

## القوة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة

(<sup>١</sup>) د/ أحمد عزمي إمام

(<sup>٣</sup>) د/ أحمد محمد عبد الحكم

### المقدمة ومشكلة البحث :

يذكر " جمال محمد علي " (١٩٩٨) أنه تعد جميع الجهود والأنشطة التي توجه وتبذل باستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الإداري بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ورفع مستواه لتحقيق أبعاد التنمية في المجتمع (ص٨) .

ويذكر " درمان سليمان وآخرون " (٢٠١١) أن القوة هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك فيجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا غالب ما نسمع عن فساد القوة ، ولكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، وكما أشار أحد الكتاب، أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذا تم أخذها بكميات غير صحيحة (ص4) .

ويذكر " محمد القريوتي " (٢٠٠٠) أن القوة التنظيمية تعد عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها ، وهي ضرورية ، لعمل القيادة والإدارة ، فالقوة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة (ص١٨٣) .

كما تعرف " Mcshane & Glinow " (٢٠٠٠) القوة التنظيمية بأنها قدرة الشخص أو المنظمة على التأثير في الآخرين (ص١٨) .

وترى " صفاء الأعسر وآخرون " (١٩٩٤) أن دافعية الإنجاز تمثل أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية ، وقد برزت هذه الدافعية في

(١) مدرس بقسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا .

(٣) أخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا .

السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة في الدراسة والبحث في ديناميات الشخصية والسلوك بل ويمكن اعتبار دافعية الإنجاز واحدة من منجزات الفكر السلوك (ص ٢٥) .

أما بالنسبة للإنجاز فقد أشار " ماكلياند " (١٩٩٨) إلى الدور الذي يقوم به الدافع للإنجاز في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة ، فالنمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة الدافع للإنجاز لدى أفراد هذا المجتمع ويرتبط ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي بارتفاع وانخفاض مستوى الدافعية للإنجاز (ص ٣٣) .

ويذكر " محمد الحامد " (١٩٩٦) أن دافعية الإنجاز هي الحافز للسعي إلى النجاح أو تحقيق نهاية مرغوبة أو الدافع للتغلب على العوائق أو الانتهاء بسرعة من أداء الأعمال على خير وجه (ص ١٣١) .

ويذكر " وجدي مصطفى ، أحمد عزمي " (٢٠١٣) أن الإنجاز الإداري في المجال الرياضي يمثل الهدف المنشود من العملية الإدارية والتي يتوقف عليها ، نجاح العملية التدريبية من خلال منظومة العمل التدريبي والمتمثل في كل من المدرب الرياضي والإداري الرياضي علي وجه التحديد، والذي يترتب عليه الإسهام بفاعلية في تنمية قيم المواطنة بأبعادها المختلفة (ص ٥) .

ويذكر " أحمد عزمي " (٢٠١٣) أن الإنجاز المهني يشتمل علي مجموعة من الأبعاد أهمها إدارة الذات وتعرف بأنها قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وأفكاره واتجاهاته وإمكانياته نحو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وكذلك قدرة الأفراد علي تحديد الأولويات لأنها بمثابة اختصار الطريق للوصول للنجاح العملي مما يؤدي إلى الشعور بالكفاءة و الإنجاز (ص ٢٣ ، ص ٦٥) .

والانجاز المهني يعتمد علي مبدأ قدرة الأفراد داخل المؤسسة علي الفهم القانوني للوائح العمل المنظمة لسير العمل ، كذلك الإلمام بجميع

المهارات الإدارية التي تعتمد علي القدرة الابتكارية والإبداعية في مجال التخصص ، الأمر الذي يؤدي إلي القدرة المنطقية علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .

ويذكر " أحمد عبد الحكم " (٢٠٠٥) أن مديريات الشباب والرياضة تعتبر أحد المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته، فهي المؤسسة الأهلية التي أنشأها المجتمع لتلبية حاجات أعضائه من الشباب وتحقيق رغباتهم (ص٤) .

فقد أصبح التركيز الآن في علم الإدارة الحديثة مسلطاً على الأفراد العاملين بالمؤسسة باعتبارهم الدعامة الرئيسية في نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية ، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى رضا العاملين ورفع مستوي أدائهم .

ولقد كانت – ولا تزال – التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمنظمة ، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضي تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة. فالمؤسسات الحكومية العاملة في المجال الرياضي تخضع لأسس ومعايير حكومية في أسلوب العمل الإداري داخله ، فأسلوب العمل داخلها يخضع للوائح والقوانين المنظمة للعمل في الهيئات الشبابية والرياضية .

وبالتالي فالتنظيم الإداري من الأمور الهامة والتي يجب وضعها في الاعتبار ، وسعي المؤسسات إلي تدعيم العملية التنظيمية بات أمراً هاماً من أجل زيادة قوة وفاعلية المؤسسة ، فقوة التنظيم من سمات المؤسسات الناجحة والذي يعود بالنفع علي المؤسسة وجعلها من المؤسسات الفاعلة التي لا يمكن أن يتم الاستغناء عنها ، بل ويعتدي ذلك في زيادة قوة المؤسسة بين المؤسسات المختلفة والاعتماد الكامل عليها في انجاز الأعمال الخاصة .

