه الإستراتيجية عن طريق تشجيع الأفكار الإبداعية.
- تعزيز مقومات ظاهرة التمكين الإداري والمشاركة في إتخاذ القرارات والتحفيز والإبداع والولاء.
- ربط مفهوم التمكين الإداري بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة مع نظام الحوافز والرقابة.

الدراسة السابعة:

والتي قام بها يوسف عريقات 2011: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال دراسة ميدانية بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان الأهلية.

وكان الهدف العام من الدراسة هو معرفة دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، وانبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما صفات المنظمة التي تعمل على تمكين موظفيها؟
  - ما أثر تمكين الموظفين في إخراج المنظمة من الأزمة منتصرة أو بأقل خسائر؟
  - هل للتمكين فوائد أخرى غير إدارة المنظمات؟
- اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي أما أداة البحث فاستخدم الاستبيان وزع على 18 فردا يتوزعون على 06 شركات مالية وبنوك وزعت على موظفي ومديري العلاقات العامة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تبني المنظمة لعملية التمكين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم وأخذ رأيهم والاستماع إليهم بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية يسهم في عملية تمكين العاملين بشكل فعال.
  - إن الموظفين الممكّنين يتمتعون بالاستقلالية في إتخاذ القرارات ويستطيعون تحمل نتائجها.
  - كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة.

الدراسة الثامنة:

دراسة عبد الله الشهراني 2009: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان: دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كان الهدف العام من الدراسة هو معرفة دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية.

وكانت التساؤلات الجزئية كالاتي:

- ما هو دور التمكين في تطوير أداء العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية؟
- ما المتطلبات اللازمة لتمكين العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية؟
- ما المعوقات التي تحول دون تمكين العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية؟

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي أما أداة البحث فاستخدم الاستبيان موجه لموظفي شرطة الرياض.

وخلصت الدراسات إلى عدة توصيات أهمها:

- نشر ثقافة التمكين لتهيئة البيئة المناسبة لتطوير أداء العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية.
- إلحاق العاملين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية بدورات تدريبية في مجال التمكين.
- وضع نموذج تمكين مناسب لطبيعة عمل ونشاطات المنشآت الرياضية.

الدراسة التاسعة:

دراسة سليم كفان 2005: رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية غير منشورة، تحت عنوان: دراسة مدى فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة.

وكان الهدف العام من الدراسة هو إبراز دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة.

وانبثقت منه التساؤلات الآتية:

- كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فاعلية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟
- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فاعلية الإتصال التنظيمي داخل المنظمة؟
- إلى أي مدى تؤثر معرفات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- إعطاء قيمة أكبر لعملية الإتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين.
- رسكلة فاعلية الإطارات والمشرفين في مجال تقنيات وأبجديات الإتصال التنظيمي الفعال وهذا لما له من أهمية وقيمة كبيرة.
- القيام بندوات داخلية وخارجية في المؤسسة خاصة في مجال الإتصال التنظيمي وكذا عملية إتخاذ القرارات.

الدراسة العاشرة:

دراسة خالد بن فيحان المنديل 2003: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تحت عنوان: المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وكان الهدف العام من الدراسة معرفة علاقة المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار بالأداء الوظيفي بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض.

وانبثقت منه التساؤلات الآتية:

- ما هو الأسلوب الإداري المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض؟
  - ما علاقة تطبيق المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض؟
  - إلى أي مدى يختلف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمتغيرات الدراسة؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي للعينة، واقتصرت عينة الدراسة على الضباط وضباط الصف البالغ عددهم 350 فرد.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية على الإتصال بالرؤساء بشكل مباشر.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.
- توفير بيئة عمل مشجعة لاتخاذ قرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية.

الدراسة الحادية عشر:

دراسة فرجاوي رابح 2015: رسالة ماستر في الإدارة والتنظيم في الرياضة غير منشورة تحت عنوان: دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة.

وكان الهدف العام من الدراسة معرفة دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

وانبثقت منه التساؤلات التالية:

- هل للإتصال ومشاركة المعلومات دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية؟
- هل للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية؟
- هل للتحفيز دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وإعداد استبانة كأداة للبحث تم توزيعها على كافة إداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 إداري.

أبرز نتائج الدراسة:

- إثبات أن للإتصال ومشاركة المعلومات دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.
- إثبات أن للثقة بين العاملين والمسؤولين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.
- إثبات أن للتحفيز دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

## التعليق على الدراسات السابقة والمشاهدة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات يتضح لنا أغلب هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولناها وذلك أنها تناولت موضوع التمكين بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، وأن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي من قبل الباحثين.

نلاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت التمكين ركزت على المؤسسات الاقتصادية وهذا طبيعي لأن الإدارة في هذا النوع من المؤسسات تسعى دائماً لاكتشاف أفضل الطرق في التسيير والإنتاج، في حين تطرقنا في هذه الدراسة إلى الإدارة الرياضية وهي مفهوم حديث في الجزائر أصبح من أهم المواضيع المتداولة في المؤتمرات والاجتماعات ذات الطابع الرياضي خصوصاً بعد دخول الأندية عالم الاحتراف فأصبح على كل ناد أن يسير مثل المؤسسات الاقتصادية حيث أن التمكين الإداري له دور كبير تحسين عملية إتخاذ القرار.

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الذي يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتحليل والمناقشة ومن أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا ما جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي في دراستنا هذه، كما أننا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفنا أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع والمنهج وكذلك إمكانيات الباحث ومراعاة عامل الوقت.

كذلك كان هناك اختلاف في المجال الزمني للدراسات المطروحة عن المجال الزمني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (2003 إلى 2015) بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية خلال الموسم الدراسي 2016/2015 كما أن الدراسة الحالية تناولت دور التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية وجميع الدراسات التي تناولتها في موضوعي لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتني كباحث في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وضبط وبيان محاوره وعباراته.

# الفصل الثاني

## 1- الكلمات الدالة في الدراسة

## 1-1- تعريف التمكين الإداري

1-1-1- لغة: "ممكن يمكن تمكيننا ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة، والتمكن من الشيء إتقانه والسيطرة عليه" (ابن منظور، 2005، ج14، ص112).

## 1-1-2- اصطلاحا:

من وجهة نظر السامرائي التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (السامرائي، مهدي صالح، 2007، ص404).

ويرى (Bennis & Townsend) على أنه: تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفر الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيهم (أيمن أحمد وآخرون، 2011، ص469).

كما عرف (Geroy & Anderson) التمكين على أنه: العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات (الكساسبة وآخرون، 2009، ص27).

كذلك عرفه عرفات على أنه: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة (عرفات، أحمد يوسف، 2009، ص3).

ويعرف جودة التمكين على أنه: رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه ودون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر (جودة، محفوظ أحمد، 2006، ص138).

## 1-1-3- إجرائيا: التعريف الإجرائي هو تعريف الباحث انطلاقا من التعريف الاصطلاحي، حيث يعرف

الباحث التمكين الإداري بأنه فلسفة واتجاه إداري الهدف منه إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

## 1-2- اتخاذ القرار

## 1-2-1- لغة: تعني كلمة قرار المستقر والثابت أي ما أقر به الرأي من حكم في مسألة ما أو في أمر من

الأمر، ويقال من أهل القرار أي من أهل السلطة والرأي.

**1-2-2- اصطلاحا:**

يعرف الجوهري القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله (الجوهري وأبو الغار، 2001، ص82).

يعرف ماهر اتخاذ القرار بأنه: اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر، 2004، ص 126).

ويعرف الشرقاوي عملية اتخاذ القرار بأنها: إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها (علي الشرقاوي، 2002، ص 128).

**1-2-3- إجرائيا:**

حيث يعرف الباحث عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير الهدف منها اختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة في موقف معين من أجل الوصول إلى الهدف المرجو والحل الأمثل.

**1-3- المؤسسات الرياضية:**

**1-3-1- لغة:** كلمة مؤسّسة هي صيغة المؤنث لمفعول أسّس، منشأة تؤسّس لغرض معيّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.

**1-3-2- اصطلاحا:** هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (عصام بدوي، 2001، ص379)

وقد أشار دافت روبنز (Draft Roppins) إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقة المتفاعلة بين تلك الأنشطة، ومؤسسات المجتمع الأخرى. (عبد العظيم، 2008، ص44)

**1-3-3- إجرائيا:** حيث يعرف الباحث بأنها عبارة عن منشأة لها الشخصية الاعتبارية تنشأ لخدمة القطاع الرياضي، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتوافق وحجم المؤسسة بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع.

## 2- إشكالية الدراسة:

مرت الإدارة بمراحل متعاقبة من التطور وظهرت اتجاهات إدارية متعاقبة تسعى إلى التطوير والتجديد بما يواكب التغيرات التقنية في البيئة الداخلية والخارجية، لدعم قدرة المنظمة على البقاء والنمو من خلال تطوير أداء العنصر البشري والاهتمام به كمحور ارتكاز وازدهار وتطور المنظمات بما فيها المنظمات الرياضية. (عبد الله اللحيان، 2011، ص17)

ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام بالعنصر البشري (حرير، 2003، ص16)، وقد اختلفت هذه الاهتمامات بين المادية والمعنوية كنظام الحوافز المتنوعة، التي من شأنها أنها أن تعزز ديمقراطية الإدارة في سيرها وتمكينها للعاملين حقوق التصرف واتخاذ القرارات بإعطائهم نوع من الحرية في ممارسة نشاطهم داخل المنظمة. (سعود آمال، 2014، ص19)

إن الإدارة الناجحة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "المليكة النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها (عطية حسين أفندي، 2003، ص34)، لذا وجب على الإدارة تطبيق المفاهيم الحديثة لمواكبة التطورات واستخدام أساليب العمل الحديثة، وإن التوجه الذي يساعد الإدارة وينعكس ذلك في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة هو التمكين الإداري (جواد محسن راضي، 2010، ص17).

إن التمكين اتجاه يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، متمثلاً بصلاحيات أكثر من مجرد التفويض، وتمكين الموظف يعني أن نقوم بتحسين قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه ودون إرشاد الإدارة. (بن نحت، 2008، ص4)

و القرارات الإدارية من أهم الموضوعات الإدارية التي تلقى اهتماماً كبيراً من جانب المهتمين بالإدارة، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة (أحمد ماهر، 2008، ص4).

إن اتخاذ القرارات الإدارية في ميدان الرياضة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أية هيئة رياضية إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرج أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (طلحة حسام، 1997، ص32).

ويتطلب أن يتمتع متخذو القرار بالمهارات والإمكانات التي تؤهلهم لاتخاذ القرار المناسب سواء في الظروف العادية أو الطارئة، بمعنى تمكينهم من اتخاذ القرارات وحل المشكلات دون الرجوع إلى رؤسائهم لتجنب مخاطر تأخر اتخاذ القرار (الكبيسي، 2004، ص 135)

ولعل مرد أهم عامل يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية هو عدم وجود التمكين، حيث اتجهت المؤسسات الرياضية الكبرى إلى العمل بمبدأ التمكين الذي يجعل المؤسسة الرياضية قادرة على ترشيد قراراتها، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات الرياضية أن يحرصوا على التواصل ومشاركة المعلومات، وتدريب العاملين، وتحفيزهم والعمل بروح الفريق الواحد وصولاً لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

والملاحظ في المؤسسات الرياضية الجزائرية هو غياب ثقافة التمكين الإداري الذي يساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الرياضية الجزائرية عموماً ومديريات الشباب والرياضة خصوصاً، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

**هل للتمكين الإداري دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟**

وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الجزئية التالية:

1. هل لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟
2. هل للاتصال الفعال دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟
3. هل لتدريب العاملين دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟
4. هل للتحفيز دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

### 3- أهداف الدراسة:

تسعى هاته الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في عملية اتخاذ القرار في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، من خلال:

1. تناول المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وعملية اتخاذ القرار.
2. التعرف على دور مشاركة المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
3. التعرف على دور الإتصال الفعال في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
4. التعرف على دور تدريب العاملين دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
5. التعرف على دور التحفيز في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

## 4- أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. تكمن أهمية هذا البحث أنه من الموضوعات المهمة والحديثة في الإدارة الرياضية، إذ تناولنا مفهوم مهم وهو التمكين الإداري، وارتباطه بأحد العمليات المهمة التي تسعى كافة المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم للقيام بها ألا وهي عملية اتخاذ القرار، هاته الأخير تعد من أهم مقاييس تقدم المؤسسات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوفر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانات في اتخاذ القرارات الرشيدة.
2. تعزيز فهم العاملين لمفهوم التمكين الإداري وعملية اتخاذ القرار.
3. يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم دور التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين بها.
4. توعية المؤسسات الرياضية على أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري كونه يساعد على تحقيق التطوير الإداري.
5. تكمن أهمية هذا البحث في تميزه بطابع الدراسات الحديثة، حيث هناك ندرة في البحوث والدراسات المماثلة التي تطرقت إلى هذا الجانب في الجزائر.

## 5- فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** للتمكين الإداري دور في تحسين عملية اتخاذ القرار مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

**الفرضيات الجزئية:**

1. لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية اتخاذ القرار مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
2. للإتصال الفعال دور في تحسين عملية اتخاذ القرار مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
3. لتدريب العاملين دور في تحسين عملية اتخاذ القرار مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
4. للتحفيز دور في تحسين عملية اتخاذ القرار مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

# الفصل الثالث

**1- الدراسة الاستطلاعية:**

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي فهي تفتح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا، وقد عرفها وجيه محجوب قائلاً: "هي جارية استطلاعية لاختبار مدى صحة التجربة الرئيسية فنحدد المجتمع الأصلي ومفردات أو نوعية اختبار وعينة صغيرة من هذا المجتمع لتجري عليها التجربة" (محجوب، 2005، ص235).

وترمي دراستنا الاستطلاعية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة إلى تحقيق عدة أهداف هي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد للقيام بهذه الدراسة.
- الحصول على موافقة من طرف مسؤولي مديرية الشباب والرياضة لإجراء دراستنا.
- وكان الهدف من هذه الدراسة:
- معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء الدراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- قابلية مسؤولي المديرية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت اللازم لإجراء هذه الدراسة.
- مدى تفهم وكفاية فريق العمل بالمديرية للاستبيان المقدم أثناء الإجابة عنه.

**1-1- نتائج الدراسة الاستطلاعية:**

قصد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة يوم 17 أفريل 2016 وقد استقبلنا رئيس مصلحة نشاطات الشباب وقد زدنا بمجموعة من البيانات والمعلومات عن المديرية.

**1-2- مجالات الدراسة:**

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين هما: المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، والمجال الزماني أي تاريخ إجراء الدراسة والمدة المستغرقة.

**أ/ المجال المكاني:**

جرت أطوار الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ولقد قمنا بإجرائها على مسيري وموظفي المديرية، فاخترنا 06 موظفين للقيام بالدراسة الاستطلاعية من بين 35 الذين يكونون الهيئة المسيرة للمديرية وهذه العينة استطلاعية تمثل 17% من المجتمع الأصلي للبحث.

## ب/ المجال الزمني:

- بعد اختيار موضوع الدراسة وقبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل حيث كان:
- العمل على الجانب النظري للدراسة: من شهر نوفمبر 2015 إلى أواخر شهر مارس 2016.
  - العمل على الجانب التطبيقي للدراسة: من 17 أبريل 2016 إلى 17 ماي 2016.

## 2- المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، منهجا إجرائيا لجمع وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، ويعد المنهج الوصفي أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة هو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال "المنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات الدقيقة التي تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر، وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي.

ومما لا شك فيه أن موضوع الدراسة وأهدافها يلعبان دورا فعلا في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث أو الدراسة، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميًا بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر(عبيدات الذوقان وآخرون، 1987، ص195).

## 3- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في هذه الدراسة في المسيرين والموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة قدر عددهم بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية بـ 29 موظفا مقسمين على أربعة مصالح هي: مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

## 1/3- عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى عدد أفراد مجتمع الدراسة قليل ويقدر بـ 35 موظفا فقط، باستثناء 06 موظفين الذين قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية معهم، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل.

يبين الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والتي قدرت بـ 29 استبيانا، وزعت على عينة البحث، ويبين عدد الاستبيانات المسترجعة والمقدرة بـ 28 استبيانا، وهي نسبة تمثل 96.5% من اجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها.

الإدارة الرياضية	الاستبيانات المسترجعة	العدد الموزع	النسبة
مديرية الشباب والرياضة	28	29	96.5%

الجدول رقم (02): يبين عدد الاستبيانات الموزعة والعدد المسترجع

المصدر: من إنجاز الباحث

### 2/3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

#### أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (رشيد زرواتي، 2007، ص 87). وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل هو في بحثنا هو: التمكين الإداري.

#### ثانيا تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع. والمتغير التابع في بحثنا هو: عملية إتخاذ القرار.

### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من أجل جمع البيانات والمعلومات والحقائق يوجد العديد من أدوات البحث العلمي منها الاستبيان والتي تم تصميمها على ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد في تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معاني وقد عرفها الباحثون على أنها: " الاستبيان عبارة عن أداة على جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عم طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب وهي أداة دراسة مناسبة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة، مرتبطة بواقع معين وتقدم على شكل أسئلة يطلب إجابة عنها من قبل المفحوصين المعنيين بالأسئلة (مطرفي لخميسي، 2014، ص63) وقد تم تصميمه بصورة تنسجم و طبيعة الدراسة وأهدافها.

المحور الأول: لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

المحور الثاني: الإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

المحور الثالث: لتدريب العاملين دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

المحور الرابع: لتحفيز دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

وقد تم الاعتماد على الشكل المغلق حيث تم تحديد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول الآتي:

التصنيف	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول رقم (03): يبين مفاتيح التصحيح لمقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 01 إلى 1.79	أبدا
من 1.80 إلى 2.59	نادرا
من 2.60 إلى 3.39	أحيانا
من 3.40 إلى 4.19	غالبا
من 4.20 إلى 5.00	دائما

الجدول رقم (04): يبين اتجاه الأجوبة حسب مجالات المتوسط المرجح.

المصدر: عز عبد الفتاح، ص 541.

وتبعاً لذلك قمنا بإعداد أداة الدراسة الحالية لتناسب أهدافها وفروضها وقد تم إعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

- الإطلاع على أدبيات الدراسة.
- تحديد المجالات الأساسية التي شملها الاستبيان.
- جمع وتحديد فقرات الاستبيان.
- صياغة الفقرات التي تقع كل مجال.

5- الخصائص السيكومترية للأداة:

عدد العبارات	المحاور
08	المحور الأول: مشاركة المعلومات
08	المحور الثاني: الإتصال الفعال
09	المحور الثالث: تدريب العاملين
08	المحور الرابع: التحفيز المادي والمعنوي
33	مجموع عبارات الاستبيان

الجدول رقم (05): عدد العبارات وفق كل محور من محاور الاستبيان.

## 1/5- صدق الإتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة قام الباحث بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة الدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، ثم حساب الارتباط المصحح بالمحور في حالة حذف العنصر، والجدول رقم (06) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر	رقم العبارة
المحور الثالث: تدريب العاملين				المحور الأول: مشاركة المعلومات			
**0.510	0.38	0.840	01	**0.492	0.35	0.617	01
**0.561	0.44	0.831	02	**0.510	0.38	0.614	02
**0.548	0.42	0.784	03	**0.474	0.27	0.613	03
**0.507	0.37	0.745	04	**0.442	0.21	0.629	04
**0.553	0.43	0.786	05	**0.454	0.29	0.645	05
**0.508	0.36	0.763	06	**0.488	0.30	0.626	06
**0.542	0.41	0.801	07	**0.507	0.37	0.631	07
**0.521	0.39	0.656	08	**0.316	0.09	0.568	08
**0.498	0.32	0.668	09	قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول = 0.748			
قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث = 0.710				المحور الثاني: الإتصال الفعال			
المحور الرابع: التحفيز المادي والمعنوي				**0.542	0.41	0.597	01
**0.484	0.29	0.481	01	**0.510	0.38	0.541	02
**0.478	0.32	0.492	02	**0.548	0.42	0.612	03
**0.501	0.34	0.478	03	**0.561	0.44	0.601	04
**0.474	0.27	0.501	04	**0.508	0.36	0.554	05
**0.508	0.36	0.486	05	**0.478	0.32	0.578	06
**0.453	0.23	0.521	06	**0.454	0.29	0.642	07
**0.464	0.31	0.515	07	**0.553	0.43	0.623	08
**0.492	0.35	0.475	08	قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني = 0.781			
قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع = 0.732				** دال عند مستوى معنوية (0.01)			

جدول رقم (06): يبين معاملات صدق الاستبانة

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

وقد أظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبيان أن جميع العبارات مرتبطة ارتباطا دالا إحصائيا مع جميع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.01). كما اتضح من الجدول رقم (06) أن جميع العبارات (من جميع المحاور) كان معامل الثبات ألفا في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور الأربعة) مهمة وغياها عن المحور يؤثر سلبا على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبيان ككل، فيما عدا العبارة (01) والعبارة (02) من المحور الثالث، إلا أن معامل الثبات الخاص بهاتين العبارتين ليس كبيرا بالقدر الذي يستدعي حذف العبارتين، خصوصا أن معامل الثبات للمحاور هي بالفعل عالية ولا تحتاج إلى زيادة، وخصوصا أن هذه الزيادة تتطلب التوضيح ببعض العناصر التي أثبتت أدبيات الدراسة (الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة) حول الموضوع أهمية أخذها في الحسبان، لذا رأى الباحث الاحتفاظ بها في الدراسة، حتى لا يخل بالإطار النظري والدراسات السابقة.

ويتضح من الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور تتمثل فيما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول ما بين (0.316 و 0.510) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني ما بين (0.454 و 0.561) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث ما بين (0.498 و 0.561) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).
- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع ما بين (0.453 و 0.508) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح مما سبق أن جميع معاملات الارتباط الدالة إحصائيا تتمتع عباراتها عامة بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق للاستبيان الصدق البنائي ويعد صالحا للقياس.

## 2/5- ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن تحصل على نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في نفس الظروف المماثلة، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابت، فالمقياس الصادق هو المقياس الثابت لكن العكس ليس صحيح (تلخوخ سعيدة، 2013-2014، ص72).

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة باختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

المحور	معامل ألفا كرونباخ
مشاركة المعلومات	0.748
الإتصال الفعال	0.781
تدريب العاملين	0.710
التحفيز المادي والمعنوي	0.732
أداة الدراسة	0.802

الجدول رقم (07): يبين قيم ألفا كرونباخ لكل محور والاستبيان ككل الخاص بالدراسة

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

وقد أظهر حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات للمحور الأول ( مشاركة المعلومات) تساوي (0.748)، وقيمة الثبات للمحور الثاني ( الإتصال الفعال) تساوي (0.781)، وقيمة الثبات للمحور الثالث (تدريب العاملين) تساوي (0.710)، وقيمة الثبات للمحور الرابع (التحفيز المادي والمعنوي) تساوي (0.732)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبيان ككل (0.802)، وهي قيمة أعلى من المقاييس المتعارف عليها للثبات (0.70)، ومن ثم تعد قيم الثبات للمحاور وللإستبيان ككل مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

#### 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (06) إداريين بمديرية الشبيبة والرياضة، ابتداءً من الأحد 17 أفريل 2016 إلى غاية يوم الثلاثاء 19 أفريل من نفس السنة، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 19 أفريل تم تفرغ النتائج وحساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل الارتباط بيرسون وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء الجانب التطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة البحث على جميع الإداريين بمديرية الشباب والرياضة البالغ عددهم 29 إداري (باستثناء أفراد العينة الاستطلاعية) وذلك يوم 24 أفريل 2016، ويوم الخميس 28 أفريل تم استرجاع 28 استمارة من أصل 29.

بعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام SPSS ابتداءً من يوم السبت 30 أفريل، ثم تم وضع البيانات التي أعطاها نظام SPSS في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد اتجاه الاستجابات حسب المجالات المحددة سلفاً، كما تم وضع الدوائر النسبية بالاستعانة ببرنامج Excel، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في تحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

## 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان فقد لجأنا في المعالجة الإحصائية (باستخدام برنامج IBM SPSS statistics version 21) للمعطيات المتحصل عليها إلى:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.
- لقياس الصدق والثبات بالنسبة للأداة المستعملة استخدمنا معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرومباخ.

# الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير لنتائج الدراسة:

المحور الأول: هل لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

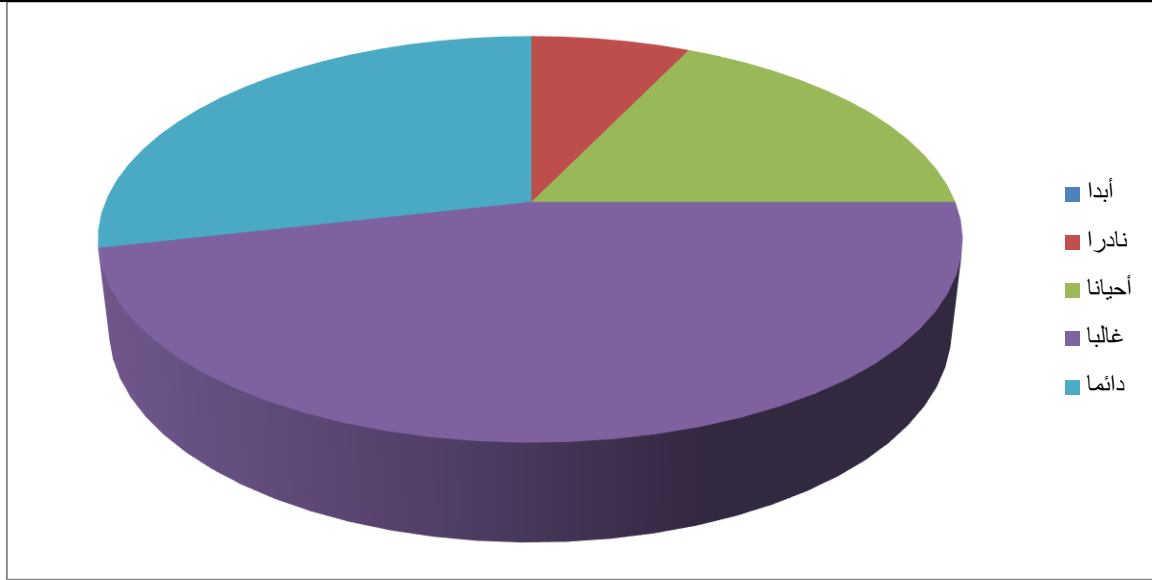
وكان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة دور مشاركة المعلومات في تحسين عملية إتخاذ القرار داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتركرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "مشاركة المعلومات" وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

العبارة رقم 01: يساهم وصول المعلومات في الوقت المناسب في سرعة إتخاذ القرار

المهدف منه: معرفة ما إذا كان وصول المعلومات في الوقت المناسب يساهم في سرعة إتخاذ القرار.

الجدول رقم (08): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (01) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.818	3.96	28	08	13	05	02	00	ت	العبارة 01
			100	28.6	46.4	17.9	7.1	00	%	



الشكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (01) للمحور الأول

التحليل: تبين النسب الممثلة في الجدول والتمثيل البياني له شرحا رقميا مفصلا لإجابة المبحوثين على العبارة " يساهم وصول المعلومات في الوقت المناسب في سرعة إتخاذ القرار" حيث أن أغلبهم أجاب بـ "غالبا" وبنسبة 46.4%، وأدنى نسبة 0% و 7.1% للتقديرات "أبدا" و"نادرا" على التوالي.

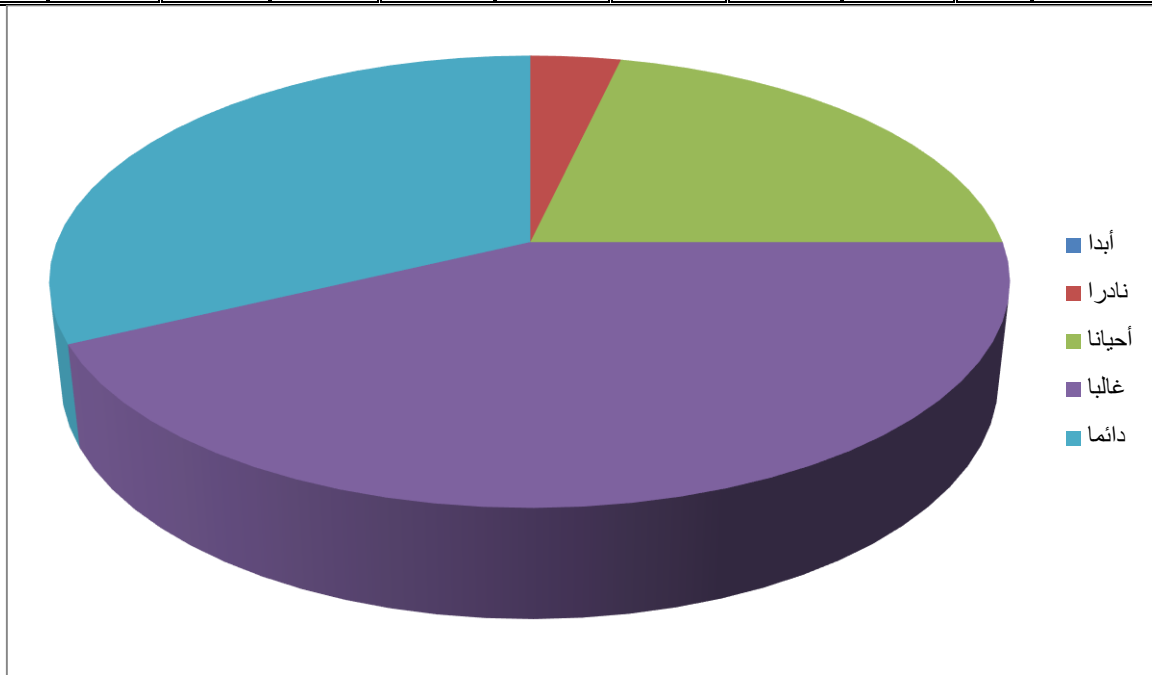
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.818 والمتوسط الحسابي لاستجابات العبارة 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

الاستنتاج: وعليه فإن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أنه غالبا ما تساهم وصول المعلومة في الوقت المناسب في سرعة إتخاذ القرار.

العبارة رقم 02: يساهم استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار. الهدف منه: معرفة ما إذا كان استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات يساهم في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار.

الجدول رقم (09): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (02) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.838	4.04	28	09	12	06	01	00	ت	العبارة 02
			100	32.1	42.9	21.4	3.6	00	%	



الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (02) للمحور الأول

التحليل: يمثل هذا التحليل الجدول والمبين بالرسم أعلاه نقلا مباشرا لما عبر عنه الموظفون عن أن مساهمة استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار، فتباينت استجابات المبحوثين بين الخيار "غالبا" بنسبة 42.9%، والخيار "دائما" بنسبة 32.1%.

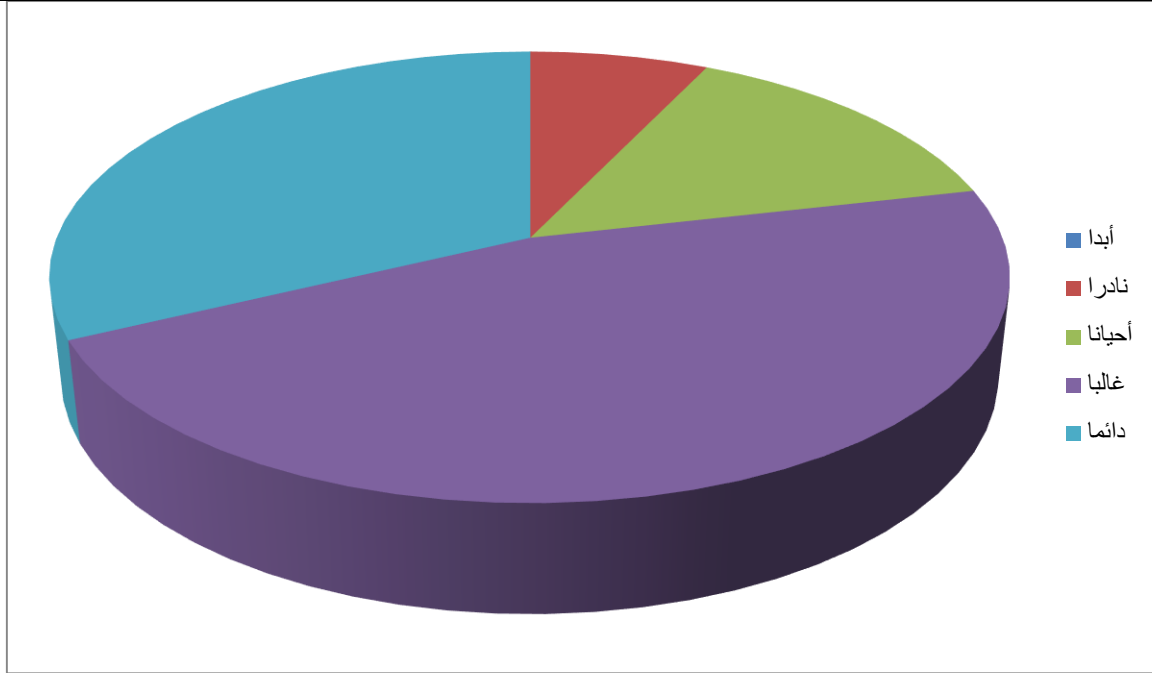
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.838 والمتوسط المرجح لاستجابات العبارة 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا".

الاستنتاج: إن موظفي مديرية الشباب والرياضة كانت وجهة نظرهم أن استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات غالبا ما يساهم في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار.

العبارة رقم 03: يعمل التحديث المستمر للمعلومات على الحد من إتخاذ قرارات خاطئة  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان التحديث المستمر للمعلومات يحد من إتخاذ قرارات خاطئة.

الجدول رقم (10): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (03) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.881	4.04	28	09	13	04	02	00	ت	العبارة 03
			100	32.1	46.4	14.3	7.1	00	%	



الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (03) للمحور الأول

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 46.4% لصالح الخيار "غالبا" وهي نسبة أكبر من النسب الأخرى، وأقل نسبة كانت للخيار "أبدا" و "نادرا" ب 00% و 7.1% على التوالي.

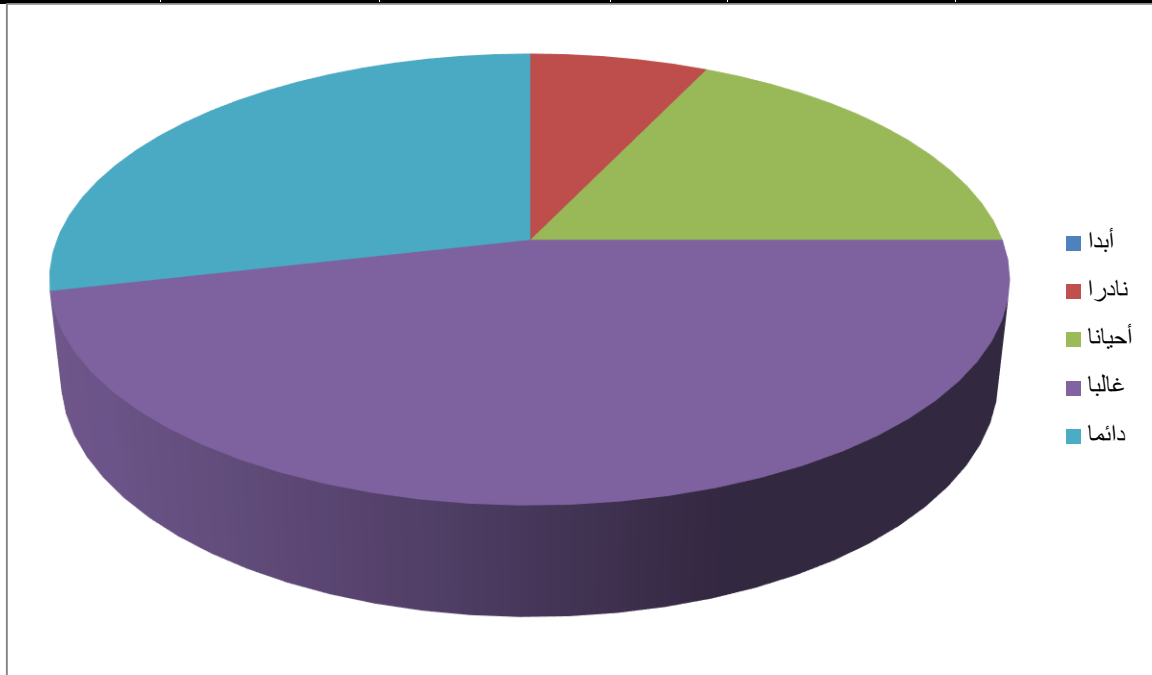
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.881 والمتوسط الحسابي لاستجابات العبارة 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أن التحديث المستمر للمعلومات غالبا يعمل على الحد من إتخاذ قرارات خاطئة.

العبارة رقم 04: إن تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب يقلل من الزمن اللازم لإتخاذ القرار.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان تنظيم المعلومات يقلل من الزمن اللازم لإتخاذ القرار.

الجدول رقم (11): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (04) محور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.881	3.96	28	08	13	05	02	00	ت	العبارة 04
			100	28.6	46.4	17.9	7.1	00	%	

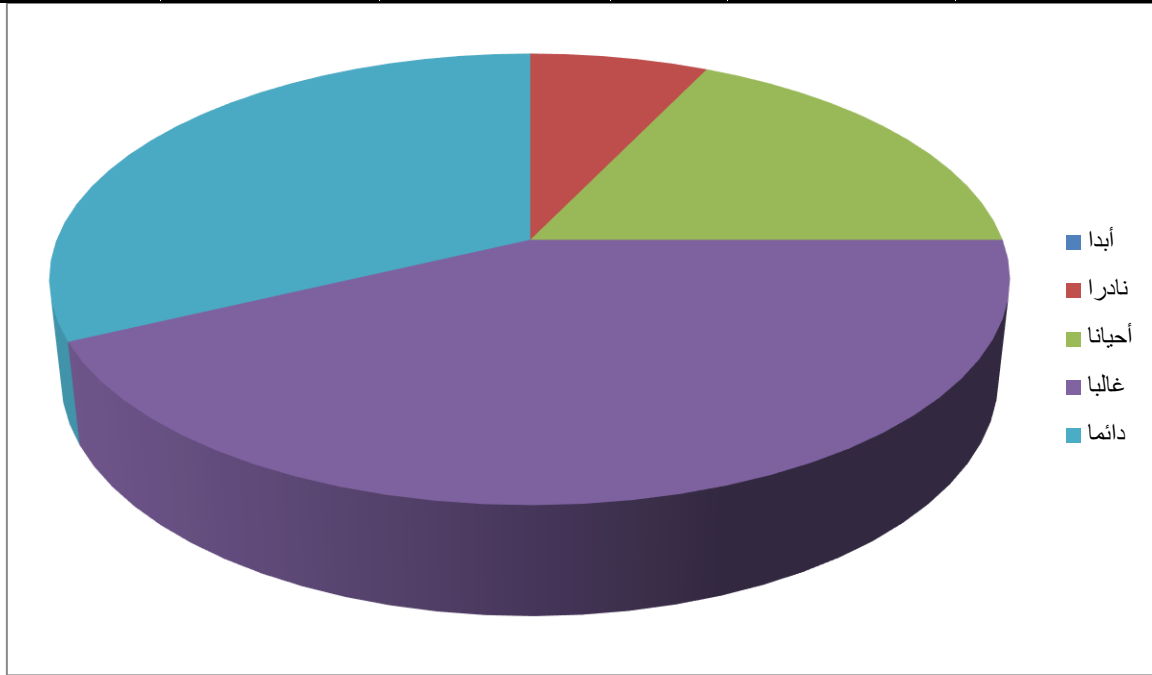


الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (04) للمحور الأول

التحليل: تشير نتائج الجدول ونسب التمثيل البياني السابقين أن أعلى نسبة كانت 46.4% للخيار "غالبا" فيما كانت نسبة الخيار "دائما" 28.6%، ونسبة 0% و 7.1% للخيار "أبدا" و "نادرا" على التوالي. كما بلغ الإنحراف المعياري 0.881 والمتوسط الحسابي لاستجابات العبارة 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث. الاستنتاج: ومنه يمكن القول أن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أن تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب غالبا ما يقلل من الزمن اللازم لإتخاذ القرار.