كما أن عملية الانجاز المهني للأعمال من الموضوعات الهامة والتي يجب أن تنتبه المؤسسات إليه وتسعي إلى دراستها والتعرف على قدرات الموظفين في إنجازهم لأعمالهم المنوطة بهم والابتكار في العملية الإدارية والإبداع في نطاق العمل ، فالانجاز له متطلبات خاصة ولا يتوقف على القيام بتحقيق الأهداف العامة فقط بل يتعدى ذلك في كونه يسعى إلى تطوير العمل الإداري ومحاولة إيجاد التغييرات التي تهدف إلى زيادة القدرات المهنية وتطوير العمل المهني بشكل كامل .

ومن خلال ما سبق يتبين أهمية القوة التنظيمية للمؤسسة ومدى قدرتها على التأثير في البيئة المحيطة بها وضرورة ربطها بالانجاز المهني للعاملين ومدى تحقيق لمتطلبات الوظيفة على الوجه الأكمل وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة قوة المؤسسة ومكانتها الاجتماعية ودورها البارز في المجتمع الخارجي.

ومن خلال إطلاع الباحثان على الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال لم يجد الباحثان – على حد علمهما – أي دراسات قد تناولت دراسة واقع القوة التنظيمية وعلاقتها بالانجاز المهني لدي القيادات الرياضية. ومن هنا تتضح أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لدراسة تلك العلاقة بين القوة التنظيمية والانجاز الإداري لما لهما من دور فعال في الارتقاء بمستوي أداء المؤسسات وزيادة فاعليتها في المجتمع الخارجي .

### **هدف البحث :**

يهدف البحث التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والانجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة ، من خلال التعرف على :

- ١- واقع القوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة .
- ٢- واقع الانجاز المهني لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة .

## تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع القوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة؟
- ٢- ما واقع الانجاز المهني لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القوة التنظيمية والانجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة ؟
- ٤- هل تسهم أبعاد الانجاز المهني في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ؟

## المصطلحات المستخدمة في البحث :

### القوة :

عرفها " Shermerhorn, et al " (١٩٩٤) بأنها عبارة عن قدرة الفرد على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد (ص ١٥) .

### القوة التنظيمية :

يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها قدرة أو طاقة الأفراد والوحدات على التأثير في سلوك الآخرين في ضوء السلطة الرسمية والوحدات التنظيمية و الوضع الاجتماعي للمؤسسة والسمات الشخصية ونظم المكافآت وتنمية الموارد البشرية .

### الانجاز الإداري :

عرفة " وجدي مصطفى ، أحمد عزمي " ( ٢٠١٣ ) بأنه " بذل المحاولات الجادة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح الإداري في وقت معين".

### القيادات الرياضية :

عرفها " أحمد عزمي " (٢٠٠٦) بأنها { تأثير الفرد على نشاط مجموعة رياضية معينة وتنسيق جهودهم لتحقيق هدف محدد من قبل الهيئة أو المؤسسة الرياضية } .

### الدراسات السابقة :

١. دراسة " أمنة أبو النجا " (٢٠١٣) بعنوان " أثر إدارة نقاط قوة العاملين في الإبداع الإداري " ، واستهدفت التعرف على تأثير إدارة نقاط قوة العاملين علي الإبداع الإداري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتمل مجتمع وعينه البحث على عينة قوامها ٢٨٢ موظفاً في ١٢ البنوك ، واستخدم الباحث الاستبيان كاداه جمع بيانات ، وكانت أهم النتائج أن هناك تأثير معنوي إيجابي لإدارة نقاط القوة لدي أفراد المنظمة علي الإبداع الإداري .

٢. دراسة " وجدي مصطفى ، أحمد عزمي " (٢٠١٣) بعنوان " فاعلية برنامج تنمية بشرية في اكتساب بعض المهارات الإدارية والإنجاز الإداري وقيم المواطنة لدى المدرب والإداري الرياضي قبل الخدمة بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا " ، واستهدف البحث تصميم برنامج للتنمية البشرية للمدرب والإداري الرياضي قبل الخدمة بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا ، والتعرف على تأثيره في اكتساب بعض المهارات الإدارية والإنجاز الإداري وقيم المواطنة ، واستخدم الباحث المنهج التجريبي باستخدام التصميم التجريبي ، علي عينة قوامها (٤٠) طالباً من شعبي التدريب الرياضي والإدارة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البرنامج المقترح للتنمية البشرية يؤثر إيجابياً على أفراد عينة الدراسة في اكتساب المهارات الإدارية والإنجاز الإداري وقيم المواطنة وفي اتجاه القياس البعدي .