**العبارة 05:** يعمل توفير وتكامل المعلومات الضرورية على إتخاذ القرار السليم  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان توفر وتكامل المعلومات يعمل على إتخاذ القرار السليم  
**الجدول رقم (12):** يبين نتائج أفراد عينة البحث على العبارة (05) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.903	4.00	28	09	12	05	02	00	ت	العبارة 05
			100	32.1	42.9	17.9	7.1	00	%	



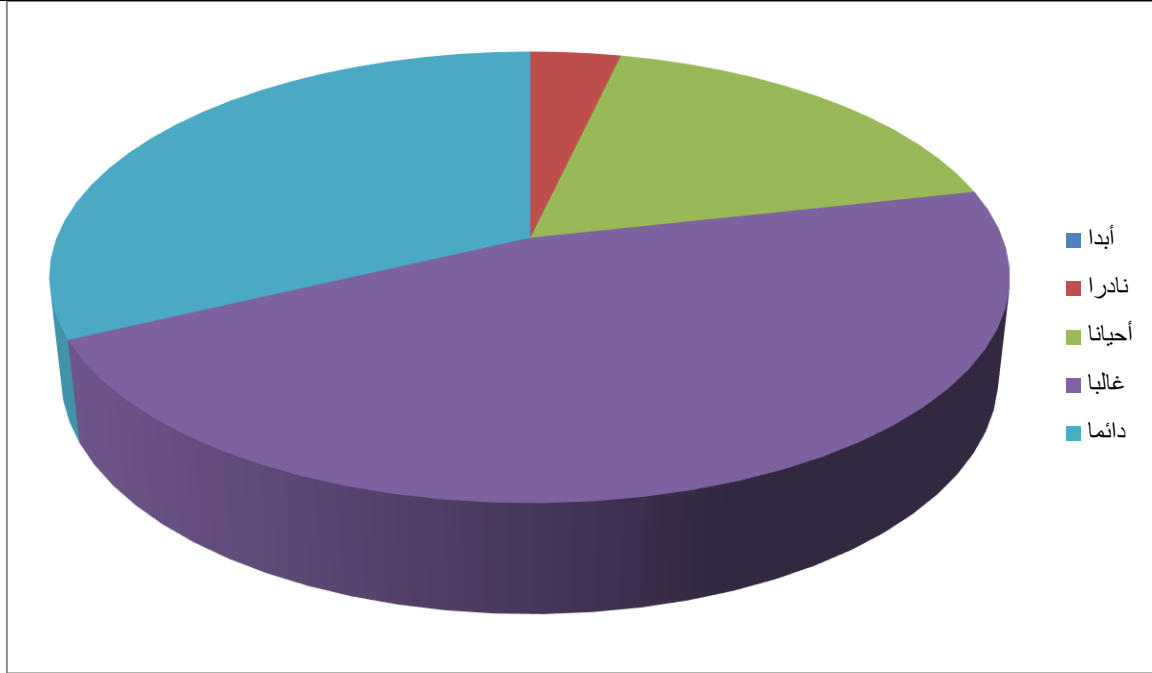
**الشكل رقم (08):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (05) للمحور الأول

**التحليل:** تشير النتائج الموضحة في الجدول والتمثيل البياني السابقين إلى أن نسبة 42.9% هي أعلى نسبة للتقدير "غالبا"، تليها نسبة الخيار "دائما" 32.1%، وأدنى نسبة 0% و 7.1% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.903 والمتوسط الحسابي لاستجابات العبارة 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
**الاستنتاج:** من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة فإن توفير وتكامل المعلومات الضرورية غالبا ما يعمل على إتخاذ القرار السليم.

**العبارة 06:** التقليل من القيود على المعلومات ووفرتها تساهم في سلامة عملية إتخاذ القرار  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان تقليل القيود على المعلومات يساهم في سلامة عملية إتخاذ القرار  
**الجدول رقم (13):** يبين نتائج أفراد عينة البحث على العبارة (06) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.813	4.07	28	09	13	05	01	00	ت	العبارة 06
			100	32.1	46.4	17.9	3.6	00	%	



**الشكل رقم (09):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات الباحثين للعبارة (06) للمحور الأول

**التحليل:** ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو تباين استجابات الباحثين حيث أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 46.4% للتقدير "غالبا" وتلتها نسبة 32.1% للخيار "دائما" وأدنى نسبة 0% و3.6% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.813 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

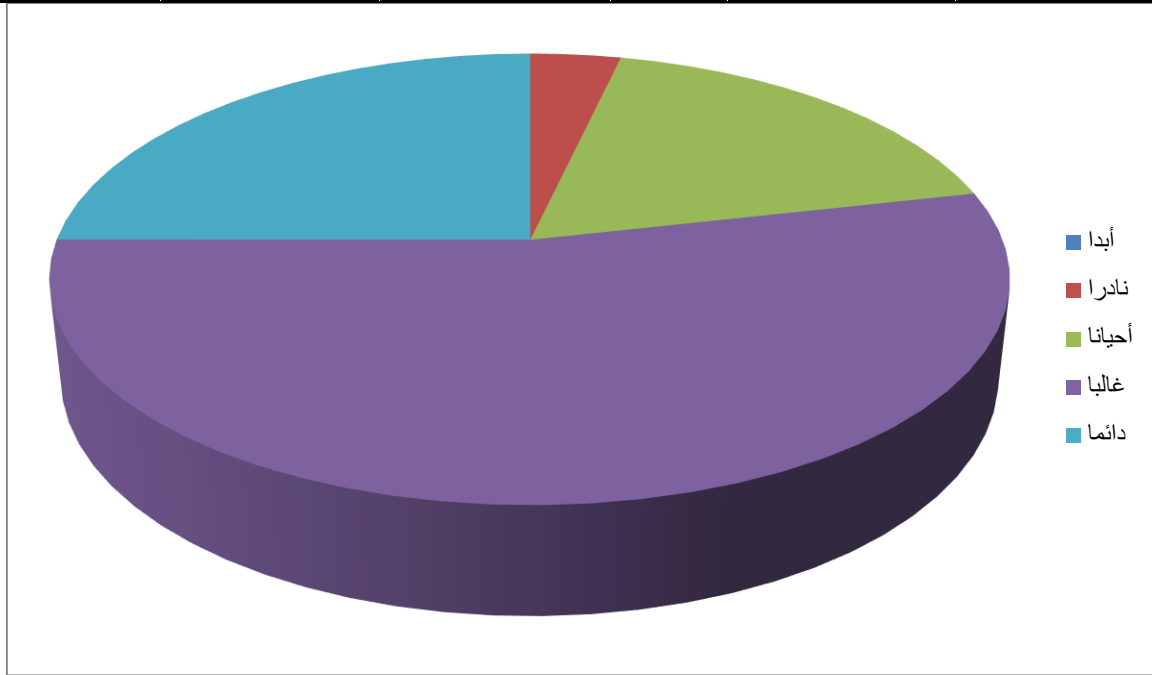
**الاستنتاج:** يمكننا القول أنه من وجهة نظر الموظفين بمديرية الشباب والرياضة فإن التقليل من القيود على المعلومات غالبا ما يساهم في سلامة عملية إتخاذ القرار.

العبارة 07: تصنيف المعلومات وتحليلها يسهل من عملية إتخاذ القرار

الهدف منه: معرفة ما إذا كان تصنيف المعلومات وتحليلها يسهل من عملية إتخاذ القرار

الجدول رقم (14): يبين نتائج أفراد عينة البحث على العبارة (07) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.770	4.00	28	07	15	05	01	00	ت	العبارة 07
			100	25.0	53.6	17.9	3.6	00	%	

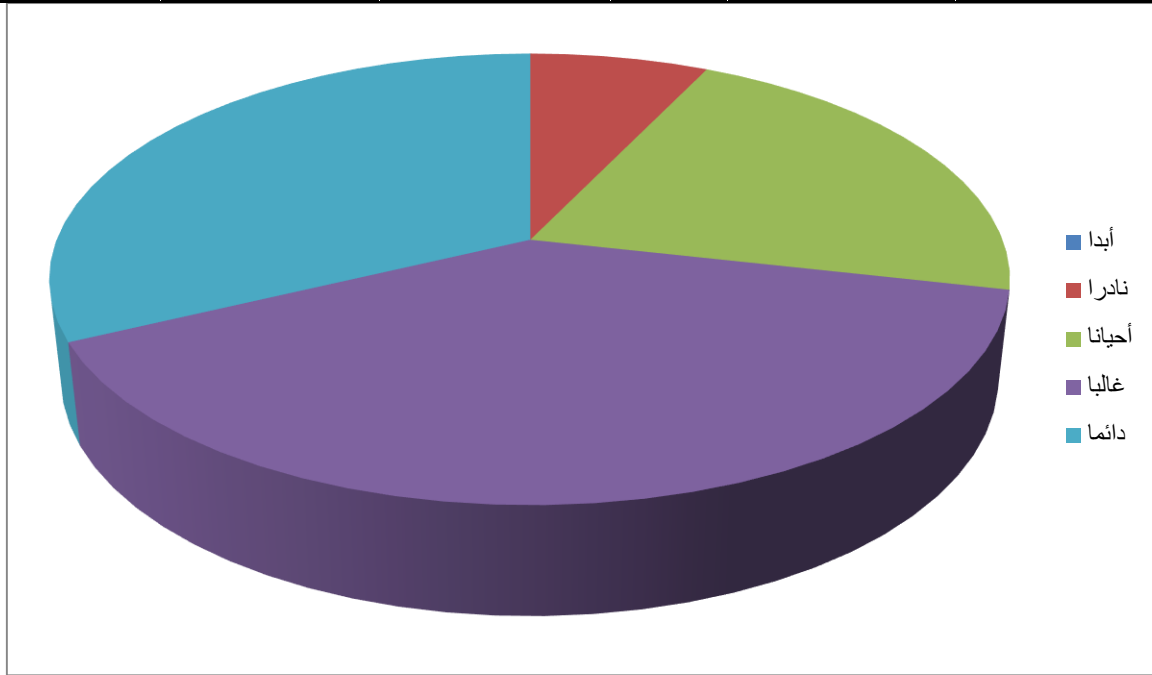


الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (07) للمحور الأول

التحليل: تشير النتائج المبينة في الجدول والتمثيل البياني السابقين إلى أن أكبر نسبة بلغت 53.6% للتقدير "غالبا" وهي نسبة مرتفعة ، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي. كما بلغ الإنحراف المعياري 0.770 والمتوسط الحسابي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث. الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أن تصنيف المعلومات وتحليلها غالبا ما يسهل من عملية إتخاذ القرار.

**العبارة 08:** تعاون الجهات التي بحوزتها المعلومات وحسن تعاملها يساهم في إتخاذ قرار صائب  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان تعاون الجهات التي بحوزتها المعلومات وحسن تعاملها يساهم في إتخاذ قرار صائب  
**الجدول رقم (15):** يبين نتائج أفراد عينة البحث على العبارة (08) لمحور مشاركة المعلومات

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.922	3.96	28	09	11	06	02	00	ت	العبارة 08
			100	32.1	39.3	21.4	7.1	00	%	



**الشكل رقم (11):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (08) للمحور الأول

**التحليل:** تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن أعلى نسبتيهما 39.3% و 32.1% لصالح الخيارين "غالبا" و "دائما" على التوالي، فيما كانت النسبتين 0% و 7.1% لصالح الخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.922 والمتوسط الحسابي 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

**الاستنتاج:** يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن تعاون الجهات التي بحوزتها المعلومات وحسن تعاملها غالبا ما يساهم في إتخاذ قرار صائب.

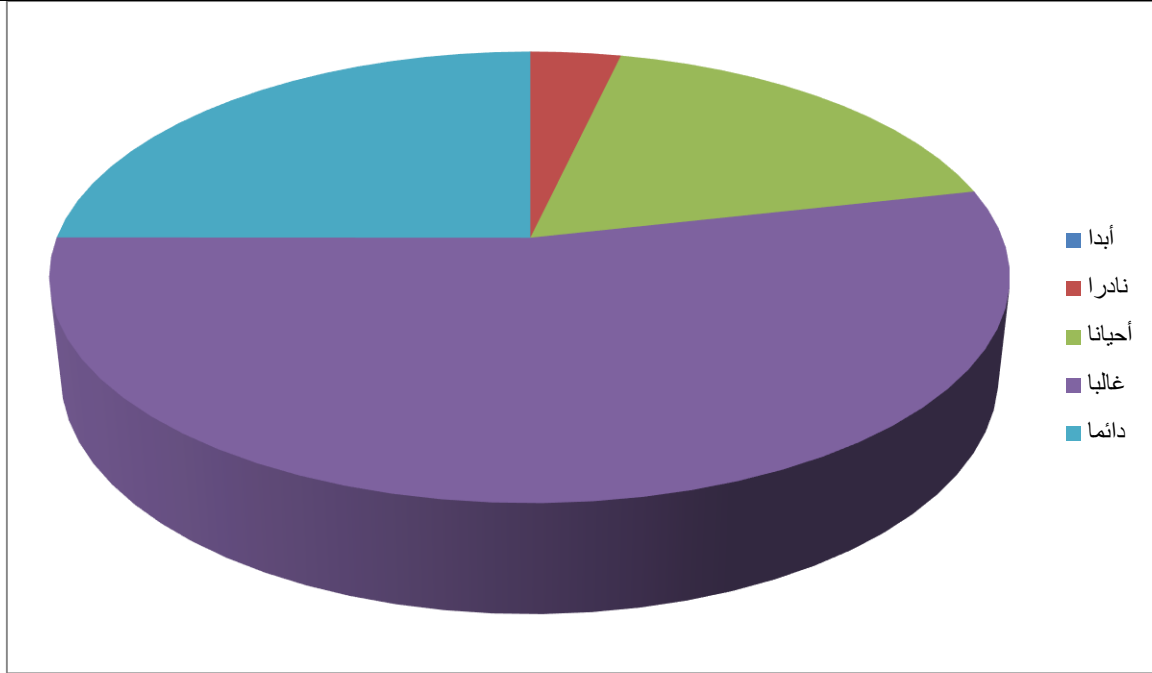
المحور الثاني: هل للإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ؟

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة دور الإتصال الفعال في تحسين عملية إتخاذ القرار بديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أي دور فاعلية الإتصال بين العاملين والمسؤولين في تحسين عملية إتخاذ القرار وهل لها دور في إتخاذ قرار سليم في الوقت المناسب، مما يساهم في السير الحسن لمصالح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها وهي خدمة الصالح العام.

وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدوائر النسبية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "مشاركة المعلومات" وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

العبارة رقم 09: يساهم تطوير وسائل الاتصال وتحديثها في سرعة ودقة إتخاذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان تطوير وسائل الاتصال وتحديثها يساهم في سرعة ودقة إتخاذ القرار  
الجدول رقم (16): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (09) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.793	4.04	28	08	14	05	01	00	ت	العبارة 09
			100	28.6	50.0	17.9	3.6	00	%	



الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (09) للمحور الثاني

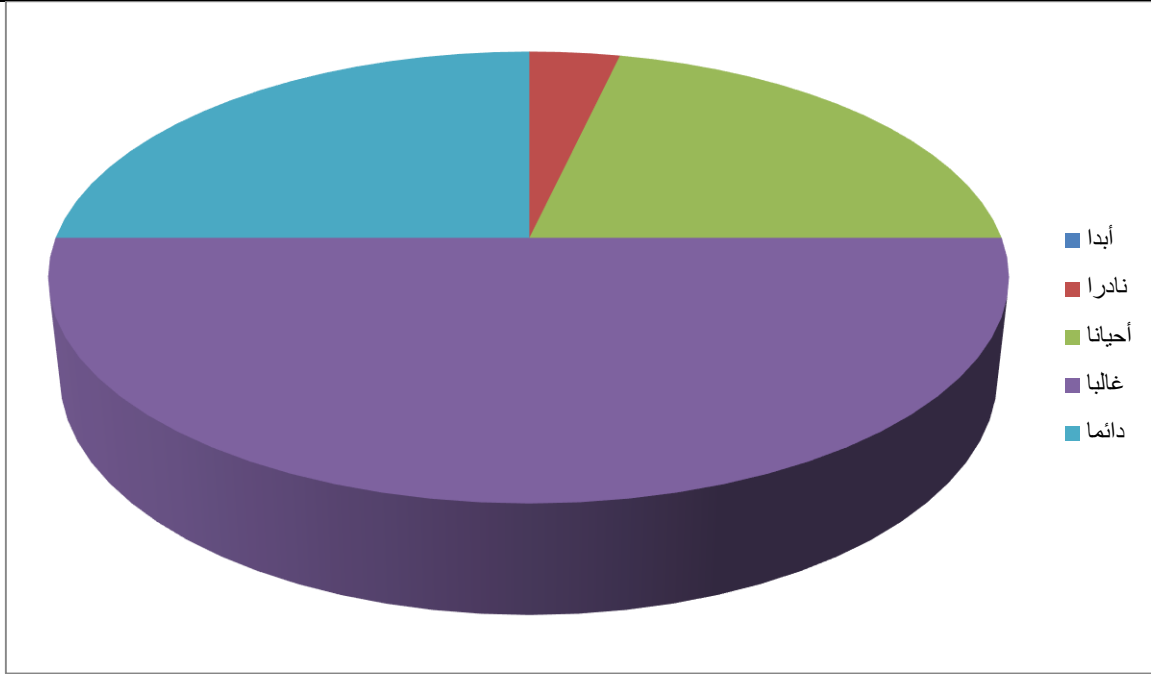
التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن 50.0% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا" وهي نسبة مرتفعة عموماً، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.793 والمتوسط الحسابي 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: إن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أن تطوير وسائل الاتصال وتحديثها غالبا ما يساهم في سرعة ودقة إتخاذ القرار.

العبارة رقم 10: يعمل استخدام وسيلة الاتصال المناسبة على وصول المعلومة كاملة إلى متخذي القرار

المهدف منه: معرفة ما إذا كان استخدام وسيلة الاتصال المناسبة يعمل على وصول المعلومة كاملة إلى متخذي القرار.

الجدول رقم (17): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (10) لمحور الإتصال الفعال

الإبتحاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.793	3.96	28	07	14	06	01	00	ت	العبارة 10
			100	25.0	50.0	21.4	3.6	00	%	



الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (10) للمحور الثاني

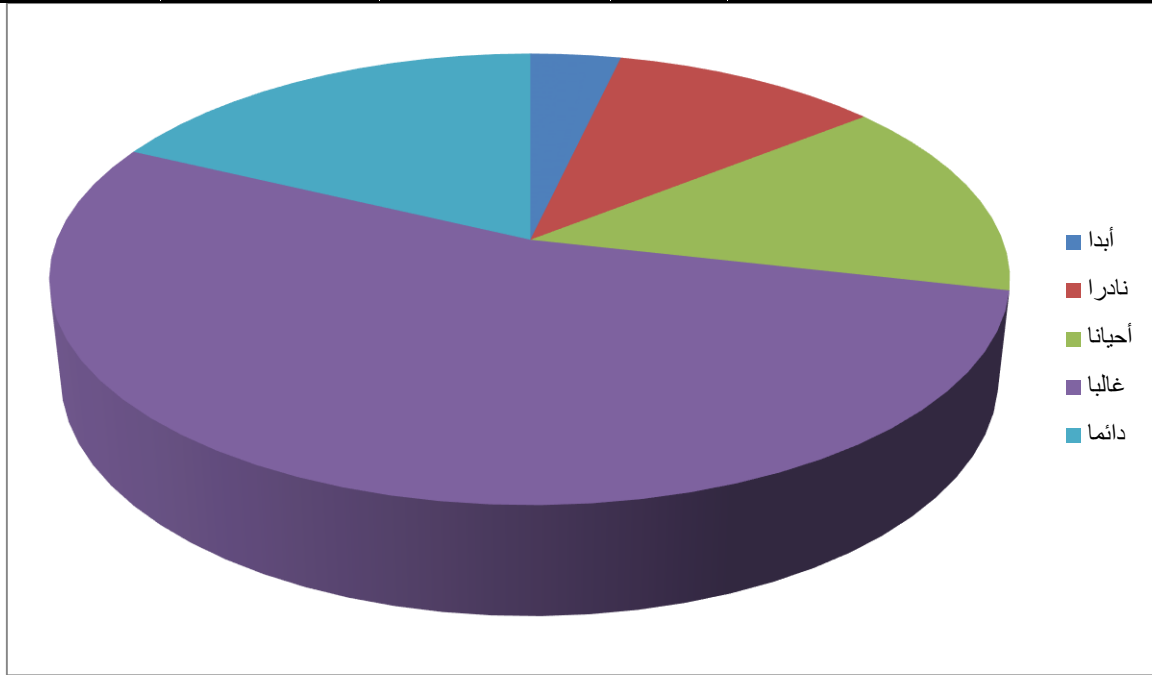
التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 50% للخيار "غالبا"، فيما تقاربت النسبتين 25.0% و 21.4% لصالح الخيارين "دائما" و "أحيانا" على التوالي. كما بلغ الإنحراف المعياري 0.793 والمتوسط الحسابي 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الحماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث. الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أنه إذا ما تم استخدام وسيلة الاتصال المناسبة فإن ذلك غالبا ما يعمل على وصول المعلومة كاملة إلى متخذي القرار.

العبارة رقم 11: سرعة الإتصال تساهم في إتخاذ القرار في الوقت المناسب

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت سرعة الإتصال تساهم في إتخاذ القرار في الوقت المناسب.

الجدول رقم (18): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (11) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	1.013	3.71	28	05	15	04	03	01	ت	العبارة 11
			100	17.9	53.6	14.3	10.7	3.6	%	



الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (11) للمحور الثاني

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين إلى أن أعلى نسبة من استجابات المبحوثين كانت لصالح الخيار "غالبا" بنسبة قدرت بـ 53.6% وهي نسبة أعلى من النسب الأخرى بكثير، وتقاربت الخيارات "دائما" و "أحيانا" و "نادرا" فيما كانت أدنى نسبة 3.6% لصالح التقدير "أبدا".

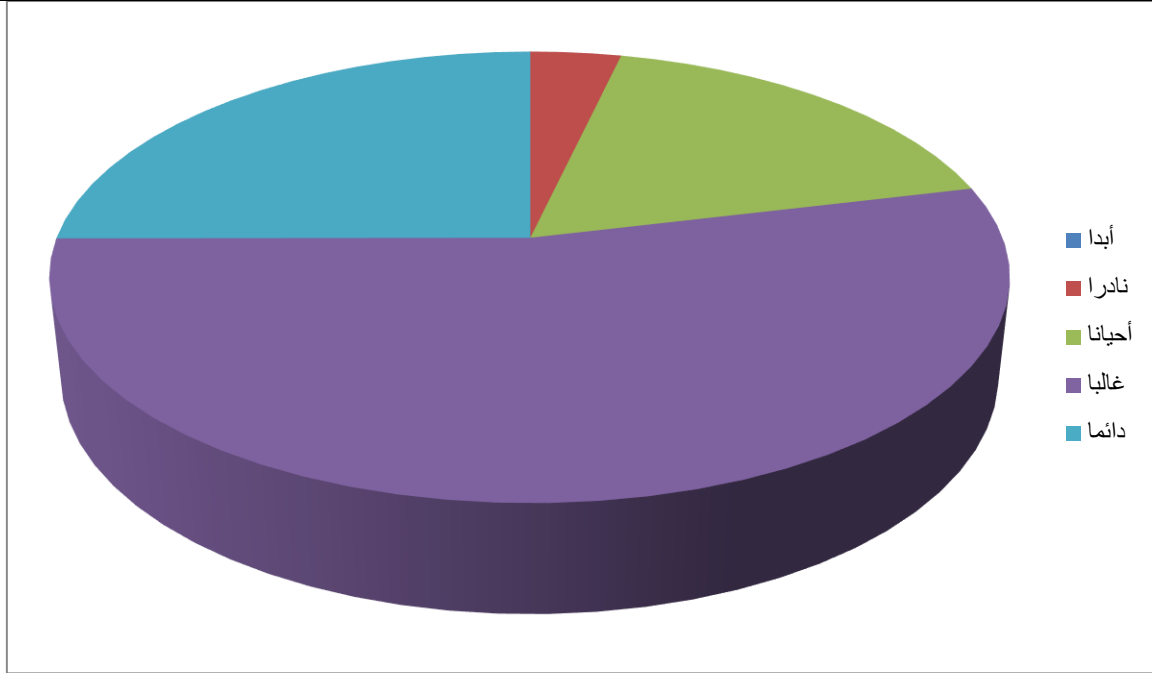
كما بلغ الإنحراف المعياري 1.013 والمتوسط الحسابي 3.71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

الاستنتاج: إن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أن سرعة الإتصال غالبا ما تساهم في إتخاذ القرار في الوقت المناسب.

العبارة رقم 12: توفر كفاءة مؤهلة لاستخدام وسائل الإتصال الحديثة تساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرار  
الهدف منه: معرفة مساهمة توفر كفاءة مؤهلة لاستخدام وسائل الإتصال الحديثة في تسهيل عملية إتخاذ القرار.

الجدول رقم (19): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (12) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.838	3.96	28	07	15	05	02	00	ت	العبارة 12
			100	25.0	53.6	17.6	7.1	00	%	



الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (12) للمحور الثاني

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 53.6% للخيار "غالبا"، وأدنى نسبة 0% و 7.1% للتقديرين "أبدا" و"غالبا" على التوالي.

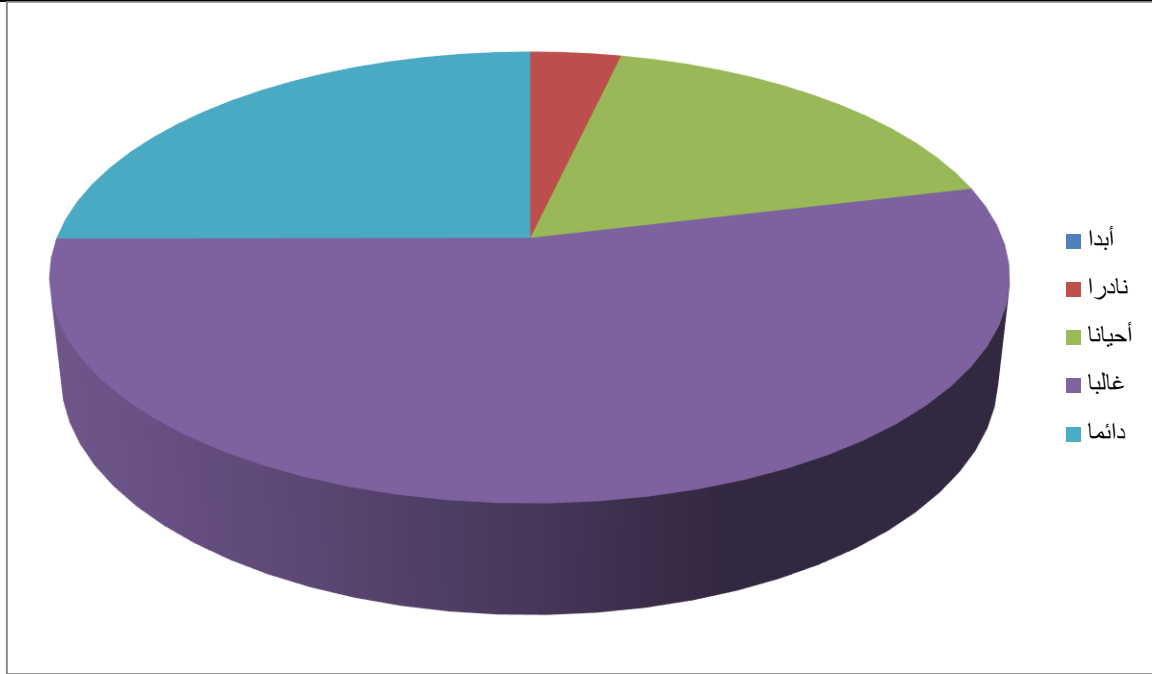
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.838 والمتوسط الحسابي 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

الاستنتاج: يمكن القول بأن وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أن توفر كفاءة مؤهلة لاستخدام وسائل الإتصال الحديثة غالبا ما تساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرار.

العبارة رقم 13: يعمل تدريب متخذ القرار على استخدام أحدث الوسائل في الاتصال على إتخاذ قرار سليم  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان تدريب متخذ القرار على استخدام أحدث الوسائل في الاتصال يعمل على إتخاذ  
قرار سليم.

الجدول رقم (20): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (13) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.770	4.00	28	07	15	05	01	00	ت	العبارة 13
			100	25.0	53.6	17.6	3.6	00	%	



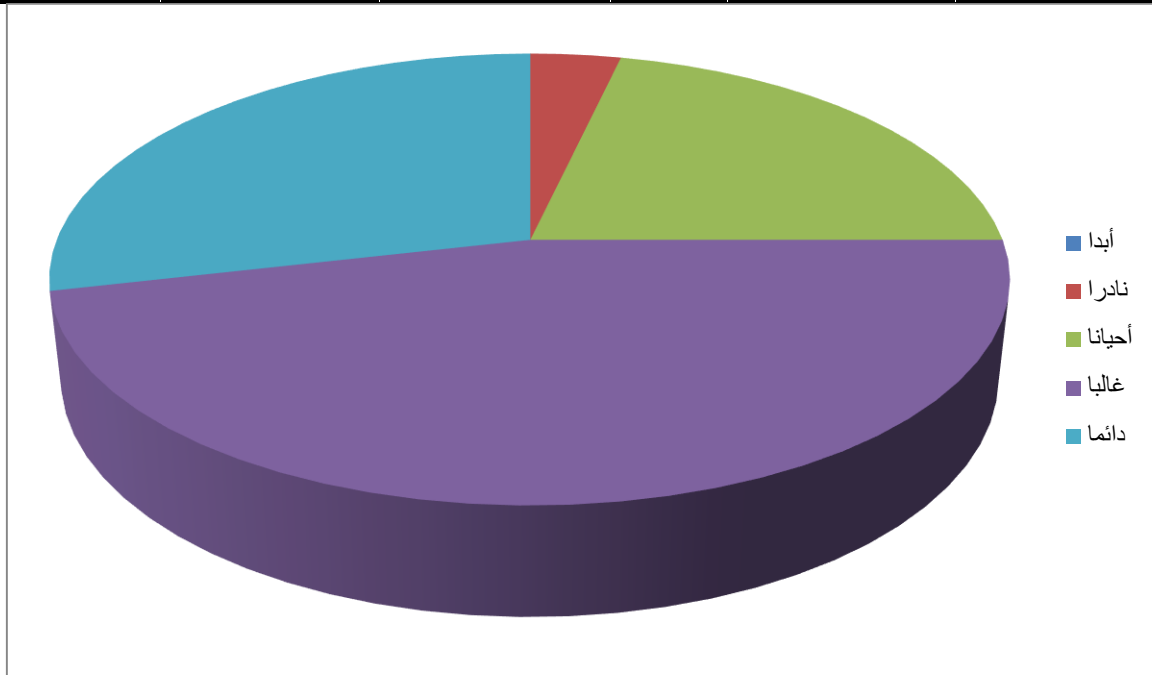
الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (13) للمحور الثاني

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين إلى أن أعلى نسبة هي 53.6% للخيار "غالبا" وهي نسبة مرتفعة، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للتقديرين "أبدا" و "غالبا" على التوالي.  
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.770 والمتوسط الحسابي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: يرى موظفو مديرية الشباب والرياضة أن تدريب متخذ القرار على استخدام أحدث الوسائل في الاتصال غالبا ما يعمل على إتخاذ قرار سليم.

**العبارة رقم 14:** الصيانة الدورية لتقنيات الإتصال تمكن من استمرارية عملية إتخاذ القرار دون مشاكل.  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كانت الصيانة الدورية لتقنيات الإتصال تمكن من استمرارية عملية إتخاذ القرار دون مشاكل.

**الجدول رقم (21):** يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (14) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.816	4.00	28	08	13	06	01	00	ت	العبارة 14
			100	28.6	46.4	21.4	3.6	00	%	



**الشكل رقم (17):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (14) للمحور الثاني

**التحليل:** ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 46.4% للخيار "غالبا"، ونلاحظ تقارب النسبتين 21.4% و 28.6% لصالح التقديرين "أحيانا" و "دائما" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.816 والمتوسط الحسابي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الحماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

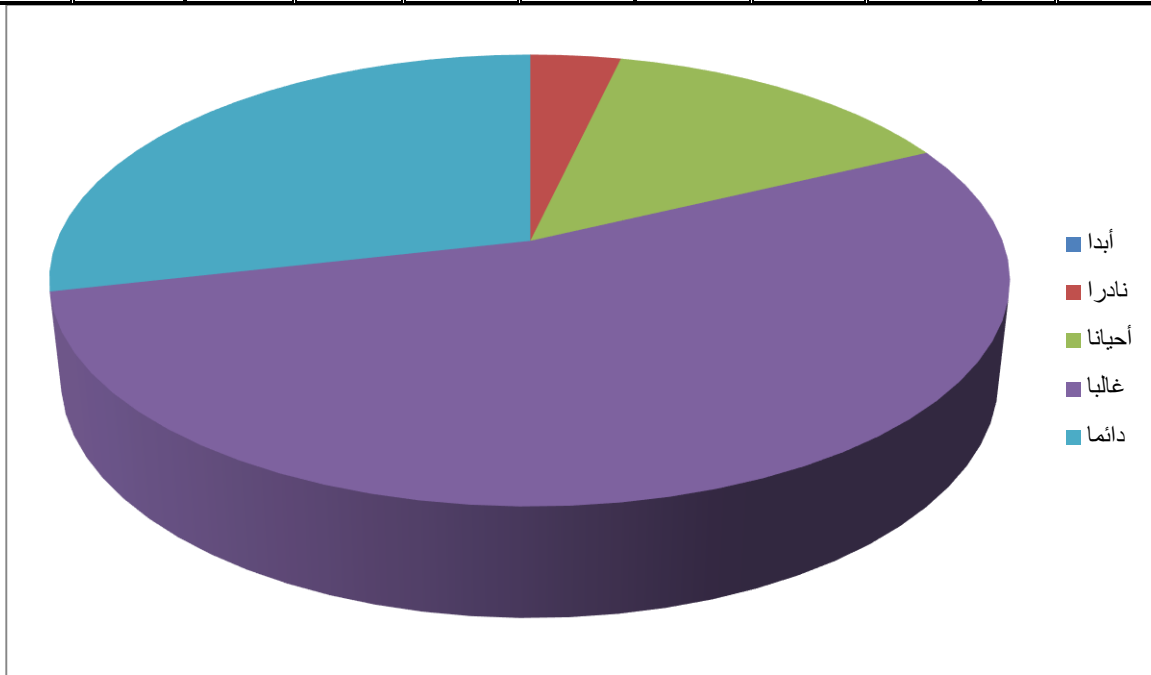
**الاستنتاج:** من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة فإن الصيانة الدورية لتقنيات الإتصال غالبا ما تمكن من استمرارية عملية إتخاذ القرار دون مشاكل.

العبارة رقم 15: فهمك لمحتوى الرسالة الاتصالية التي تصلك تساعدك على اتخاذ قرار متميز

الهدف منه: معرفة ما إذا كان فهم محتوى الرسالة الاتصالية تساعد على اتخاذ قرار متميز.

الجدول رقم (22): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (15) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.766	4.07	28	08	15	04	01	00	ت	العبارة 15
			100	28.6	53.6	14.3	3.6	00	%	



الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (15) للمحور الثاني

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن 53.6% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا" وهي نسبة عالية، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.766 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

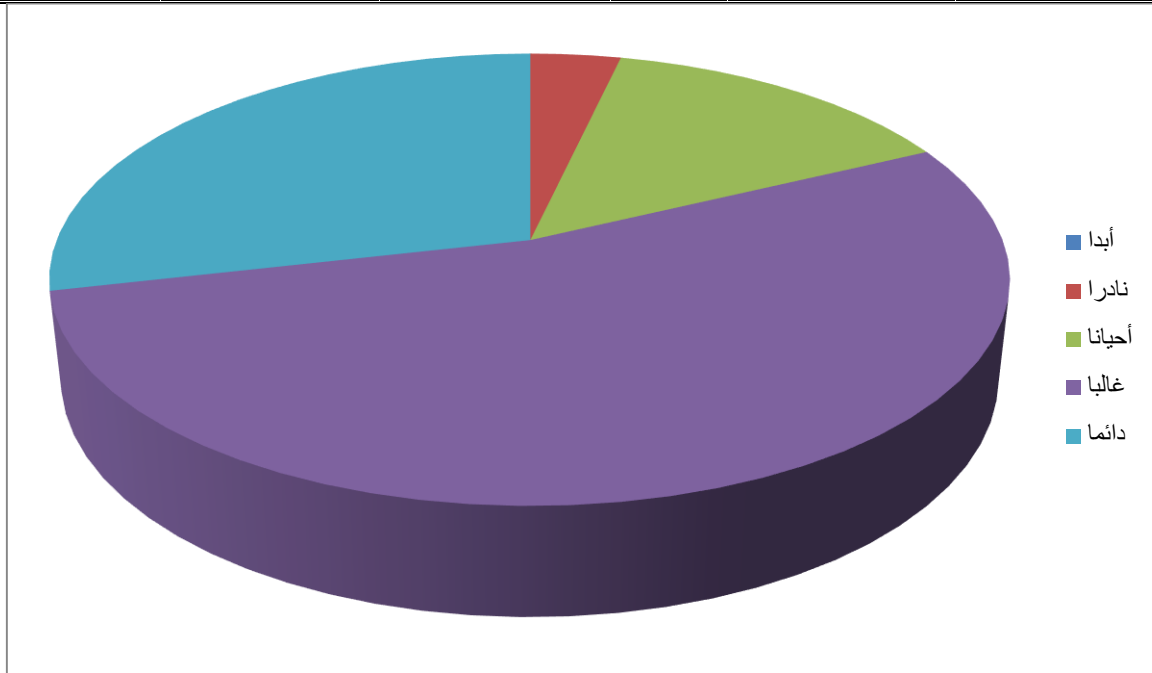
الاستنتاج: يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أنه غالبا ما يساعد فهم الرسالة الاتصالية على إتخاذ قرار متميز.

العبرة رقم 16: وصول الرسالة في الوقت المناسب تعمل على اتخاذ قرار في توقيت صحيح.

الهدف منه: معرفة ما إذا كان وصول الرسالة في الوقت المناسب يعمل على اتخاذ قرار في توقيت صحيح

الجدول رقم (23): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (16) لمحور الإتصال الفعال

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.838	4.14	28	09	15	03	01	00	ت	العبارة 16
			100	32.1	53.6	10.7	3.6	00	%	



الشكل رقم (19): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (16) للمحور الثاني

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن 53.6% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا" وهي نسبة عالية، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.838 والمتوسط الحسابي 4.14 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

الاستنتاج: يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن وصول الرسالة في الوقت المناسب غالبا ما يعمل على اتخاذ قرار في توقيت صحيح.

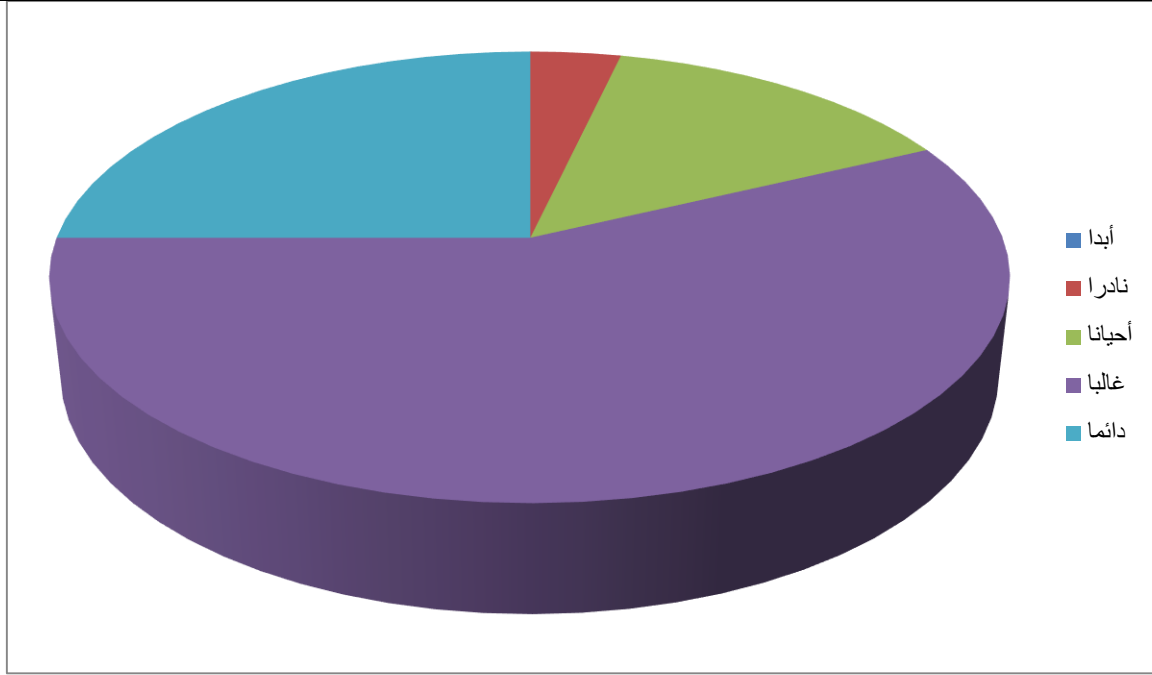
المحور الثالث: هل لتدريب العاملين دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة ما هو دور تدريب العاملين في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أي دور البرامج التدريبية وأساليبها ومحتوياتها وأماكن التدريب وما تحتويه من معدات في تحسين وتسريع عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية مما يساهم في السير الحسن لمصالح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها وهي خدمة الصالح العام.

وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدوائر النسبية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "مشاركة المعلومات" وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

العبارة رقم 17: تساهم البرامج التدريبية لمتخذي القرار في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في إتخاذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كانت البرامج التدريبية تساهم في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في إتخاذ القرار  
الجدول رقم (24): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (17) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.737	4.11	28	08	16	03	01	00	ت	العبارة 17
			100	28.6	57.1	10.7	3.6	00	%	

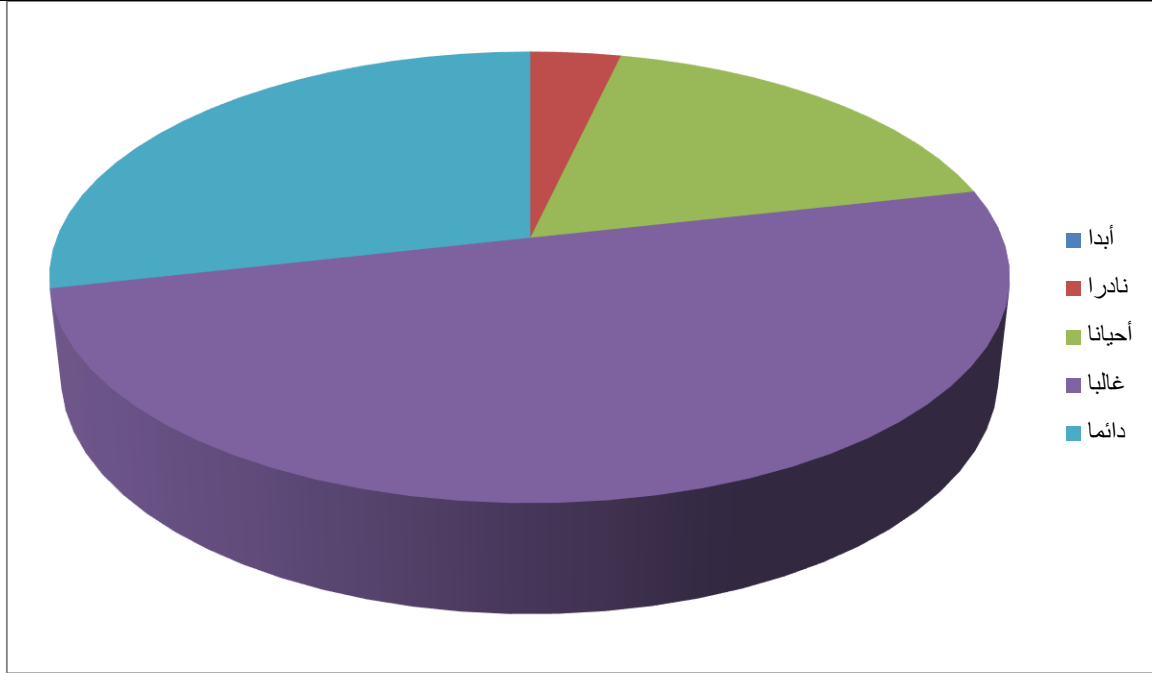


الشكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (17) للمحور الثالث

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن 57.1% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا" وهي أعلى نسبة في هذا البحث، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.737 والمتوسط الحسابي 4.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة فإن البرامج التدريبية لمتخذي القرار غالبا ما تساهم في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في إتخاذ القرار بشكل كبير.