٣. دراسة " درمان سليمان وآخرون " (٢٠١١) بعنوان " اثر القوة التنظيمية في التغير التنظيمي " واستهدفت اثر القوة التنظيمية في التغير التنظيمي واستخدم الباحثون المنهج الوصفي واشتمل مجتمع وعينه البحث على الكليات الإنسانية في جامعه هوك لتكوين عينه البحث ، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطيه معنوية بين القوة والتنظيمية والتغير التنظيمي

٤. دراسة " شاكر الخشالي " (٢٠٠٦) بعنوان " اثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجيه النمو " ، واستهدفت التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك الأردنية واختيار استراتيجيه النمو ، واستخدم الباحث الوصفي واشتمل مجتمع وعينه البحث على ١١٣ مدير من الذين يعملون في الإدارة العليا في البنوك ، وكانت أهم النتائج أن مصادره قوة الإدارة العليا هي ( الهيكلية – الملكية – الخبرة ) .
٥. دراسة " سوسن حسين وآخرون " (٢٠٠٩) بعنوان " القوة التنظيمية للقائد الإداري وأثره في السلوك القيادي " ، استهدفت تحديد ومعرفة اثر القوة التنظيمية للقائد الإداري في نمط السلوك القيادي ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي واشتمل مجتمع وعينه البحث على ٤٦ قائد ، وكانت أهم النتائج أن السلوك القيادي المهتم بالعمل يرتفع لدى القادة الإداريين عند امتلاكهم للقوة من خبره وشرعيه وارتباط ومرجعيه وقوة تنظيميه .
٦. دراسة " حسن الخيري " (٢٠٠٨) بعنوان " الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدي عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة " ، واستهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدي المرشدين المدرسيين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأشتمل مجتمع وعينة علي عينة قوامها ٩٨ مرشداً مدرسياً بمراحل التعليم الأساسي ، واستخدم الباحث مقياسي الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الإنجاز ، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي ودرجات دافعية الانجاز لدي المرشدين المدرسيين .
٧. دراسة " منى على زيدية " (٢٠٠٧) بعنوان " أثر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزه " ، واستهدفت التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد

الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزه ،  
 واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واشتمل مجتمع وعينه البحث على  
 ١٢٢ موظف في الإدارة العليا ، واستخدمت الباحثة الاستبيان كاداه جمع  
 بيانات وكانت أهم النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة الهيكلية  
 والتنظيمية وتحديد الأهداف الإستراتيجية .

٨. دراسة " خالد ذيب أبو زيد " (٢٠١٠) بعنوان " أثر القوة التنظيمية علي  
 الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية " ، واستهدفت  
 التعرف على أثر القوة التنظيمية علي الإبداع الوظيفي ، واستخدم  
 الباحث المنهج الوصفي ، واشتمل مجتمع وعينه البحث على عينة قوامها  
 ١٥٠ مديراً في البنوك التجارية الأردنية ، واستخدم الباحث الاستبانة  
 كأداة جمع بيانات ، وكانت أهم النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية  
 لقوة الخبرة علي الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية .

٩. دراسة " مسفر القحطاني " (١٩٩٠) بعنوان " أثر التدريب على مفهوم  
 الذات ودافعية الإنجاز " ، واستهدفت التعرف علي أثر التدريب على  
 مفهوم الذات ودافعية الانجاز ، واستخدم الباحث المنهج التجريبي ، علي  
 عينة قوامها ٦٨ كمجموعة تجريبية ، واستخدم الباحث مقياسي مفهوم  
 الذات ومقياس دافعية الإنجاز ، وكانت أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة  
 إحصائية بين الأفراد ذوي التخصصات المختلفة داخل العينة التجريبية في  
 بعد واحد من أبعاد مقياس الإنجاز ( بعد المغامرة ) .

**إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**



استخدم الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث .

### **مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث فى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والذي تزيد مدة عملهم في المجال الرياضي عن ١٠ سنوات ويشغلون مناصب قيادية بديوان عام المديرية وإداراتها الفرعية وإدارة المنشآت الرياضية ومراكز الشباب والاندية الرياضية والبالغ قوامهم (١٠٤) مائة وأربعة فرداً ، وقد قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد بلغت قوامها (٦٠) ستون فرداً ، بنسبة مئوية بلغت (٥٨%) من مجتمع البحث .

### **أدوات جمع البيانات :**

#### **أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :**

قام الباحثان بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية للقيادات الرياضية بالمديرية ، وطبيعة العمل الإداري بالمديرية .

#### **ثانياً: استبيان القوة التنظيمية للقيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة :**

وهي استمارة من إعداد الباحثان واتبع في إعدادها الأتي :

#### **١ - تحديد هدف الاستبيان :**

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل فى التعرف على القوة التنظيمية لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة .

#### **٢ - تحديد محاور الاستبيان :**

من خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة ، قام الباحثان بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الأتي :

- قوة السلطة الرسمية .
- قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .
- قوة الخبرة الوظيفية .
- قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .
- قوة السمات الشخصية .
- قوة نظم المكافآت .
- قوة تنمية الموارد البشرية .
- مشكلات القوة التنظيمية بالمؤسسة .

وقام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول التالي ( ١ ) يوضح ذلك .

### جدول ( ١ )

### آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ( ن = ٧ )

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	٧	قوة السلطة الرسمية .
٨٦%	٦	قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .
٥٧%	٤	قوة الخبرة الوظيفية .
٨٦%	٦	قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .
١٠٠%	٧	قوة السمات الشخصية .
٨٦%	٦	قوة نظم المكافآت .
٨٦%	٦	قوة تنمية الموارد البشرية .
٤٣%	٣	مشكلات القوة التنظيمية بالمؤسسة .

يتضح من جدول (١) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان فيما عدا محوري (قوة الخبرة الوظيفية

، مشكلات القوة التنظيمية بالمؤسسة) وذلك لحصولهما على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

#### ٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٥١) أحدي وخمسون عبارة ، وقد قام الباحثان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث ، ويوضح جدول (٢) ذلك .

#### جدول ( ٢ )

#### عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات فى الصورة المبدئية	المحاور
٩	٨	١	١٠	قوة السلطة الرسمية
٨	١٧	١	٩	قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة
٧	—	—	٧	قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة
٩	٣١	١	١٠	قوة السمات الشخصية
٧	٤٣	١	٨	قوة نظم المكافآت
٦	٤٨	١	٧	قوة تنمية الموارد البشرية
٤٦	٥		٥١	الإجمالي

يتضح من جدول (٢) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٥) خمسة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٦) ستة وأربعون عبارة .

#### ٥ . الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحثان بكتابة شكل الاستبيان فى صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

### ٦ - تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحثان بوضع ميزان تقديري رباعي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

- موافق بشدة (٤) أربعة درجات .
- موافق (٣) ثلاثة درجات .
- غير موافق (٢) درجتان .
- غير موافق بشدة (١) درجة واحدة .

### المعاملات العلمية للاستبيان :

#### أ - الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثان الطرق التالية :

#### ( ١ ) صدق المحتوى :

قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله ، والجدول التالي (٣) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

### جدول ( ٣ )

#### النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان ( ن = ٧ )

المحاور										العبارات	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	قوة السلطة الرسمية
٧	٦	٣	٧	٥	٦	٦	٧	٦	٧	تكرارها	

	%١٠٠	%٨٦	%٤٣	%١٠٠	%٧١	%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية
قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة		١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة
		٦	٥	٤	٦	٧	٦	٥	٧	٧	تكرارها
		%٨٦	%٧١	%٥٧	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية
قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة				٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	رقم العبارة
				٥	٧	٥	٦	٥	٧	٧	تكرارها
				%٧١	%١٠٠	%٧١	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية
قوة السمات الشخصية	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	رقم العبارة
	٥	٧	٦	٥	٧	٣	٧	٦	٥	٧	تكرارها
	%٧١	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%٤٣	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%١٠٠	النسبة المئوية
قوة نظم المكافآت			٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	رقم العبارة
			٧	٣	٦	٥	٧	٦	٥	٧	تكرارها
			%١٠٠	%٤٣	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%٨٦	%٧١	%١٠٠	النسبة المئوية
قوة تنمية الموارد البشرية			٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٥	رقم العبارة
			٥	٦	٧	٤	٧	٥	٦	٦	تكرارها
			%٧١	%٨٦	%١٠٠	%٥٧	%١٠٠	%٧١	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية

يتضح من جدول (٣) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (%٤٣ : %١٠٠) ، وبذلك تم حذف عدد (٥) خمسة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٦) ستة وأربعون عبارة .

## (٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثان بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (٤) ، (٥) ، (٦) توضح النتيجة .

## جدول (٤)

### معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

## للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٠)

العبارات										المحاور
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	قوة السلطة الرسمية
0.81	0.69	0.87	0.73	0.66	0.79	0.57	0.91	0.74	معامل الارتباط	
	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة	قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة
	0.76	0.71	0.92	0.90	0.70	0.84	0.86	0.85	معامل الارتباط	
		٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة	قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة
		0.80	0.81	0.84	0.72	0.68	0.75	0.81	معامل الارتباط	
٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة	قوة السمات الشخصية
0.76	0.79	0.77	0.64	0.70	0.85	0.72	0.85	0.71	معامل الارتباط	
		٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	رقم العبارة	قوة نظم المكافآت
		0.84	0.68	0.74	0.72	0.72	0.77	0.67	معامل الارتباط	
			٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	رقم العبارة	قوة تنمية الموارد البشرية
			0.70	0.76	0.74	0.81	0.59	0.83	معامل الارتباط	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

— تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين ( ٠.٥٧ : ٠.٩٢ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

### جدول ( ٥ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

للاستبيان ( ن = ٢٠ )

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.64	٣٧	0.77	٢٥	0.70	١٣	0.56	1
0.71	٣٨	0.70	٢٦	0.84	١٤	0.82	2
0.70	٣٩	0.54	٢٧	0.84	١٥	0.63	3
0.82	٤٠	0.71	٢٨	0.71	١٦	0.80	4
0.71	٤١	0.64	٢٩	0.74	١٧	0.57	5
0.68	٤٢	0.63	٣٠	0.76	١٨	0.56	6
0.83	٤٣	0.73	٣١	0.66	١٩	0.65	7
0.57	٤٤	0.74	٣٢	0.71	٢٠	0.52	8
0.59	٤٥	0.70	٣٣	0.71	٢١	0.85	9
0.70	٤٦	0.66	٣٤	0.73	٢٢	0.82	10
		0.70	٣٥	0.85	٢٣	0.78	11
		0.63	٣٦	0.73	٢٤	0.80	١٢

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٢ : ٠.٨٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

## جدول ( ٦ )

## معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

(ن = ٢٠)

معامل الارتباط	المحاور
٠.٨٩	قوة السلطة الرسمية .
٠.٩٥	قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .
٠.٩٥	قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .
٠.٩٠	قوة السمات الشخصية .
٠.٩٤	قوة نظم المكافآت .
٠.٩١	قوة تنمية الموارد البشرية .