**العبارة رقم 18:** يساهم التدريب في مساعدة متخذ القرار على إتخاذ القرار في زمن أقل  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان التدريب يساهم في مساعدة متخذ القرار على إتخاذ القرار في زمن أقل  
**الجدول رقم (25):** يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (18) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.793	4.04	28	08	14	05	01	00	ت	العبارة 18
			100	28.6	50.0	17.9	3.6	00	%	



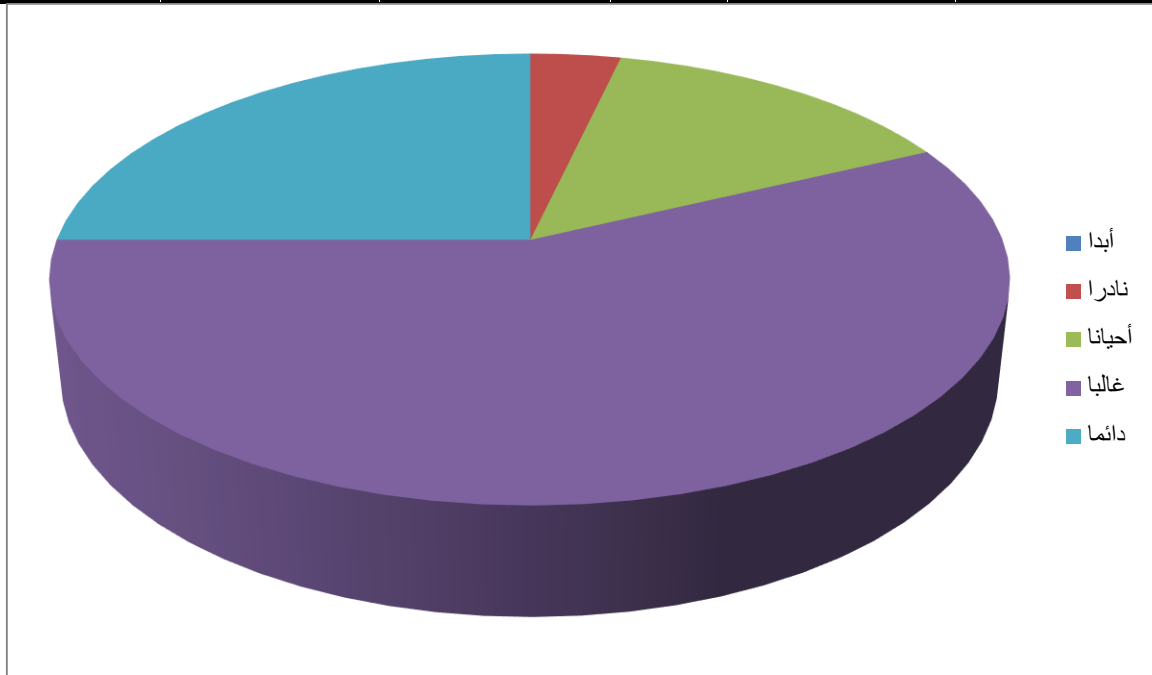
**الشكل رقم (21):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (18) للمحور الثالث

**التحليل:** ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 50% للخيار "غالبا"، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
 كما بلغ الإنحراف المعياري 0.793 والمتوسط الحسابي 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
**الاستنتاج:** ومنه يمكن القول بأن وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة هي أن التدريب غالبا ما يساهم في مساعدة متخذ القرار على إتخاذ القرار في زمن أقل.

**العبارة رقم 19:** التنوع في أساليب الدورات التدريبية يعمل على الفهم الصحيح لكيفية إتخاذ القرار السليم  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان التنوع في أساليب الدورات التدريبية يعمل على الفهم الصحيح لكيفية إتخاذ القرار السليم.

**الجدول رقم (26):** يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (19) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.744	4.04	28	07	16	04	01	00	ت	العبارة 19
			100	25.0	57.1	14.3	3.6	00	%	



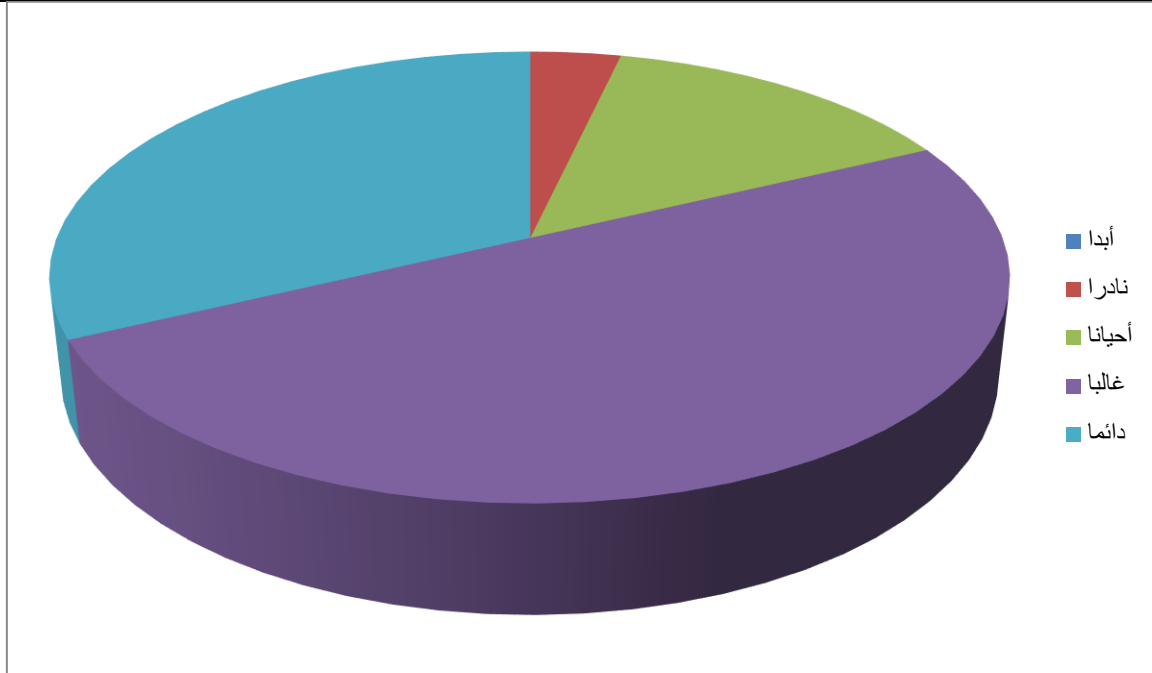
**الشكل رقم (22):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (19) للمحور الثالث

**التحليل:** تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن 57.1% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا" وهي أعلى نسبة في هذا البحث، وأدنى نسبة 0% و 3.6% لخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
 كما بلغ الإنحراف المعياري 0.744 والمتوسط الحسابي 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
**الاستنتاج:** يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن التنوع في أساليب الدورات التدريبية غالبا ما يعمل على الفهم الصحيح لكيفية إتخاذ القرار السليم بشكل كبير.

العبارة رقم 20: محتوى البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجاتي يمكنني من الحد من إتخاذ قرارات خاطئة الهدف منه: معرفة ما إذا كان محتوى البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجات الموظف يمكن من الحد من إتخاذ قرارات خاطئة.

الجدول رقم (27): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (20) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.786	4.11	28	09	14	04	01	00	ت	العبارة 20
			100	32.1	50.0	14.3	3.6	00	%	



الشكل رقم (23): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (20) للمحور الثالث

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 50% للخيار "غالبا"، تلتها نسبة 32.1% للخيار "دائما"، وأدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

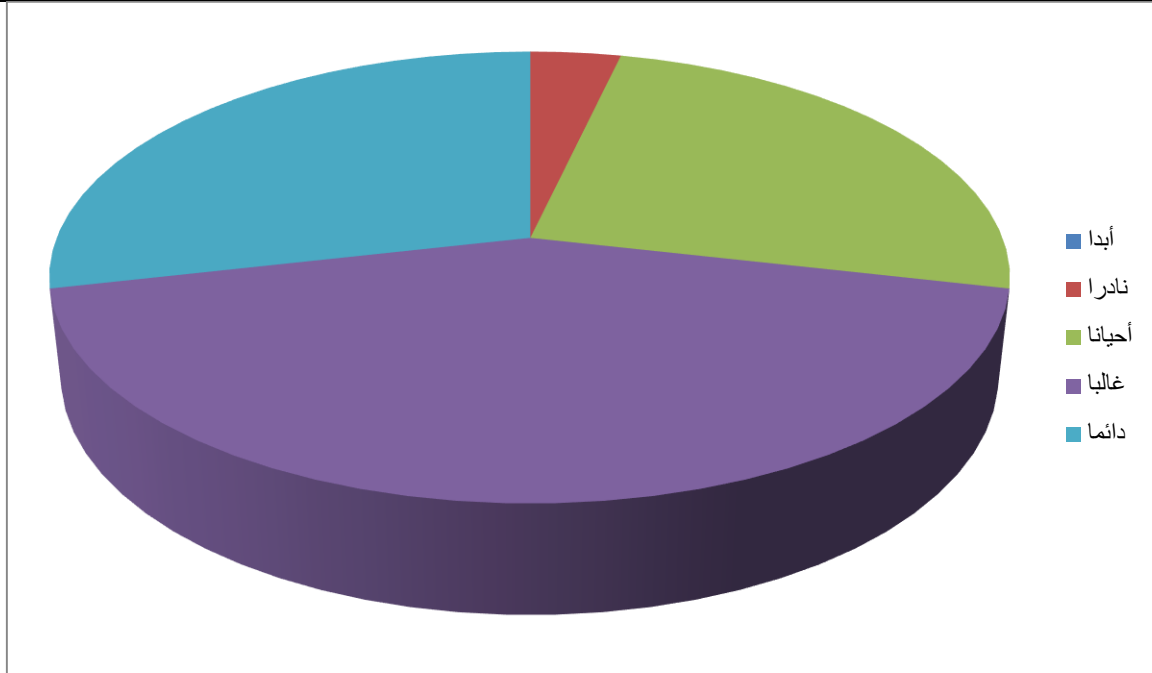
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.786 والمتوسط الحسابي 4.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة فإن محتوى البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجات الموظف غالبا ما يمكن من الحد من إتخاذ قرارات خاطئة.

العبارة رقم 21: تناول المشكلات التي تواجه إتخاذ القرار في البرامج التدريبية يسهم في ترشيد القرارات  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان تناول المشكلات التي تواجه إتخاذ القرار في البرامج التدريبية يسهم في ترشيد  
القرارات.

الجدول رقم (28): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (21) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.838	3.96	28	08	12	07	01	00	ت	العبارة 21
			100	28.6	42.9	25.0	3.6	00	%	



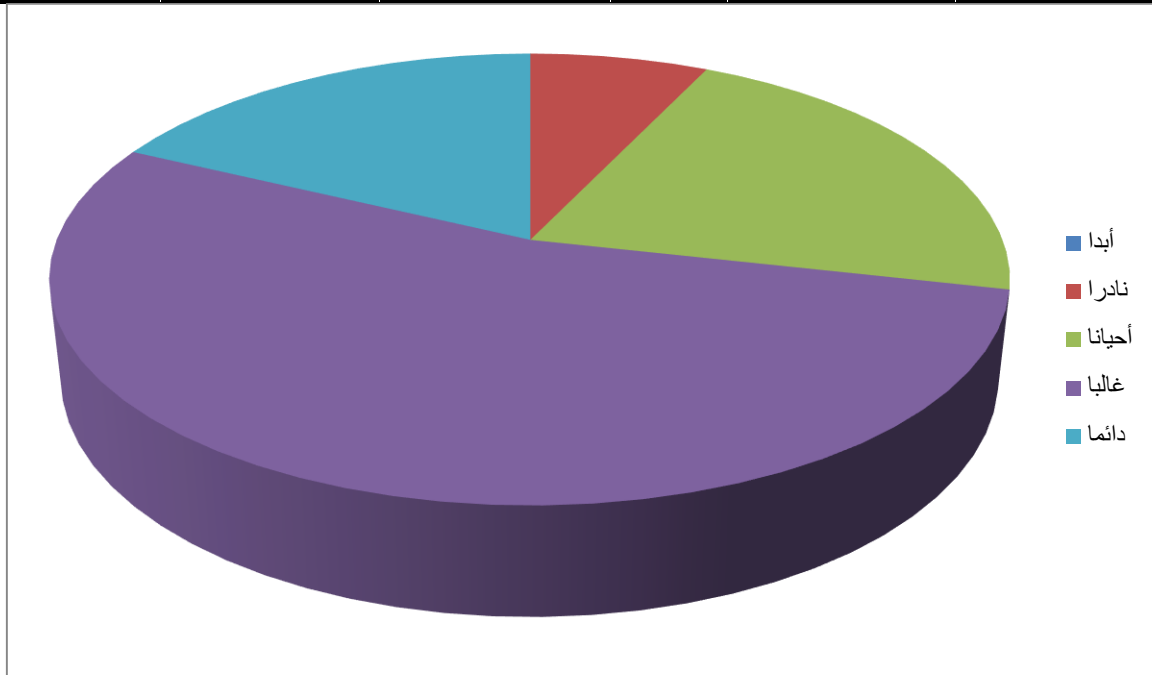
الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (21) للمحور الثالث

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 42.9% للخيار "غالبا"، ونلاحظ تقارب النسبتين 25.0% و 28.6% لصالح الخيارين "أحيانا" و "دائما" على التوالي، فيما كانت أدنى نسبة للخيار "أبدا" بـ 00%  
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.838 والمتوسط الحسابي 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: إن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أن تناول المشكلات التي تواجه إتخاذ القرار في البرامج التدريبية غالبا ما يسهم في ترشيد القرارات.

العبارة رقم 22: أماكن التدريب وما تحتويه من معدات تعليمية مناسبة تسهم في الرفع من كفاءة متخذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كانت أماكن التدريب وما تحتويه من معدات تعليمية مناسبة تسهم في الرفع من كفاءة  
متخذ القرار.

الجدول رقم (29): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (22) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.819	3.82	28	05	15	06	02	00	ت	العبارة 22
			100	17.9	53.6	21.4	7.1	00	%	

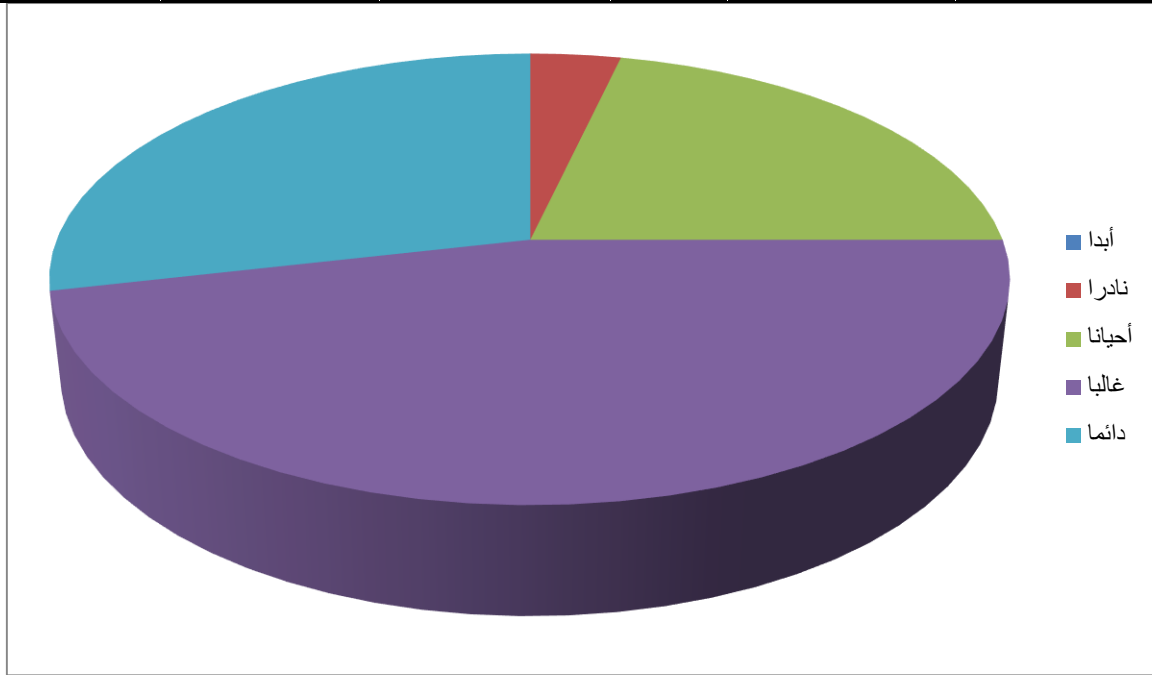


الشكل رقم (25): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (22) للمحور الثالث

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 53.6% للخيار "غالبا"، وتقارب استجابات المبحوثين للخيارين "أحيانا" و "دائما" بنسبة 21.4% و 17.9% على التوالي، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 7.1% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.819 والمتوسط الحسابي 3.82 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن أماكن التدريب وما تحتويه من معدات تعليمية مناسبة غالبا ما تسهم في الرفع من كفاءة متخذ القرار.

العبارة رقم 23: يساهم التدريب في التقليل من الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان التدريب يساهم في التقليل من الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار  
الجدول رقم (30): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (23) لمحور تدريب العاملين

الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.816	4.00	28	08	13	06	01	00	ت	العبارة 23
			100	28.6	46.4	21.4	3.6	00	%	



الشكل رقم (26): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (23) للمحور الثالث

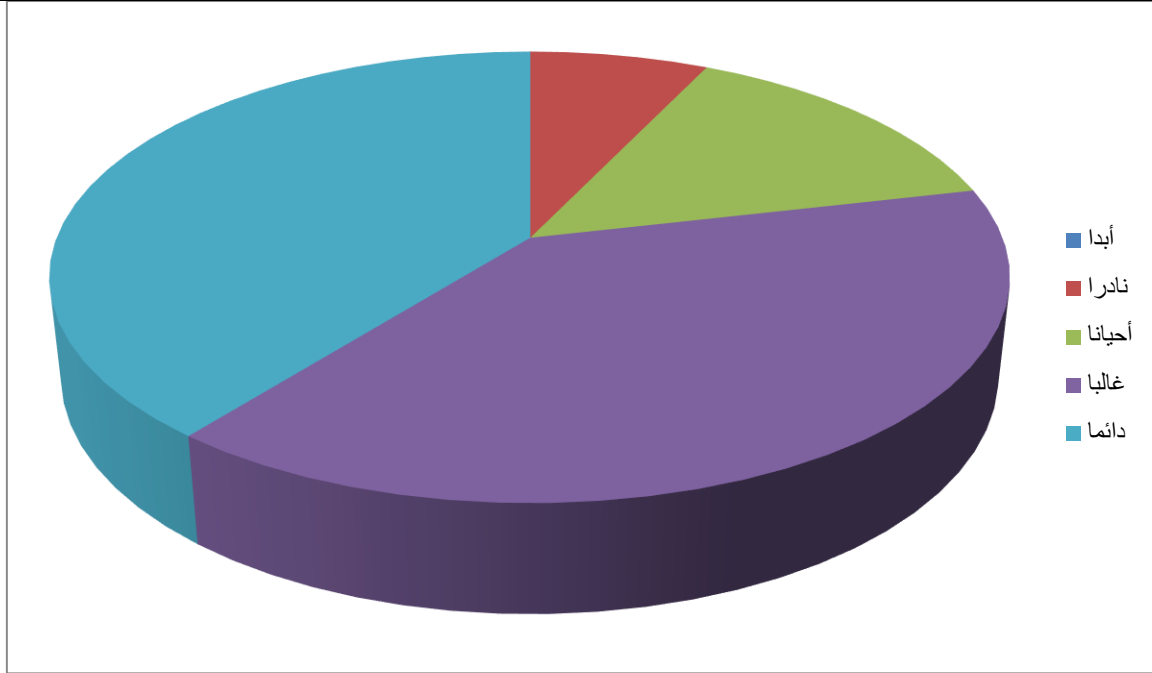
التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 46.4% للخيار "غالبا"، ونلاحظ تقارب النسبتين 21.4% و 28.6% لصالح الخيارين "أحيانا" و "دائما" على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0.816 والمتوسط الحسابي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

الاستنتاج: إن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أن التدريب غالبا ما يساهم في التقليل من الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار.

العبارة رقم 24: يعمل التدريب بشكل دوري على تسهيل عملية إتخاذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان التدريب بشكل دوري يعمل على تسهيل عملية إتخاذ القرار  
الجدول رقم (31): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (24) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.916	4.11	28	11	11	04	02	00	ت	العبارة 24
			100	39.3	39.3	14.3	7.1	00	%	

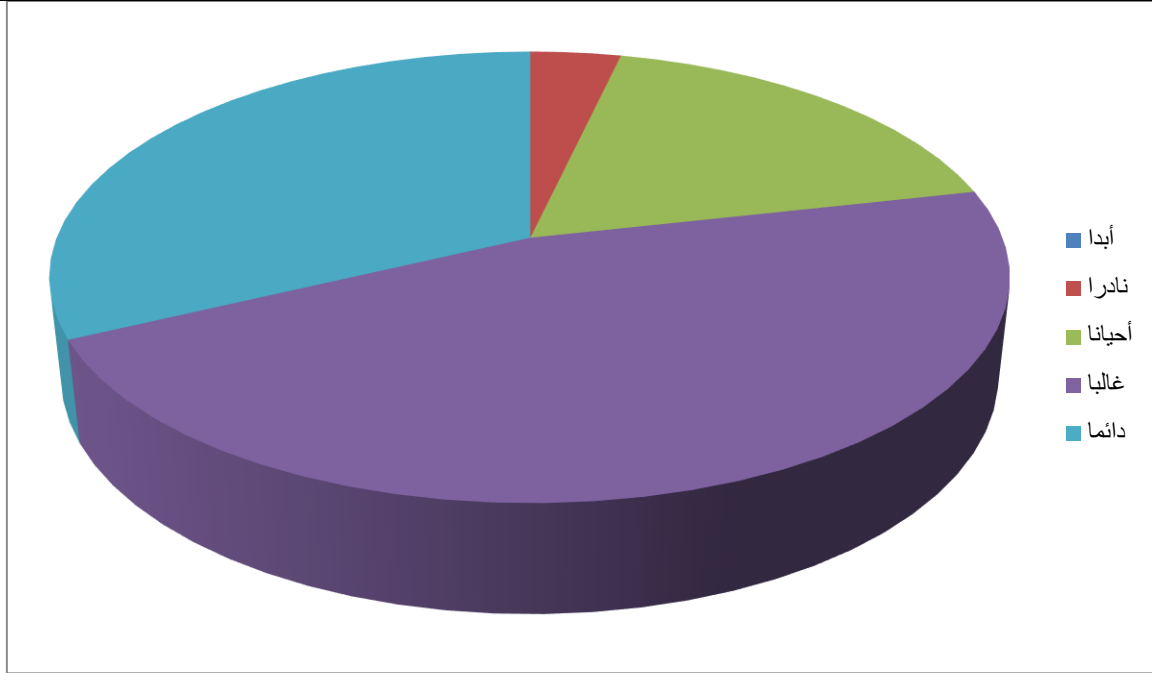


الشكل رقم (27): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (24) للمحور الثالث

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن نسبة 39.3% تعتبر أعلى نسبة للخيارين "دائما" و "غالبا"، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 7.1% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.916 والمتوسط الحسابي 4.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة فإن التدريب بشكل دوري غالبا ما يعمل على تسهيل عملية إتخاذ القرار.

العبارة رقم 25: يساهم الحجم الساعي المناسب للعملية التدريبية في رفع كفاءة متخذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كان الحجم الساعي المناسب للعملية التدريبية يساهم في رفع كفاءة متخذ القرار  
الجدول رقم (32): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (25) لمحور تدريب العاملين

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.813	4.07	28	09	13	05	01	00	ت	العبارة 25
			100	32.1	46.4	17.9	3.6	00	%	



الشكل رقم (28): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (25) للمحور الثالث

التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن نسبة 46.4% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا"، تلتها نسبة 32.1% للخيار "دائما" فيما كانت أدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي. كما بلغ الإنحراف المعياري 0.813 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
الاستنتاج: يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن الحجم الساعي المناسب للعملية التدريبية غالبا ما يساهم في رفع كفاءة متخذ القرار.

## المحور الرابع: هل للتحفيز دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة؟

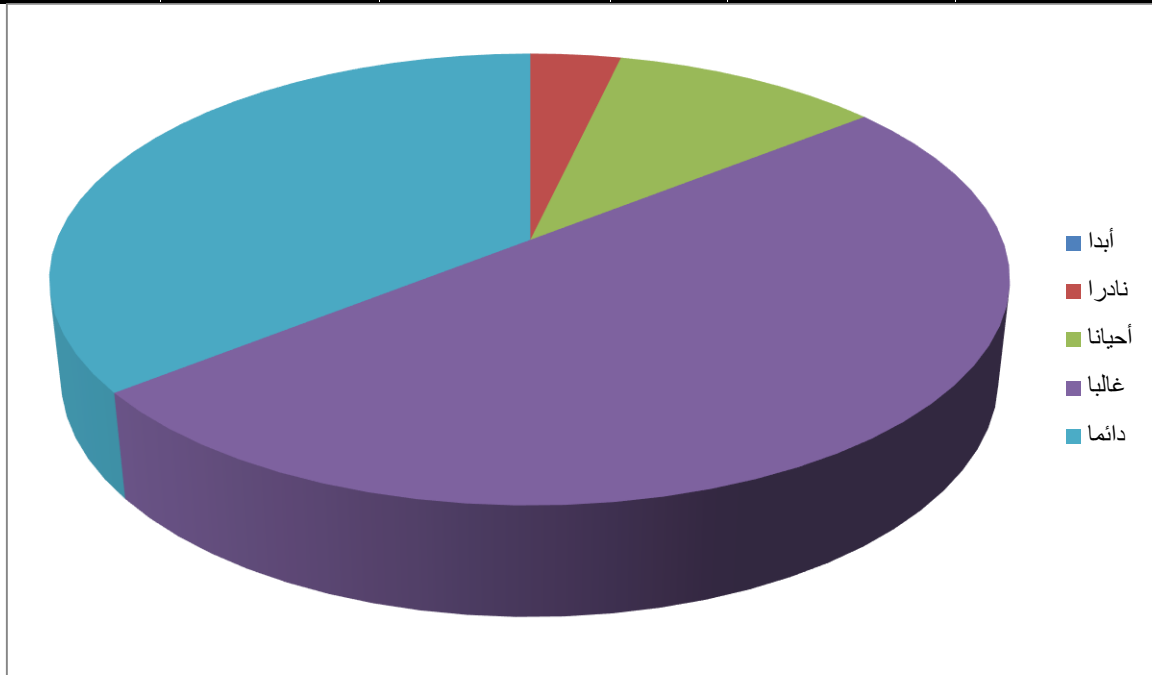
كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة ما إذا كان للتحفيز دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، أي دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين عملية إتخاذ القرار والإرتقاء به نحو الأفضل مما يسهم في السير الحسن لمصالح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها وهي خدمة الصالح العام.

وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدوائر النسبية لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "مشاركة المعلومات" وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

العبارة رقم 26: تساهم المكافآت والعلاوات في الرفع من معنويات متخذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا كانت المكافآت والعلاوات تساهم في الرفع من معنويات متخذ القرار مما يمكن هذا  
الأخير من اتخاذ قرارات رشيدة.

الجدول رقم (33): يبين نتائج استجابات أفراد عينة البحث على العبارة (26) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
دائما	0.772	4.21	28	10	14	03	01	00	ت	العبارة 26
			100	35.7	50.0	10.7	3.6	00	%	



الشكل رقم (29): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (26) للمحور الرابع

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 50.0% للخيار "غالبا"، تليها نسبة 35.7% للخيار "دائما"، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

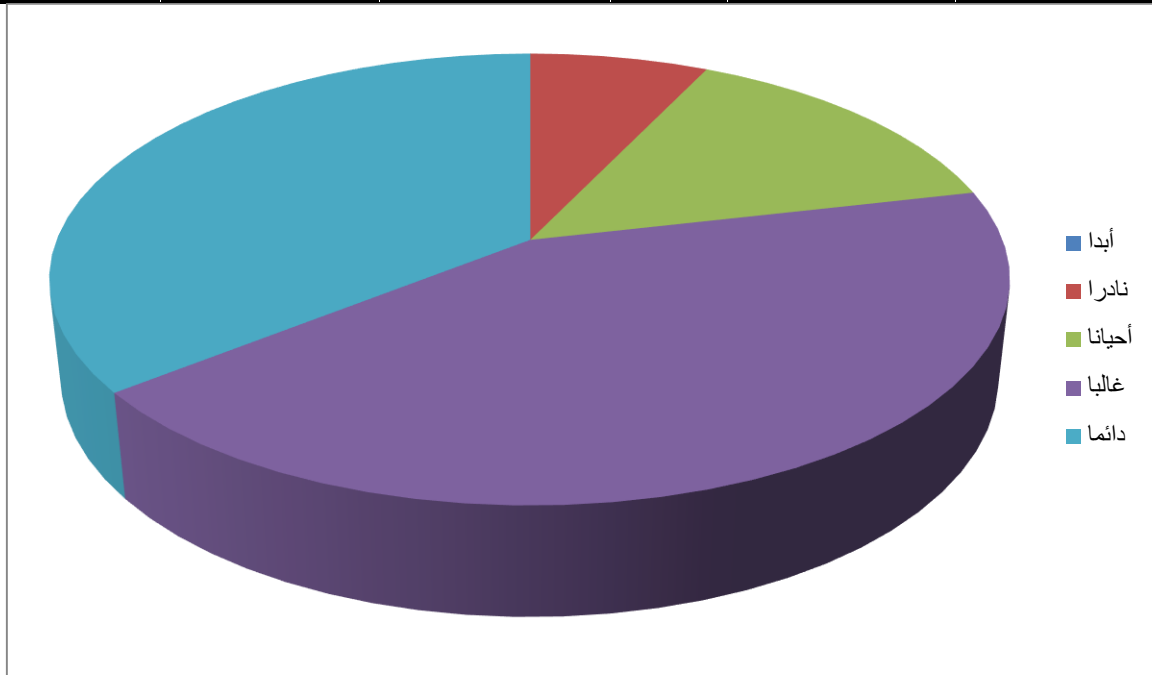
كما بلغ الإنحراف المعياري 0.813 والمتوسط الحسابي 4.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "دائما" على أداة البحث.

الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية لشباب والرياضة فإن المكافآت والعلاوات تساهم دائما في الرفع من معنويات متخذ القرار مما يمكن هذا الأخير من إتخاذ قرارات رشيدة.

العبارة رقم 27: يساهم اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية داخل المؤسسة في إتخاذ قرارات سريعة و صائبة الهدف منه: معرفة ما إذا كان اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية داخل المؤسسة يساهم في إتخاذ قرارات سريعة و صائبة.

الجدول رقم (34): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (27) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.900	4.07	28	10	12	04	02	00	ت	العبارة 27
			100	35.7	42.9	14.3	7.1	00	%	



الشكل رقم (30): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (27) للمحور الرابع

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن تقارب نسبة الخيارين 42.9% للخيار "غالبا" ونسبة 35.7% للخيار "دائما"، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 7.1% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.900 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

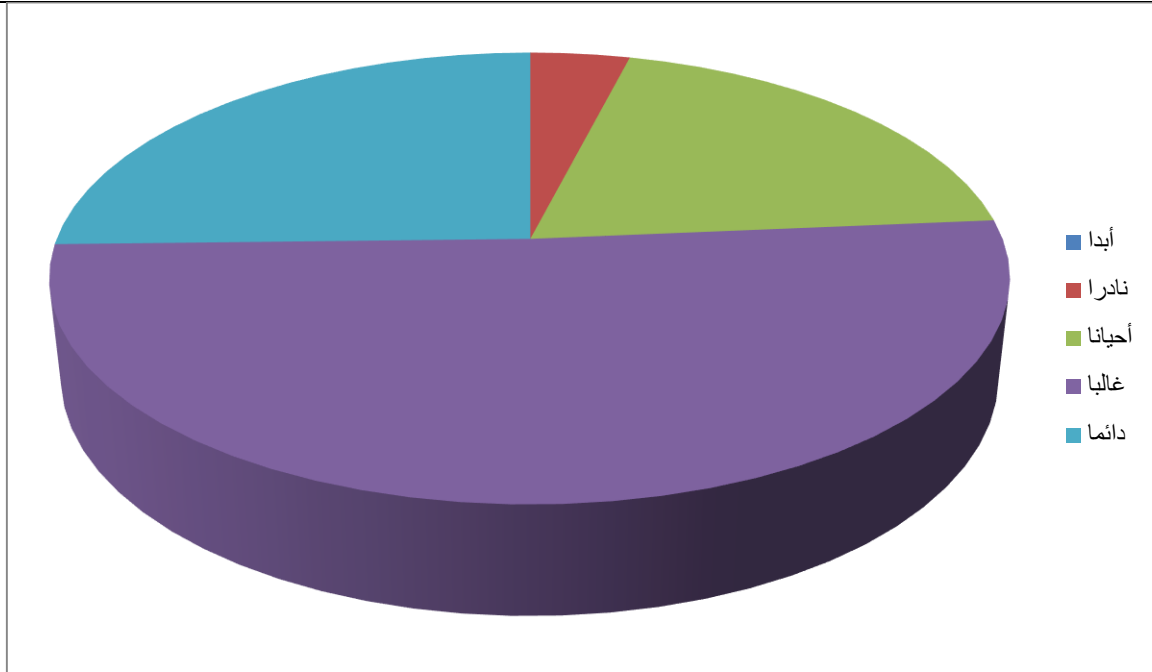
الاستنتاج: إن موظفي مديرية الشباب والرياضة أن اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية داخل المؤسسة غالبا ما يساهم في إتخاذ قرارات سريعة و صائبة.

العبارة رقم 28: تعمل الزيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد على الحد من القرارات الخاطئة

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت الزيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد تعمل على الحد من القرارات الخاطئة

الجدول رقم (35): يبين نتائج أفراد مجتمع البحث على العبارة (28) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.813	4.07	28	09	13	05	01	00	ت	العبارة 28
			100	32.1	46.4	17.9	3.6	00	%	



الشكل رقم (31): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (28) للمحور الرابع

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 46.4% للتقدير "غالبا"، تليها نسبة 32.1% للتقدير "دائما".

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.813 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.

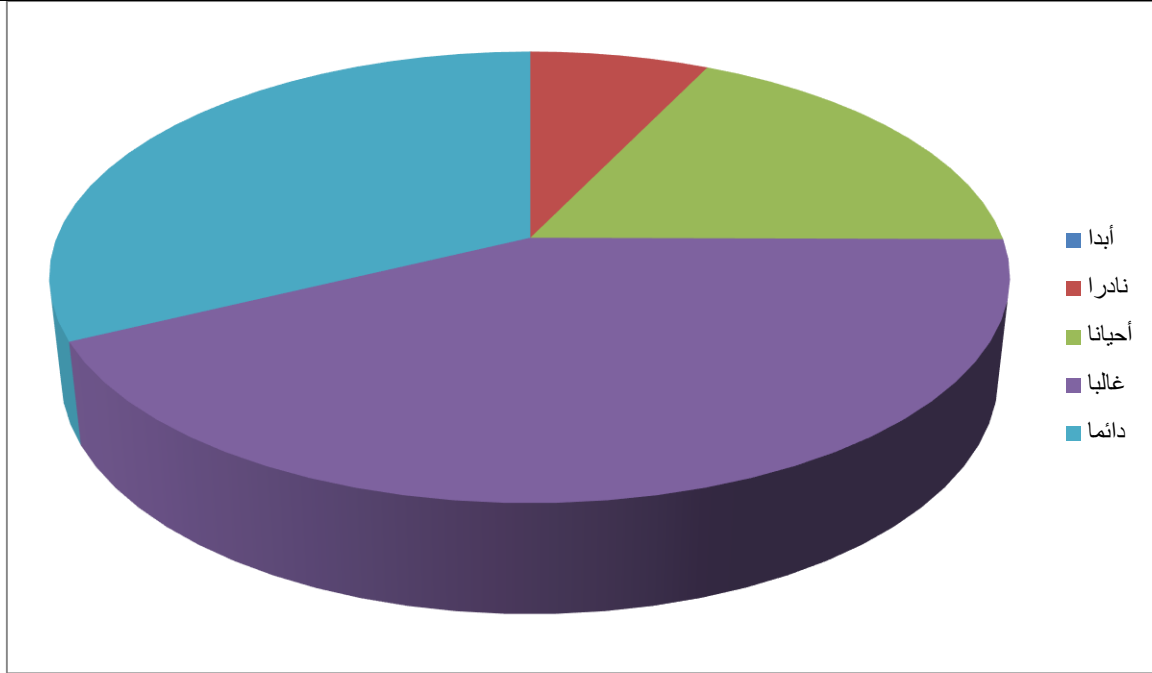
الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أن الزيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد غالبا ما تعمل على الحد من القرارات الخاطئة.

العبارة رقم 29: منح الترقية يؤثر إيجابيا على إتخاذ القرار

الهدف منه: معرفة ما إذا كان منح الترقية يؤثر إيجابيا على إتخاذ القرار

الجدول رقم (36): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (29) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.903	4.00	28	09	12	05	02	00	ت	العبارة 29
			100	32.1	42.5	17.9	7.1	00	%	



الشكل رقم (32): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (29) للمحور الرابع

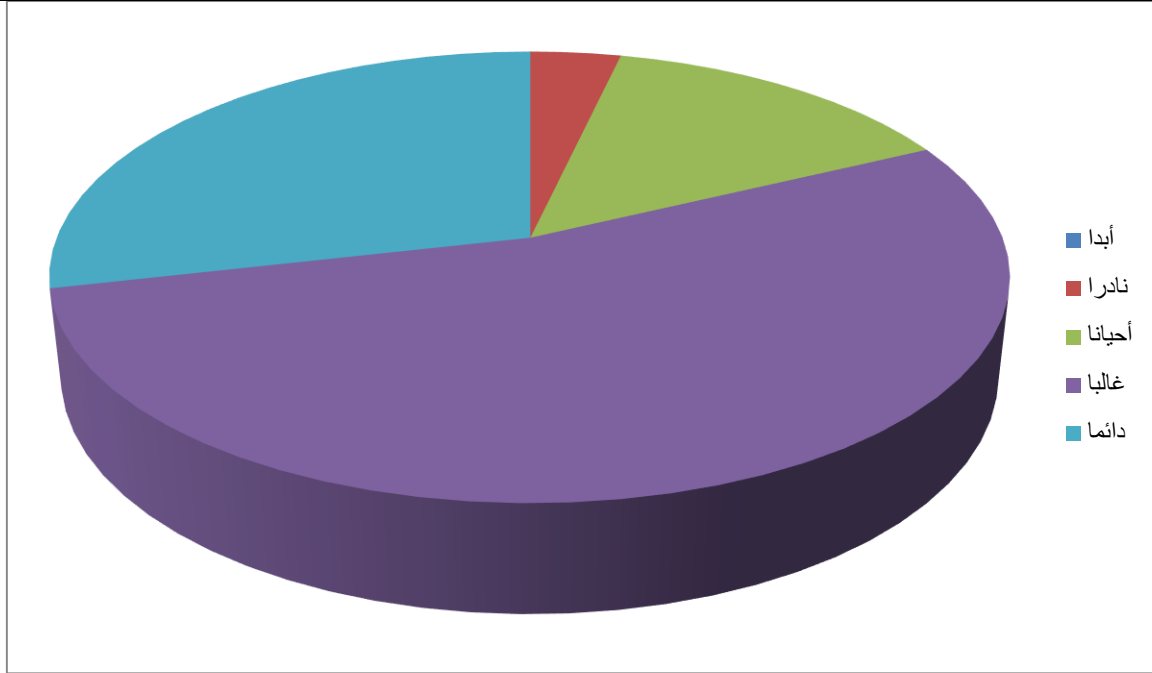
التحليل: تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن نسبة 42.5% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا"، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 7.1% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي. كما بلغ الإنحراف المعياري 0.903 والمتوسط الحسابي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث. الاستنتاج: يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن منح الترقية غالبا ما يؤثر إيجابيا على إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم 30: تساهم الحوافز المعنوية في إتخاذ قرارات سليمة

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت الحوافز المعنوية تساهم في إتخاذ قرارات سليمة

الجدول رقم (37): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (30) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.766	0.421	28	10	15	02	01	00	ت	العبارة 30
			100	35.7	53.6	7.1	3.6	00	%	



الشكل رقم (33): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (30) للمحور الرابع

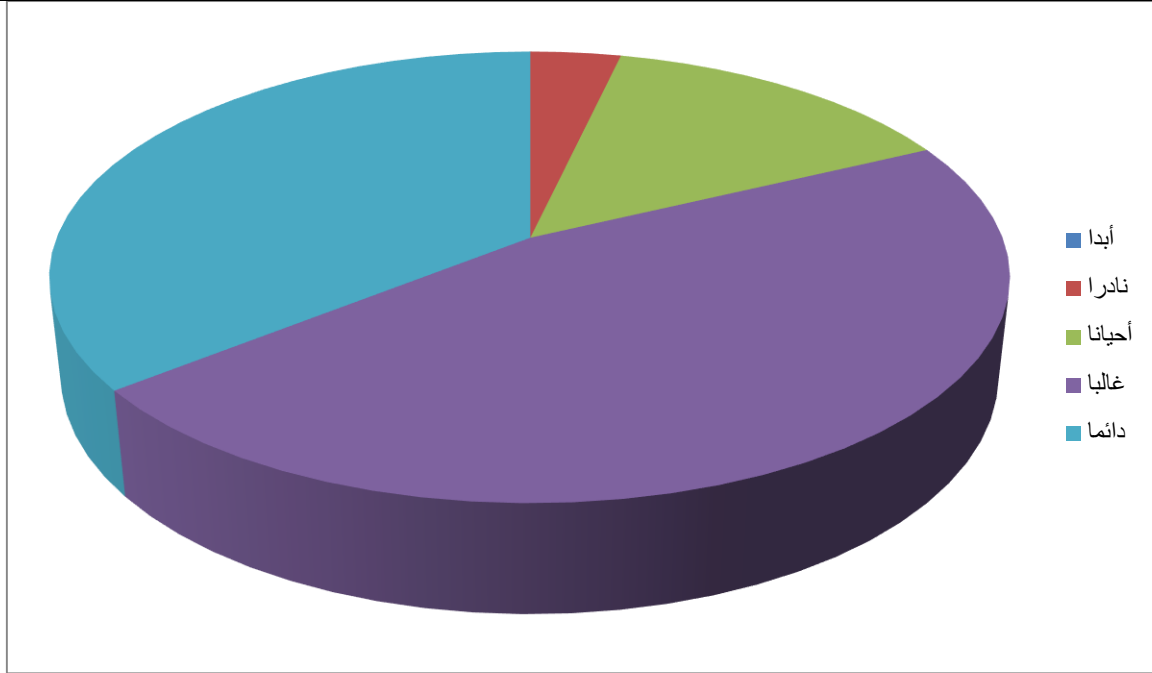
التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 53.6% للخيار "غالبا"، تليها نسبة 35.7% للخيار "دائما"، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 7.1% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0.766 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "دائما" على أداة البحث.

الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أنه دائما ما تساهم الحوافز المعنوية في إتخاذ قرارات سليمة.

**العبارة رقم 31:** عند تقييم أدائك بشكل صحيح يسهم ذلك في زيادة رغبتك في إتخاذ قرارات صحيحة  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان التقييم الصحيح للأداء يسهم في زيادة الرغبة في إتخاذ قرارات صحيحة  
**الجدول رقم (38):** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (31) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.803	4.14	28	10	13	04	01	00	ت	العبارة 31
			100	35.7	46.4	14.3	3.6	00	%	

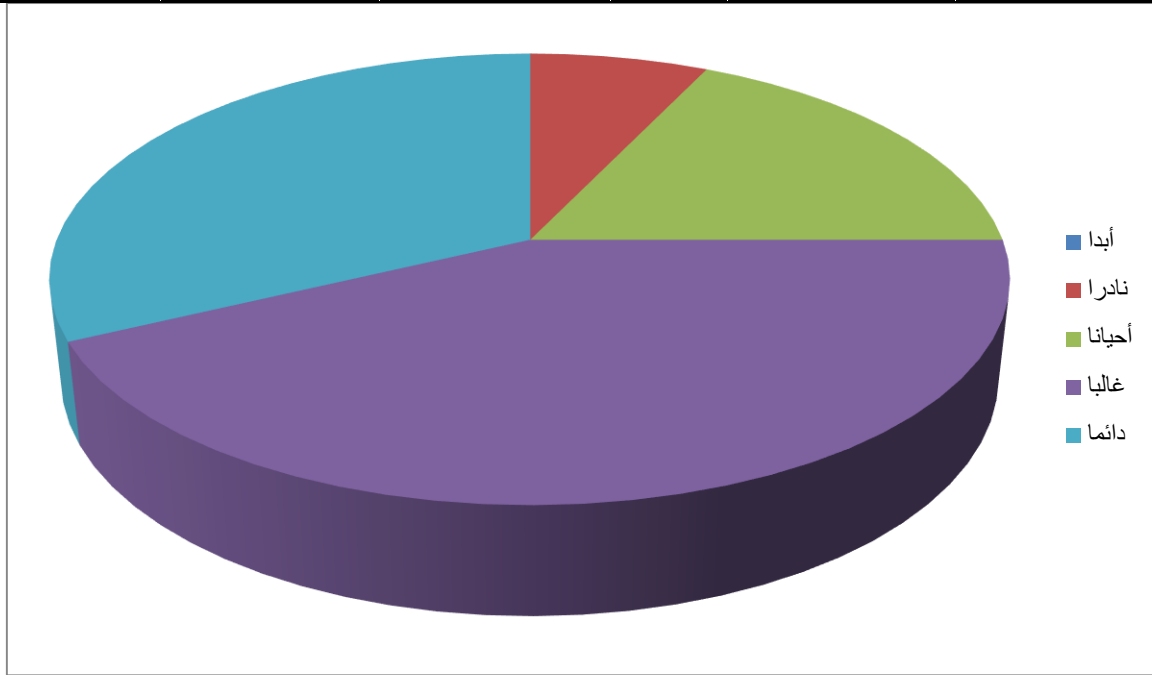


**الشكل رقم (34):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (31) للمحور الرابع

**التحليل:** تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن نسبة 46.4% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا"، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 3.6% للخيارين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
 كما بلغ الإنحراف المعياري 0.803 والمتوسط الحسابي 4.14 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
**الاستنتاج:** إن موظفي مديرية الشباب والرياضة يرون أنه عندما يتم التقييم الصحيح للأداء فإن ذلك يسهم في زيادة الرغبة في إتخاذ قرارات صحيحة.

العبارة رقم 32: عندما تتم ترقية عملك تعمل على تطوير مهاراتك في إتخاذ القرار  
الهدف منه: معرفة ما إذا تم ترقية الموظف فإن ذلك يسهم في جعله يعمل على تطوير مهاراته في إتخاذ القرار  
الجدول رقم (39): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (32) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	ت	%
غالبا	0.903	4.00	28	09	12	05	02	00	ت	العبارة 32
			100	32.1	42.9	17.9	7.1	00	%	



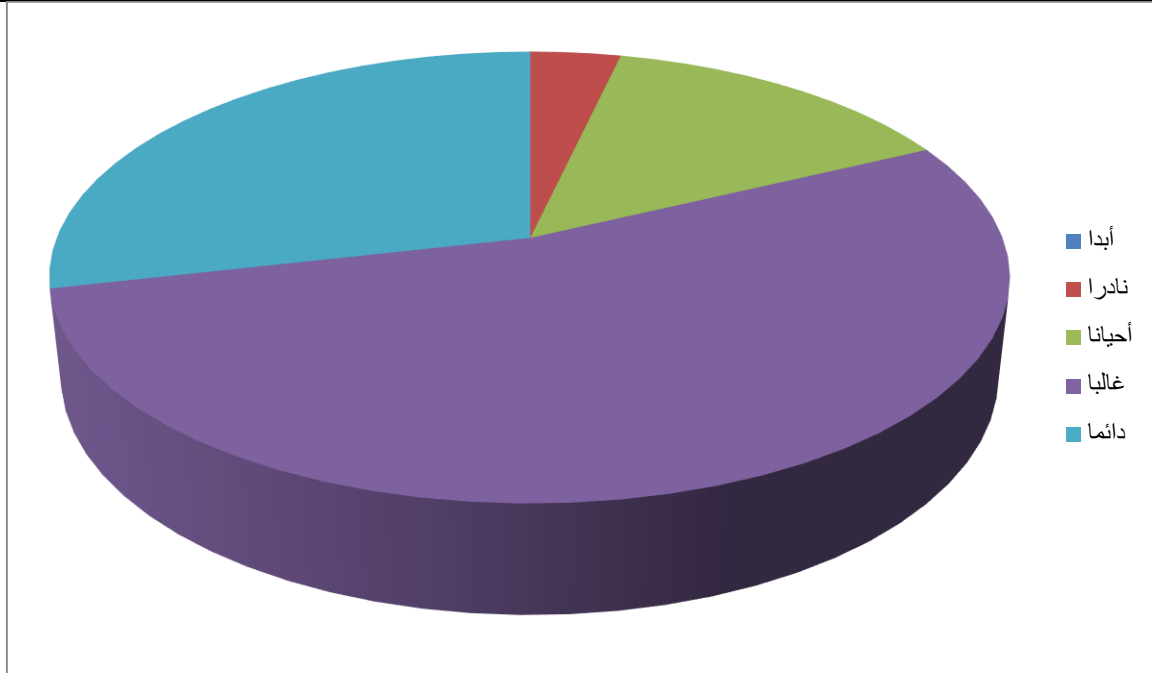
الشكل رقم (35): دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (32) للمحور الرابع

التحليل: ما نشهده من خلال التمثيل البياني للنسب المتعلقة بالجدول هو أن نسبة أكبر مشاهدة بلغت 42.9% للتقدير "غالبا"، تليها نسبة 32.1% للتقدير "دائما"، و17.9% للتقدير "أحيانا". كما بلغ الإنحراف المعياري 0.903 والمتوسط الحسابي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث. الاستنتاج: من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة أنه غالبا ما تساهم ترقية الموظف في جعله يعمل على تطوير مهاراته في إتخاذ القرار.

**العبارة رقم 33:** شعورك باستقرارك في وظيفة يسهم تحفيزك على تطوير مهارتك في إتخاذ القرار  
**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان شعور الموظف باستقراره في وظيفته يسهم في تحفيزه على تطوير مهارته في إتخاذ القرار.

**الجدول رقم (40):** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (33) لمحور التحفيز

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ت	%
غالبا	0.766	4.07	28	08	15	04	01	00	ت	العبارة 33
			100	28.6	53.6	14.3	3.6	00	%	



**الشكل رقم (36):** دائرة نسبية تمثل نسب استجابات المبحوثين للعبارة (33) للمحور الرابع

**التحليل:** تشير نتائج الجدول والتمثيل البياني السابقين أن نسبة 53.6% تعتبر أعلى نسبة للخيار "غالبا" وهي نسبة عالية، فيما كانت أدنى نسبة 0% و 3.6% للتقديرين "أبدا" و "نادرا" على التوالي.  
 كما بلغ الإنحراف المعياري 0.766 والمتوسط الحسابي 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث.  
**الاستنتاج:** يرى موظفوا مديرية الشباب والرياضة أن شعور الموظف باستقراره في وظيفته غالبا ما يسهم في تحفيزه على تطوير مهارته في إتخاذ القرار.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي: " لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة "

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
					دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
08	غالبا	0.818	3.96	28	08	13	05	02	00	ت	العبارة 01
				100	28.6	46.4	17.9	7.1	00	%	
03	غالبا	0.838	4.04	28	09	12	06	01	00	ت	العبارة 02
				100	32.1	42.9	21.4	3.6	00	%	
02	غالبا	0.881	4.04	28	09	13	04	02	00	ت	العبارة 03
				100	32.1	46.4	14.3	7.1	00	%	
07	غالبا	0.881	3.96	28	08	13	05	02	00	ت	العبارة 04
				100	28.6	46.4	17.9	7.1	00	%	
04	غالبا	0.903	4.00	28	09	12	05	02	00	ت	العبارة 05
				100	32.1	42.9	17.9	7.1	00	%	
01	غالبا	0.813	4.07	28	09	13	05	01	00	ت	العبارة 06
				100	32.1	46.4	17.9	3.6	00	%	
05	غالبا	0.770	4.00	28	07	15	05	01	00	ت	العبارة 07
				100	25.0	53.6	17.9	3.6	00	%	
06	غالبا	0.922	3.96	28	09	11	06	02	00	ت	العبارة 08
				100	23.1	39.3	21.4	7.1	00	%	
غالبا		0.861	4.00	المجموع							

الجدول رقم (41): يبين استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول "مشاركة المعلومات"

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان

## مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور مشاركة المعلومات في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية والتي هي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، باعتبار مشاركة المعلومات أحد أهم الممارسات التي يقوم بها موظف المؤسسات الرياضية، حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من (01 إلى 08) والذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت مشاركة المعلومات لها دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وهذا بعد فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS، ولقد جاءت العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي " التقليل من القيود على المعلومات ووفرتها تساهم في سلامة عملية إتخاذ القرار"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون غالبا أن التقليل من القيود على المعلومات ووفرتها تساهم في سلامة عملية إتخاذ القرار، كذلك هنالك العبارة رقم 03 والتي هي كالاتي: " يعمل التحديث المستمر للمعلومات على الحد من إتخاذ قرارات خاطئة" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث عندما يتم التحديث المستمر للمعلومات غالبا ما يساهم في الحد من إتخاذ قرارات خاطئة، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي: " يساهم استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما إذا تم استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات فإن ذلك يساهم في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار، كذلك هنالك العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي: " يعمل توفير وتكامل المعلومات الضرورية على إتخاذ القرار السليم" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما يعمل على أن أفراد عينة البحث يرون أن توفير وتكامل المعلومات غالبا ما يعمل على إتخاذ القرار السليم، وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالاتي: " تصنيف المعلومات وتحليلها يسهل من عملية إتخاذ القرار" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أنه إذا تم تصنيف المعلومات وتحليلها فإن ذلك غالبا ما

يسهل من عملية إتخاذ القرار، ثم تأتي العبارة رقم 08 والتي هي كالآتي: "تعاون الجهات التي بحوزتها المعلومات وحسن تعاملها يساهم في إتخاذ قرار صائب" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أنه إذا تعاونت الجهات التي بحوزتها المعلومات وحسنت معاملتها فإن ذلك غالبا ما يساهم في إتخاذ قرار صائب، كذلك هناك العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي: "إن تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب يقلل من الزمن اللازم لإتخاذ القرار" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أنه إذا تم تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها في الوقت المناسب فإن ذلك غالبا ما يقلل من الوقت اللازم لإتخاذ القرار، في الأخير هناك العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي: "يساهم وصول المعلومات في الوقت المناسب في سرعة إتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أنه إذا وصلت المعلومات في الوقت المناسب فإن ذلك غالبا ما يساهم في سرعة إتخاذ القرار.

من خلال ما سبق، وبناء على التساؤل التالي: "هل لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية إتخاذ القرار؟" وبناء على استجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر بـ 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور مشاركة المعلومات في تحسين عملية إتخاذ القرار، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تشارك في المعلومات كلما كان هناك تحسن في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزتها (سعود آمال، 2015) والتي أكدت على أن تدفق المعلومات يؤثر على إتخاذ القرار بمؤسسة كوابل بسكرة، كذلك ما أكدته دراسة (فيحان العتيبي، 2004) تحت عنوان دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية على أن توفر المعلومات اللازمة وتصنيفها وسهولة الوصول إليها يساهم في إتخاذ القرارات الصائبة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي: " للإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ".

الترتيب حسب الأهمية	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
					دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
03	غالبا	0.793	4.04	28	07	15	05	01	00	ت	العبارة 09
				100	25.0	53.6	17.6	3.6	00	%	
07	غالبا	0.793	3.96	28	07	14	06	01	00	ت	العبارة 10
				100	25.0	50.0	21.4	3.6	00	%	
08	غالبا	1.013	3.71	28	05	15	04	03	01	ت	العبارة 11
				100	17.6	53.6	14.3	10.7	00	%	
06	غالبا	0.838	3.96	28	07	15	05	02	00	ت	العبارة 12
				100	25.0	53.6	17.6	7.1	00	%	
05	غالبا	0.770	4.00	28	07	15	05	01	00	ت	العبارة 13
				100	25.0	53.6	17.6	3.6	00	%	
04	غالبا	0.816	4.00	28	08	13	06	01	00	ت	العبارة 14
				100	28.6	46.4	21.4	3.6	00	%	
02	غالبا	0.766	4.07	28	08	15	04	01	00	ت	العبارة 15
				100	28.6	53.6	14.3	3.6	00	%	
01	غالبا	0.838	4.14	28	09	15	03	01	00	ت	العبارة 16
				100	32.1	53.6	10.7	3.6	00	%	
غالبا		0.828	3.98	المجموع							

الجدول رقم (42): يبين استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني "الإتصال الفعال"

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

## مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، والتي تبحث عن معرفة هل للإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من ( 09 إلى 16) والذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كان للإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss، ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم 16 والتي هي كالاتي: " وصول الرسالة في الوقت المناسب تعمل على إتخاذ قرار في توقيت صحيح " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.14 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أنه غالبا ما يعمل وصول الرسالة في الوقت المناسب على إتخاذ قرار في توقيت صحيح، ثم تأتي العبارة رقم 15 والتي هي كالاتي: " فهمك لمحتوى الرسالة الاتصالية التي تصلك تساعدك على إتخاذ قرار متميز" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن فهم محتوى الرسالة غالبا ما يساعد على إتخاذ قرار متميز، ثم هنالك العبارة رقم 09 والتي هي كالاتي: " يساهم تطوير وسائل الاتصال وتحديثها في سرعة ودقة إتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن تطوير وسائل الإتصال وتحديثها غالبا ما يساهم في سرعة ودقة إتخاذ القرار، وهناك أيضا العبارة رقم 14 والتي هي كالاتي: " الصيانة الدورية لتقنيات الإتصال تمكن استمرارية عملية إتخاذ القرار دون مشاكل" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما تمكن الصيانة الدورية لتقنيات الإتصال من استمرارية عملية إتخاذ القرار دون مشاكل، كما هنالك العبارة رقم 13 والتي هي كالاتي: " يعمل تدريب متخذ القرار على استخدام أحدث الوسائل في الإتصال على إتخاذ قرار سليم" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن التدريب على استخدام أحدث الوسائل في الإتصال

غالبا ما يعمل على إتخاذ قرار سليم، وهناك أيضا العبارة رقم 12 والتي هي كالآتي: " توفر كفاءة مؤهلة لاستخدام وسائل الإتصال الحديثة تساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرار " في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام وسائل الإتصال الحديثة غالبا ما يساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرار، كما هنالك العبارة رقم 10 والتي هي كالآتي: " يعمل استخدام وسيلة الاتصال المناسبة على وصول المعلومة كاملة إلى متخذي القرار " في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما يعمل استخدام وسيلة الاتصال المناسبة على وصول المعلومة كاملة إلى متخذي القرار، في الأخير هناك العبارة رقم 11 والتي هي كالآتي: " سرعة الإتصال تساهم في إتخاذ القرار في الوقت المناسب " في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.71 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن سرعة الإتصال غالبا ما تساهم في إتخاذ قرار في الوقت المناسب.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل الآتي: " هل للإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية؟"، وبناء على استجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر بـ 3.98 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يدعم صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور الإتصال الفعال في تحسين عملية إتخاذ القرار، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان الإتصال فعالا كلما كان هناك تحسن في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية وهو يعتبر عنصرا مهما في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (عبد الله عبد الرحمن اللحيان، 2012) والتي أكدت على أن للإتصال الفعال علاقة بتحسين عملية إتخاذ القرارات لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم، كذلك الدراسة التي أنجزها (عبد السلام مخلوئي، 2007) تحت عنوان دور نظم الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة على أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب تكون وراء نجاح عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي: " لتدريب العاملين دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة "

الترتيب حسب الأهمية	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
					دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
03	غالبا	0.737	4.11	28	08	16	03	01	00	ت	العبارة 17
				100	28.6	57.1	10.7	3.6	00	%	
05	غالبا	0.793	4.04	28	08	14	05	01	00	ت	العبارة 18
				100	28.6	50.0	17.9	3.6	00	%	
06	غالبا	0.744	4.04	28	07	16	04	01	00	ت	العبارة 19
				100	25.0	57.1	14.3	3.6	00	%	
02	غالبا	0.786	4.11	28	09	14	04	01	00	ت	العبارة 20
				100	32.1	50.0	14.3	3.6	00	%	
08	غالبا	0.838	3.96	28	08	12	07	01	00	ت	العبارة 21
				100	28.6	42.9	25.0	3.6	00	%	
09	غالبا	0.819	3.82	28	05	15	06	02	00	ت	العبارة 22
				100	17.9	53.6	21.4	7.1	00	%	
07	غالبا	0.816	4.00	28	08	13	06	01	00	ت	العبارة 23
				100	28.6	46.4	21.4	3.6	00	%	
01	غالبا	0.916	4.11	28	11	11	04	02	00	ت	العبارة 24
				100	39.3	39.3	14.3	7.1	00	%	
04	غالبا	0.813	4.07	28	09	13	05	01	00	ت	العبارة 25
				100	32.1	46.4	17.9	3.6	00	%	
غالبا		0.806	4.02	المجموع							

الجدول رقم (43): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث "تدريب العاملين"

## مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الثالثة:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، والتي تبحث عن معرفة ما هو دور تدريب العاملين في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، باعتبار تدريب العاملين أحد أهم الممارسات التي يجب أن تطبق في المؤسسات الرياضية، حيث احتوت الأداة على تسعة أسئلة مرقمة من (17 إلى 25) والذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كان تدريب العاملين يساهم في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS، ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم 24 والتي هي كالتالي: " يعمل التدريب بشكل دوري على تسهيل عملية إتخاذ القرار " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن استمرارية التدريب غالبا ما تعمل على تسهيل عملية إتخاذ القرار، ثم تأتي العبارة رقم 20 والتي هي كالتالي: " محتوى البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجاتي يمكنني من الحد من إتخاذ قرارات خاطئة " في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن محتوى التدريب الذي يتناسب مع احتياجات الموظف غالبا ما يمكن من الحد من إتخاذ قرارات خاطئة، كما هناك العبارة رقم 17 والتي هي كالتالي: " تساهم البرامج التدريبية لمتخذي القرار في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في إتخاذ القرار " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما تساهم البرامج التدريبية لمتخذي القرار في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في إتخاذ القرار، ثم هنالك العبارة رقم 25 والتي هي كالتالي: "يساهم الحجم الساعي المناسب للعملية التدريبية في رفع كفاءة متخذي القرار " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن الحجم الساعي المناسب للعملية التدريبية غالبا ما يساهم في رفع كفاءة متخذي القرار، كذلك هناك العبارة رقم 18 والتي هي كالتالي: " يساهم التدريب في مساعدة متخذ القرار على إتخاذ القرار في زمن أقل " في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر ب 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن التدريب غالبا ما يساهم في إتخاذ قرار

في زمن أقل، ثم هناك العبارة رقم 19 والتي هي كالآتي: " التنوع في أساليب الدورات التدريبية يعمل على الفهم الصحيح لكيفية إتخاذ القرار السليم" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.04 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما يعمل التنوع في أساليب الدورات التدريبية على الفهم الصحيح لكيفية إتخاذ القرار السليم، كما هناك العبارة رقم 23 والتي هي كالآتي: " يساهم التدريب في التقليل من الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن التدريب غالبا ما يساهم في تقليل الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار، ثم هنالك العبارة رقم 21 والتي هي كالآتي: " تناول المشكلات التي تواجه إتخاذ القرار في البرامج التدريبية يساهم في ترشيد القرارات" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.96 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن غالبا ما يساهم تناول المشكلات التي تواجه إتخاذ القرار في البرامج التدريبية في ترشيد القرارات، كما هناك العبارة رقم 22 والتي هي كالآتي: "أماكن التدريب وما تحتويه من معدات تعليمية مناسبة تساهم في الرفع من كفاءة متخذ القرار" في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 3.82 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن أماكن التدريب وما تحتويه من معدات تعليمية مناسبة غالبا ما تساهم في الرفع من كفاءة متخذ القرار.