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

— تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( ٠.٨٩ : ٠.٩٥ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

**ب . الثبات :**

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها ( ٢٠ ) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (٧) يوضح ذلك .



**جدول (٧)****معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن=٢٠)**

معامل الفا	المحاور
٠.٨٩	قوة السلطة الرسمية .
٠.٩١	قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .
٠.٨٨	قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .
٠.٩٠	قوة السمات الشخصية .
٠.٨٥	قوة نظم المكافآت .
٠.٨٣	قوة تنمية الموارد البشرية .
٠.٩٧	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

– تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٣ : ٠.٩٧) وهى معاملات دالة إحصائيا مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

### **ثالثاً : استبيان الإنجاز المهني للقيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة :**

وهي استمارة من إعداد الباحثان واتبع في إعدادها الأتي :

#### **١ - تحديد هدف الاستبيان :**

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على الإنجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة .

#### **٢ - تحديد محاور الاستبيان :**

من خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة ، قام الباحثان بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الأتي :

- إدارة الذات .

- إدارة الأولويات الوظيفية .
- الفهم القانوني للوائح العمل .
- الإلمام بالمهارات الإدارية .
- الإلمام بالمهارات المالية .
- القدرة الابتكارية .
- القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .

وقام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، والجدول التالي ( ٨ ) يوضح ذلك .

#### جدول ( ٨ )

#### آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٧)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	٧	إدارة الذات .
٨٦%	٦	إدارة الأولويات الوظيفية .
١٠٠%	٧	الفهم القانوني للوائح العمل .
٨٦%	٦	الإلمام بالمهارات الإدارية .
٥٧%	٤	الإلمام بالمهارات المالية .
١٠٠%	٧	القدرة الابتكارية .
١٠٠%	٧	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .

يتضح من جدول (٨) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٥٧% : ١٠٠%) ، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم

الموافقة على جميع محاور الاستبيان فيما عدا محور (الإلمام بالمهارات المالية) وذلك لحصوله على نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

#### ٤ . صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٠) خمسون عبارة ، وقد قام الباحثان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث ، ويوضح جدول (٩) ذلك .

#### جدول ( ٩ )

#### عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات فى الصورة المبدئية	المحاور
٩	٩	١	١٠	إدارة الذات .
٦	١٤	١	٧	إدارة الأولويات الوظيفية .
٦	٢١	١	٧	الفهم القانوني للوائح العمل .
٨	٣٣	١	٩	الإلمام بالمهارات الإدارية .
٧	٤١	١	٨	القدرة الابتكارية .
٨	٤٤	١	٩	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات.
٤٤	٦		٥٠	الإجمالي

يتضح من جدول (٩) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٦) ستة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٤) أربعة وأربعون عبارة .

## ٥ . الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحثان بكتابة شكل الاستبيان فى صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها .

## ٦ . تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قام الباحثان بوضع ميزان تقديري رباعي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

- موافق بشدة (٤) أربعة درجات .
- موافق (٣) ثلاثة درجات .
- غير موافق (٢) درجتان .
- غير موافق بشدة (١) درجة واحدة .

## المعاملات العلمية للاستبيان :

### أ . الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحثان الطرق التالية :

### ( ١ ) صدق المحتوى :

قام الباحثان بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله ، والجدول التالي (١٠) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

**جدول (١٠)**  
**النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان**  
( ن = ٧ )

العبارات											المحاور
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	إدارة الذات
٧	٣	٦	٥	٧	٦	٧	٧	٧	٦	تكرارها	
١٠٠	٤٣	٨٦	٧١	١٠٠	٨٦	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٦	النسبة المئوية %	
			١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	إدارة الأولويات الوظيفية
			٧	٥	٧	٤	٦	٥	٧	تكرارها	
			١٠٠	٧١	١٠٠	٥٧	٨٦	٧١	١٠٠	النسبة المئوية %	
			٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة	الفهم القانوني للوائح العمل
			٧	٦	٦	٣	٧	٥	٦	تكرارها	
			١٠٠	٨٦	٨٦	٤٣	١٠٠	٧١	٨٦	النسبة المئوية %	
	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	رقم العبارة	الإلمام بالمهارات الإدارية
	٣	٦	٦	٧	٥	٧	٦	٧	٧	تكرارها	
	٤٣	٨٦	٨٦	١٠٠	٧١	١٠٠	٨٦	١٠٠	١٠٠	النسبة المئوية %	
		٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	رقم العبارة	القدرة الابتكارية
		٤	٦	٧	٦	٦	٧	٦	٧	تكرارها	
		٥٧	٨٦	١٠٠	٨٦	٨٦	١٠٠	٨٦	١٠٠	النسبة المئوية %	
	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	رقم العبارة	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات
	٦	٧	٧	٥	٧	٦	٤	٥	٧	تكرارها	
	٨٦	١٠٠	١٠٠	٧١	١٠٠	٨٦	٥٧	٧١	١٠٠	النسبة المئوية %	

يتضح من جدول (١٠) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٦) ستة عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٤٤) أربعة وأربعون عبارة .

## ( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحثان بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجداول (١١) ، (١٢) ، (١٣) توضح النتيجة .

### جدول ( ١١ )

#### معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ( ن = ٢٠ )

العبارات										المحاور
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	إدارة الذات
0.80	0.70	0.80	0.77	0.61	0.82	0.80	0.77	0.77	معامل الارتباط	
			١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة	إدارة الأولويات الوظيفية
			0.90	0.82	0.81	0.81	0.63	0.85	معامل الارتباط	
			٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	رقم العبارة	الفهم القانوني للوائح العمل
			0.87	0.87	0.75	0.79	0.66	0.82	معامل الارتباط	
	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	رقم العبارة	الإلمام بالمهارات الإدارية
	0.78	0.82	0.68	0.79	0.87	0.89	0.85	0.76	معامل الارتباط	
		٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة	القدرة الابتكارية
		0.78	0.70	0.69	0.78	0.79	0.76	0.74	معامل الارتباط	
	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	رقم العبارة	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات
	0.75	0.76	0.77	0.84	0.67	0.78	0.74	0.82	معامل الارتباط	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٤٤٤

ينتضح من جدول (١١) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إلية ما بين (٠.٦١ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

### جدول ( ١٢ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

( ن = ٢٠ )

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.80	٣٧	0.78	٢٥	0.80	١٣	0.71	1
0.72	٣٨	0.68	٢٦	0.80	١٤	0.73	2
0.80	٣٩	0.68	٢٧	0.88	١٥	0.77	3
0.68	٤٠	0.77	٢٨	0.75	١٦	0.83	4
0.82	٤١	0.74	٢٩	0.57	١٧	0.52	5
0.61	٤٢	0.65	٣٠	0.85	١٨	0.69	6
0.67	٤٣	0.69	٣١	0.77	١٩	0.69	7
0.67	٤٤	0.77	٣٢	0.81	٢٠	0.61	8
		0.73	٣٣	0.78	٢١	0.75	9
		0.72	٣٤	0.78	٢٢	0.78	10
		0.72	٣٥	0.83	٢٣	0.67	11
		0.79	٣٦	0.79	٢٤	0.77	١٢

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٥٢ : ٠.٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

## جدول (١٣)

## معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

(ن = ٢٠)

معامل الارتباط	المحاور
٠.٩٢	إدارة الذات .
٠.٩٦	إدارة الأولويات الوظيفية .
٠.٩٥	الفهم القانوني للوائح العمل .
٠.٩٣	الإلمام بالمهارات الإدارية .
٠.٩٧	القدرة الابتكارية .
٠.٩٤	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

— تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( ٠.٩٢ : ٠.٩٧ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

**ب . الثبات :**

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها ( ٢٠ ) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، والجدول التالي (١٤) يوضح ذلك .



## جدول (١٤)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٢٠)

معامل الفا	المحاور
٠.٩٠	إدارة الذات .
٠.٨٨	إدارة الأولويات الوظيفية .
٠.٨٨	الفهم القانوني للوائح العمل .
٠.٩٢	الإلمام بالمهارات الإدارية .
٠.٨٦	القدرة الابتكارية .
٠.٨٩	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .
٠.٩٨	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

— تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٨) وهي معاملات دالة إحصائيا مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

## خطوات البحث :

## أ. الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢١ / ١٢ / ٢٠١٤م إلى ٢٥ / ١٢ / ٢٠١٤م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

## ب - تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثان بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ١١ / ١ / ٢٠١٥ م إلى ٢٢ / ١ / ٢٠١٥ م .

## ج - تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحثان بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحثان برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

## المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية .
  - معامل الارتباط .
  - معامل الفا لكرونباخ .
  - الدرجة المقدرة .
  - نسبة متوسط الاستجابة .
  - تحليل الانحدار .
- وقد ارتضى الباحثان مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

## عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

### الإجابة علي التساؤل الأول الذي ينص علي :

ما هو واقع القوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ؟

## جدول ( ١٥ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة  
بالنسبة لعبارات المحور الأول (قوة السلطة الرسمية) (ن = ٦٠)

م	العبارات	الاستجابة				الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
١.	تتمتع الإدارة العليا بنوع من الحكمة والحنكة في التعامل مع تنفيذ خطط العمل .	9	32	18	1	0.70	٣	
٢.	يتم استخدام اللوائح والقوانين بالشكل الذي يساعد علي تطوير العمل .	2	40	17	1	0.68	٤	
٣.	يتم تقديم النصح والإرشاد بشكل دوري للمساعدة علي انجاز الأعمال بفاعلية .	1	10	37	12	0.50	٨	
٤.	تعمل الإدارة العليا علي تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية حرصاً علي تطوير العمل .	11	11	31	7	0.61	٦	
٥.	يتم إقرار التعليمات والأوامر بما يتماشى مع واقع العمل الحالي وبما يضمن تطوير العمل المؤسسي .	25	13	18	4	0.75	١	
٦.	يتم استخدام سياسة الباب المفتوح كأساس للعمل الإداري المؤسسي بما يضمن قدرة الموظف علي نقل مشكلات العمل بوضوح .	1	30	14	15	0.57	٧	
٧.	تتبنى الإدارة العليا الآراء البناءة التي تساعد علي تطوير العمل .	—	18	22	20	0.49	٩	
٨.	تقف الإدارة العليا للمؤسسة بجانب العاملين في كافة أمور العمل وحتى عند تعرضهم لبعض المشكلات الخارجية .	—	42	14	4	0.66	٥	
٩.	تستثمر الإدارة العليا للمؤسسة علاقاتها الخارجية القوية في انجاز الأعمال المختلفة .	14	29	14	3	0.73	٢	
الدرجة الكلية للمحور						1364	0.63	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٤

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٦

## يتضح من جدول ( ١٥ ) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (قوة السلطة الرسمية) ما بين (٠.٤٩% : ٠.٧٥%) .
- جاءت نسبة العبارات ( ١ ، ٢ ، ٥ ، ٨ ، ٩ ) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع قوة السلطة الرسمية .