من خلال العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي: " هل لتدريب العاملين دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية؟" وبناء على استجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر بـ 4.02 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور تدريب العاملين في تحسين عملية إتخاذ القرار، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تدريب للعاملين كلما كان هناك تحسن في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (عبد العزيز اللحيان، 2012) والتي أكدت على أن البرامج التدريبية للعاملين لها دور في الرفع من مهارة إتخاذ القرار بالنسبة للعاملين بجوازات منطقة القصيم.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: جاءت الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الشكل الآتي: " للتحفيز دور في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ".

الترتيب حسب الأهمية	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الاستجابة					رقم العبارة	
					دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا		
01	دائما	0.772	4.21	28	10	14	03	01	00	ت	العبارة 26
				100	35.7	50.0	10.7	3.6	00	%	
04	غالبا	0.900	4.07	28	10	12	04	02	00	ت	العبارة 27
				100	35.7	42.9	14.3	7.1	00	%	
05	غالبا	0.813	4.07	28	09	13	05	01	00	ت	العبارة 28
				100	32.1	46.4	17.9	3.6	00	%	
08	غالبا	0.903	4.00	28	09	12	05	02	00	ت	العبارة 29
				100	32.1	42.9	17.9	7.1	00	%	
02	دائما	0.738	4.21	28	10	15	02	01	00	ت	العبارة 30
				100	35.7	53.6	7.1	3.6	00	%	
03	غالبا	0.803	4.14	28	10	13	04	01	00	ت	العبارة 31
				100	35.7	46.4	14.3	3.6	00	%	
07	غالبا	0.903	4.00	28	09	12	05	02	00	ت	العبارة 32
				100	32.1	42.9	17.9	7.1	00	%	
06	غالبا	0.766	4.07	28	08	15	04	01	00	ت	العبارة 33
				100	28.6	53.6	14.3	3.6	00	%	
غالبا		0.824	4.09	المجموع							

الجدول رقم (44): يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الرابع "التحفيز"

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان

## مناقشة نتائج المحور الرابع على ضوء الفرضية الرابعة:

بعد القيام بتحليل نتائج المحور الرابع الخاص بالفرضية الرابعة، والتي تبحث عن معرفة دور التحفيز في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، باعتبار الحوافز أحد أهم الممارسات التي يجب أن تطبق في المؤسسات الرياضية، حيث احتوت الأداة على ثمانية أسئلة مرقمة من (26 إلى 33) والذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كان التحفيز يعمل على تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS، ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم 26 والتي هي كالتالي: "تساهم المكافآت والعلاوات في الرفع من معنويات متخذ القرار" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "دائما" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن المكافآت والعلاوات دائما ما تساهم في الرفع من معنويات متخذ القرار، كما هناك العبارة رقم 30 والتي هي كالتالي: "تساهم الحوافز المعنوية في إتخاذ قرارات سليمة" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.21 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكرت الخماسي (من 4.20 إلى 5.00) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "دائما" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن الحوافز المعنوية دائما ما تساهم في إتخاذ قرارات سليمة، ثم هناك العبارة رقم 31 والتي هي كالتالي: "عند تقييم أدائك بشكل صحيح يسهم ذلك في زيادة رغبتك في إتخاذ قرارات صحيحة" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.14 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن تقييم الأداء بشكل صحيح غالبا ما يسهم في زيادة الرغبة في إتخاذ قرارات صحيحة، ثم هناك العبارة رقم 27 والتي هي كالتالي: "يساهم اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية داخل المؤسسة في إتخاذ قرارات سريعة و صائبة" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية داخل المؤسسة غالبا ما يساهم في إتخاذ قرارات سريعة وصائبة، كما هناك العبارة رقم 28 والتي هي كالتالي: "تعمل الزيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد على الحد من القرارات الخاطئة" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن

أفراد عينة البحث يرون أن الزيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد غالبا ما يسهم في الحد من القرارات الخاطئة، كما هناك العبارة رقم 33 والتي هي كالتالي: " شعورك باستقرارك في وظيفة يسهم تحفيزك على تطوير مهاراتك في إتخاذ القرار" في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن شعورهم باستقرارهم في الوظيفة غالبا ما يسهم ذلك في تحفيزهم على تطوير مهارة إتخاذ القرار، ثم هناك العبارة رقم 04 والتي هي كالتالي: " منح الترفيات يؤثر إيجابيا على إتخاذ القرار" والعبارة رقم 32 والتي هي كالتالي: " عندما تتم ترفيتك تعمل على تطوير مهاراتك في إتخاذ القرار" تأتيان في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لاستجابات العبارة والذي يقدر بـ 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو ما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يرون أن منح الترفيات غالبا ما يؤثر إيجابيا على إتخاذ القرار وغالبا ما تعمل الترقية على تطوير مهارات إتخاذ القرار.

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه، وبناء على التساؤل التالي: " هل للتحفيز دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية؟"، وبناء على استجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور والمقدر بـ 4.09 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غالبا" على أداة البحث وهو يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور التحفيز في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية، وأكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تطبيق للتحفيز كلما كان هناك تحسن في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية وهو يعد عنصرا مهما في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزها (حسن مروان عفانة، 2013) والتي أكدت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين حفز العاملين وعملية إتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

# الفصل الخامس

## الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، من خلال توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الأربعة وبناءا على ذلك يمكننا القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ما هي إلا مؤسسة رياضية، يتمثل هدفها خدمة النشاط الرياضي تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى ذلك إلا بتزويد العاملين بالمعلومات والاتصال الفعال وتدريب العاملين وتحفيزهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى العربي والدولي ككل ومحاولة تطويره حيث لا يتم ذلك إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر التمكين الإداري والذي هو محور دراستنا والتي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى عملية إتخاذ القرار وتحسينها إذا ما تم تطبيقه بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمديرية والرقى بها إلى الأحسن.

## الاقتراحات:

من خلال ما تم تقديمه من دراسة نظرية وميدانية، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية والتي هي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، فقد توصلنا إلى بعض الاقتراحات والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين عملية إتخاذ القرار في المديرية والمتمثلة في:

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق أساليب التمكين ومداخله في مديرية الشباب والرياضة.
- تحفيز الإداريين المتمكنين من إتخاذ القرارات الرشيدة بالحوافز المادية والمعنوية.
- تصميم قاعدة بيانات مستمرة لتزويد الموظفين بالمديرية بالمعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات الرشيدة في أقصر وقت وبأقل جهد.
- تنمية الكوادر البشرية وتدريبها وتوفير وسائل الإتصال الحديثة داخل المديرية.

## الآفاق المستقبلية للدراسة:

يعتبر كل من التمكين الإداري وإتخاذ القرار مهمين جدا، ولكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا بسيطا منهما، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها على سبيل المثال:

- دور التمكين الإداري في تنمية الإبداع الإداري للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو حجر أساس لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون الله تعالى، وأسأل الله العظيم أن يكون هذا العمل محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد أن يلازمه النقص، وهو يحتاج إلى تصويب وتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- المصادر:

1. القرآن الكريم.
- ❖ سورة يوسف الآية (54)
- ❖ سورة الكهف الآية (85)
2. ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، ج14، مصر، 2005.

2- المراجع:

1. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
2. الجوهري عبد الهادي، إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سييسولوجي، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
3. العميان، محمد سليمان: السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
4. السامرائي، مهدي صالح: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجرير، ط1، عمان، الأردن، 2007.
5. المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
6. جمال اندرواس: الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.
7. جودة، محفوظ أحمد: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.
8. حسين بلعجوز: نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
9. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
10. سعيد صلاح، عودة: إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994.
11. عامر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2004.
12. عبد الوهاب، وآخرون: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر، جامعة القاهرة، 2007.

13. عبيدات الذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1987.
14. عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
15. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، 1996.
16. علي الشرقاوي: العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
17. عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. طلحه حسام الدين: مقدم في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997.
19. كلالدة ظاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
20. كنعان نواف: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 1998.
21. ماهر أحمد: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
22. محمد تيس: المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.
23. نعمان عبد الغني: اتخاذ القرار في المجال الرياضي وعلاقته بالمعلوماتية، 2006.
24. وجيه محجوب: أصول البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للتوزيع والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.

### 3- المجالات والملتقيات:

1. الصرايرة، وآخرون: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، جامعة الأردن، مج6، ع4، 2010.
2. الكساسبة، محمد مفضي وآخرون: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية (إدارة الأعمال)، الأردن، 2009، ع1.
3. أيمن أحمد وآخرون: درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة الدراسات، العلوم التربوية، الأردن، 2011، ع2.
4. بوشنافة أحمد: أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة بشار، 23/22 أبريل 2003.
5. جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد1، 2010.

6. جودة، محفوظ أحمد: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، مج 12، ع1، 2010.
7. حمول، طارق وبودي، عبد الصمد: مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التأمين، الجزائر، جامعة بشار، 2009.
8. عرفات أحمد يوسف: دور التمكين في إدارة أزمات منظمات الأعمال، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي السابع، حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الآفاق الفرص، الأردن، 2009، جامعة الزرقاء الخاصة.
9. ملحم يحيى: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
- 4- الرسائل والمذكرات:
1. الخاجة فاطمة عبد الحميد: أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، 2006.
2. بن نخت أيوب حجاب: تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الرياضية، 2008، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
3. تلخوخ سعيدة: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL (الرغاية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014.
4. نائرة عدنان حسن: أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسة العليا، قسم إدارة الجودة، جامعة الأردنية، الأردن.
5. حسين أحمد طروانة: العلاقة بين التمكين الإداري وفعاليتها عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
6. خالد بن فيحان المنديل: المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
7. فيحان العتيبي: دور المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2004.

8. فرجاوي رايح: دور التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة غير منشورة، 2014-2015.
9. سعود آمال: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014/2015.
10. سليم كفان: دراسة مدى فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005.
11. عبد الله الشهري: دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
12. عبد الله اللحيان: دور التمكين في اتخاذ القرارات وتنفيذها لدى العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011، الرياض.
13. محمد سلمان الشمري: أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحه العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الكويت، 2006.
14. مطرفي لحميسي: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة غير منشورة، 2012-2013.
15. يوسف عريقات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال دراسة ميدانية بالبنوك والشركات المالية العامة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، ، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2011.

الملاحق

## الاستبانة البحثية

سيدي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص الإدارة والتنظيم في الرياضة بعنوان: " التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية " .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرار، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ:

بوصلاح النذير

الطالب:

مجدي طارق

## محاور الاستبانة

المحور الأول: لمشاركة المعلومات دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	يساهم وصول المعلومات في الوقت المناسب في سرعة إتخاذ القرار					
02	يساهم استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتبادل المعلومات في تقليل الجهد اللازم لإتخاذ القرار					
03	يعمل التحديث المستمر للمعلومات على الحد من إتخاذ قرارات خاطئة					
04	إن تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب يقلل من الزمن اللازم لإتخاذ القرار					
05	يعمل توفير وتكامل المعلومات الضرورية على إتخاذ القرار السليم					
06	التقليل من القيود على المعلومات ووفرتها تساهم في سلامة عملية إتخاذ القرار					
07	تصنيف المعلومات وتحليلها يسهل من عملية إتخاذ القرار					
08	تعاون الجهات التي مجوزتها المعلومات وحسن تعاملها يساهم في إتخاذ قرار صائب					

المحور الثاني: للإتصال الفعال دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
09	يساهم تطوير وسائل الاتصال وتحديثها في سرعة ودقة إتخاذ القرار					
10	يعمل استخدام وسيلة الاتصال المناسبة على وصول المعلومة كاملة إلى متخذي القرار					
11	سرعة الإتصال تساهم في إتخاذ القرار في الوقت المناسب					
12	توفر كفاءة مؤهلة لاستخدام وسائل الإتصال الحديثة تساهم في تسهيل عملية إتخاذ القرار					
13	يعمل تدريب متخذ القرار على استخدام أحدث الوسائل في الاتصال على إتخاذ قرار سليم					
14	الصيانة الدورية لتقنيات الإتصال تمكن استمرارية عملية إتخاذ القرار دون مشاكل					
15	فهمك لمحتوى الرسالة الاتصالية التي تصلك تساعدك على اتخاذ قرار متميز					
16	وصول الرسالة في الوقت المناسب تعمل على اتخاذ قرار في توقيت صحيح					

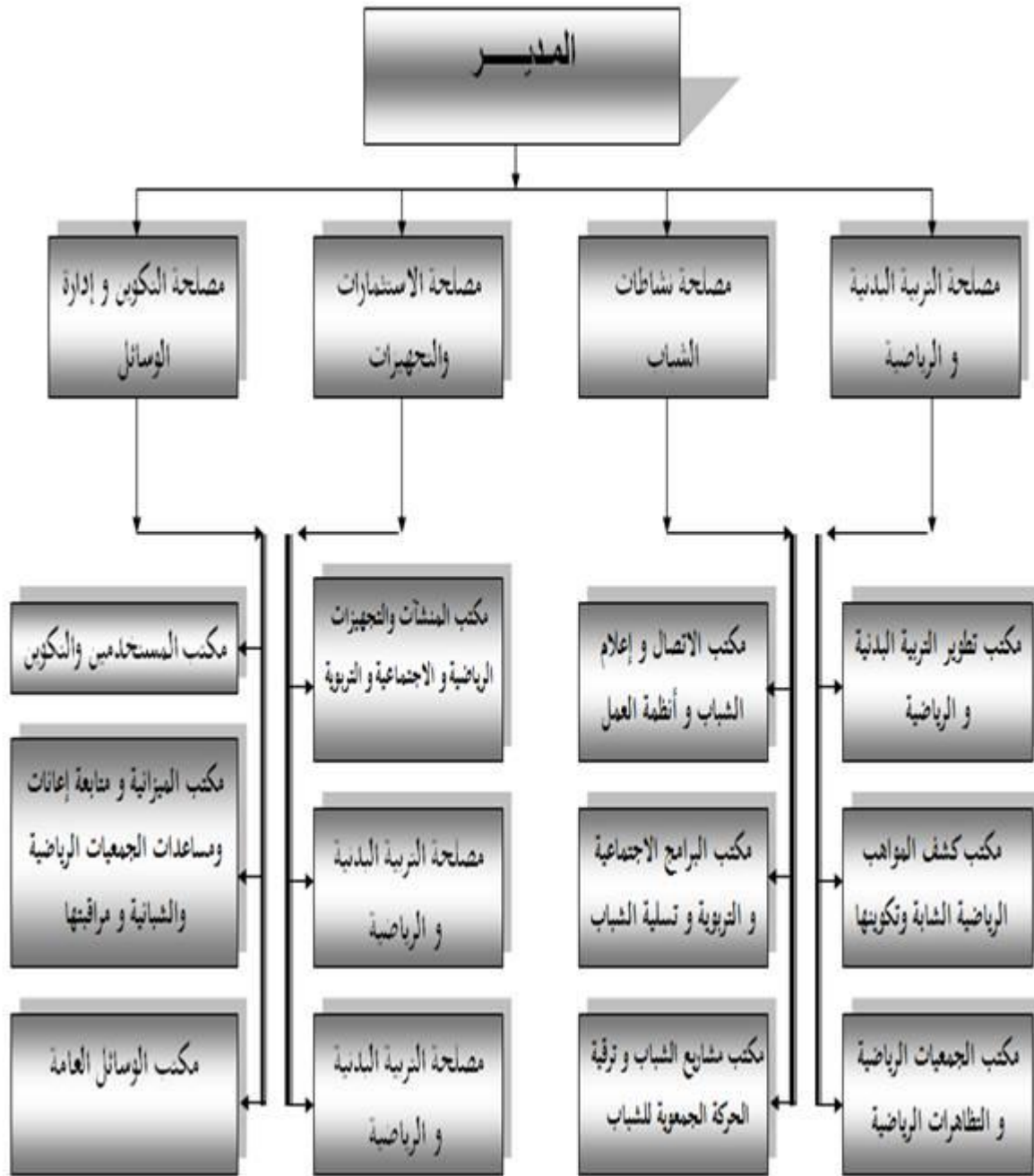
المحور الثالث: لتدريب العاملين دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
17	تساهم البرامج التدريبية لمتخذي القرار في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في إتخاذ القرار					
18	يساهم التدريب في مساعدة متخذ القرار على إتخاذ القرار في زمن أقل					
19	التنوع في أساليب الدورات التدريبية يعمل على الفهم الصحيح لكيفية إتخاذ القرار السليم					
20	محتوى البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجاتي يمكنني من الحد من إتخاذ قرارات خاطئة					
21	تناول المشكلات التي تواجه إتخاذ القرار في البرامج التدريبية يساهم في ترشيد القرارات					
22	أماكن التدريب وما تحتويه من معدات تعليمية مناسبة تساهم في الرفع من كفاءة متخذ القرار					
23	يساهم التدريب في التقليل من الوقت والجهد اللازمين لإتخاذ القرار					
24	يعمل التدريب بشكل دوري على تسهيل عملية إتخاذ القرار					
25	يساهم الحجم الساعي المناسب للعملية التدريبية في رفع كفاءة متخذي القرار					

المحور الرابع: للتحفيز دور في تحسين عملية إتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
26	تساهم المكافآت والعلاوات في الرفع من معنويات متخذ القرار					
27	يساهم اهتمام الإدارة بظروف العمل المادية داخل المؤسسة في إتخاذ قرارات سريعة و صائبة					
28	تعمل الزيادة في الأجر للعاملين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد على الحد من القرارات الخاطئة					
29	منح الترقيات يؤثر إيجابيا على إتخاذ القرار					
30	تساهم الحوافز المعنوية في إتخاذ قرارات سليمة					
31	عند تقييم أدائك بشكل صحيح يسهم ذلك في زيادة رغبتك في إتخاذ قرارات صحيحة					
32	عندما تتم ترقيتك تعمل على تطوير مهاراتك في إتخاذ القرار					
33	شعورك باستقرارك في وظيفة يسهم تحفيزك على تطوير مهاراتك في إتخاذ القرار					

شاكرين لكم حسن تعاونكم



### الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

المصدر: من إنجاز الطالب