— جاءت نسبة العبارات (٣ ، ٤ ، ٦ ، ٧) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع قوة السلطة الرسمية .  
— بلغت نسبة المحور (٠.٦٣) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع قوة السلطة الرسمية .

### جدول ( ١٦ )

## الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة) (ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرة	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٤	0.78	186	4	10	22	24	١٠. تمتاز الإدارات داخل المؤسسة بالتناسق والترابط فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .	
٨	0.54	129	17	17	26	—	١١. تسعى الإدارات إلى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد علي تطوير العمل .	
١	0.88	210	2	4	16	38	١٢. تتاح كافة المعلومات والبيانات لإدارتي المتعلقة بانجاز الأعمال .	
٢	0.79	190	2	13	18	27	١٣. تمتلك الإدارات خبرات مهنية عالية تساعد في انجاز المهام الوظيفية بفاعلية .	
٦	0.59	141	12	15	33	—	١٤. يتاح تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل.	
٣	0.79	189	1	11	26	22	١٥. يتم استخدام أسلوب التشاور الجماعي داخل الإدارة لضمان نجاح القرارات والأوامر .	
٧	0.56	134	16	15	28	1	١٦. تتسم الأهداف الموضوعة بالوضوح والشفافية في توزيع الاختصاصات علي كافة الإدارات ودون حدوث أي تداخل في تلك الاختصاصات .	
٥	0.77	185	1	17	18	24	١٧. تقف الإدارة بجانب المرؤوسين حالة تعرضهم لمشكلة داخل العمل مع أي إدارات أخرى .	
	0.71	1364	الدرجة الكلية للمحور					

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ١٦ ) :

– تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثانى (قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة) ما بين (٠.٥٤% : ٠.٨٨%).

– جاءت نسبة العبارة (١٢) أعلى من الحد الاعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير فى واقع قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .

– جاءت نسبة العبارات (١٠ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٧) تنحصر بين الحد الاعلى والادنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط فى واقع قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .

– جاءت نسبة العبارات (١١ ، ١٤ ، ١٦) أقل من الحد الادنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها فى واقع قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .

– بلغت نسبة المحور (٠.٧١) وهو ينحصر بين الحد الاعلى والادنى للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط فى واقع قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة .

## جدول ( ١٧ )

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة  
بالنسبة لعبارات المحور الثالث (قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة)  
(ن = ٦٠)

م	العبارات	الاستجابة				الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
١٨.	المؤسسة لها دور فاعل في المجتمع ولا يمكن الاستغناء عنها في تطويره .	—	30	15	15	0.56	٥	
١٩.	يُتيح وضع المؤسسة وقوتها علي إصدار الأوامر والتعليمات للجهات التي يتم التعامل معها .	—	14	28	18	0.48	٧	
٢٠.	يمنحني موقعي الوظيفي القدرة علي التصرف في الأمور الخارجية بقوة .	—	29	18	13	0.57	٤	
٢١.	يساعد موقع المؤسسة المتميز علي طلب المعلومات من الجهات الخارجية في الوقت المناسب .	—	30	24	6	0.60	٣	
٢٢.	تمتلك المؤسسة علاقات متميزة مع مختلف الهيئات تساعدنا في تحقيق أهدافها الخارجية.	22	15	17	6	0.72	١	
٢٣.	وضع المؤسسة يمنحني قوة في التعامل مع الآخرين ويساعدني في انجاز أعمالي .	—	36	20	4	0.63	٢	
٢٤.	للمؤسسة القدرة علي إلزام كافة الجهات الخارجية المتعاملين معها من أجل تقديم المعلومات لكافة العاملين .	—	30	12	18	0.55	٦	
	الدرجة الكلية للمحور				988	0.59		

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٤

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ١٧ ) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة) ما بين (٠.٤٨% : ٠.٧٢%) .
- جاءت نسبة العبارة (٢٢) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .

— جاءت نسبة العبارات (١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٢٤) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .

— بلغت نسبة المحور (٠.٥٩) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة .

### جدول ( ١٨ )

### الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (قوة السمات الشخصية) (ن = ٦٠)

م	العبارات	الاستجابة				الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
٢٥	أمتلك صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل في إدارتي .	15	24	18	3	171	0.71	٨
٢٦	يمنحني قربي من مصادر المعلومات القدرة علي تجميع المعلومات بسرعة وفقاً لمتطلبات العمل .	9	31	16	4	165	0.69	٩
٢٧	اكتسبت خبرات متعددة من خلال الاحتكاك بالعمل .	18	28	12	2	182	0.76	٥
٢٨	تحظي اقتراحاتي بتأييد الزملاء لما له من قدرة علي تطوير العمل داخل الإدارة .	21	18	16	5	175	0.73	٧
٢٩	يلجأ زملائي إلى استشارتي في أمورهم الوظيفية لقدرتي المهنية العالية .	38	15	7	—	211	0.88	٢
٣٠	تكسبني خبراتي في مواقع العمل المختلفة خبرات في عملي المؤسسي .	23	20	16	1	185	0.77	٤
٣١	أمتلك علاقات متميزة مع مختلف الإدارات تمكنني من التعرف علي كافة المعلومات بحرية وفي الوقت المناسب .	17	25	18	—	179	0.75	٦
٣٢	يسند لي أعمال زملائي في حالة التغيب لثقة مديري في قدراتي الوظيفية .	42	13	5	—	217	0.90	١
٣٣	أكلف بالأعمال ذات الطبيعة الصعبة لقدرتي العالية علي انجاز تلك الأعمال بالشكل اللائق.	27	17	11	5	186	0.78	٣
	الدرجة الكلية للمحور					1671	0.77	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٤

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٦

### يتضح من جدول ( ١٨ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (قوة السمات الشخصية) ما بين (٠.٦٩% : ٠.٩٠%) .

- جاءت نسبة العبارات (٢٩ ، ٣٢) أعلى من الحد الاعلي للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في واقع قوة السمات الشخصية .
- جاءت نسبة العبارات (٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٣) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع قوة السمات الشخصية .
- بلغت نسبة المحور (٠.٧٧) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع قوة السمات الشخصية .

### جدول ( ١٩ )

### الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة

بالنسبة لعبارات المحور الخامس (قوة نظم المكافآت) (ن = ٦٠)

م	العبارات	الاستجابة				الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
٣٤	يوجد نظام موحد ينظم توزيع المكافآت المالية ويتميز بالشفافية والعدالة الاجتماعية .	—	32	17	11	0.59	٤	
٣٥	يتم منح العاملين مكافآت إضافية لتحملهم أعباء إضافية داخل العمل .	17	17	20	6	0.69	١	
٣٦	يتم تقديم إثابة معنوية للعاملين المتميزين داخل العمل .	—	26	20	14	0.55	٧	
٣٧	يتم مراعاة تناسب كم المكافآت مع كم العمل المكلف به الفرد لضمان انسياب العمل بالشكل الملائم .	—	36	12	12	0.60	٣	
٣٨	يتم منح المكافآت لفرق العمل التي تنجح بشكل جماعي في انجاز أعمال شاقة داخل العمل .	—	38	10	12	0.61	٢	
٣٩	تقوم المؤسسة بمنح مكافأة استثنائية للعاملين المبدعين في مجال العمل والمتميز في ابتكار آليات جديدة لتطوير العمل .	—	32	11	17	0.56	٦	
٤٠	يتم ربط ترقية الموظف وحصولها علي المناصب الإدارية في ضوء قوته الوظيفية وفاعليته في أداء الأعمال .	—	33	13	14	0.58	٥	
	الدرجة الكلية للمحور				1002	0.60		

الحد الادني للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ١٩ ) :



— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (قوة نظم المكافآت) ما بين (٠.٥٥% : ٠.٦٩%) .  
 — جاءت نسبة العبارة (٣٥) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع قوة نظم المكافآت .  
 — جاءت نسبة العبارات (٣٤ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠) أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع قوة نظم المكافآت .  
 — بلغت نسبة المحور (٠.٦٠) وهو أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع قوة نظم المكافآت .

### جدول (٢٠)

### الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس (قوة تنمية الموارد البشرية)

(ن = ٦٠)

م	العبارات	الاستجابة				الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
٤١	تعمل الإدارة العليا علي صقل وتنمية مهارات العاملين بها من أجل التطوير المؤسسي .	—	45	14	1	0.68	٣	
٤٢	توجد إدارة مختصة عن تطوير العاملين تقدم برامج هادفة تساعد العاملين علي تطوير أدائهم .	17	31	11	1	0.77	١	
٤٣	يتم تقديم دورات متقدمة في مجالات التخصص تساعد علي تنمية المهارات المختلفة .	5	37	16	2	0.69	٢	
٤٤	تلتزم المؤسسة العاملين بها علي الالتحاق بالدورات التدريبية التخصصية من أجل الارتقاء بمستواهم .	—	43	14	3	0.67	٥	
٤٥	تترابط عملية الترقى وشغل المناصب الإدارية بحضور الدورات التدريبية ونمط العاملين في تطبيق ما تم دراسته في طبيعة العمل .	2	25	28	5	0.60	٦	
٤٦	يتم انتقاء الدورات التدريبية التي يتم حضورها والتي يمكن أن يستفاد منها في طبيعة العمل التخصصي .	7	29	23	1	0.68	٤	
	الدرجة الكلية للمحور					0.68	979	
	الدرجة الكلية للاستبيان					0.66	7368	

الحد الادني للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول (٢٠) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (قوة تنمية الموارد البشرية) ما بين (٠.٦٠% : ٠.٧٧%) .  
— جاءت نسبة العبارات (٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٦) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع قوة تنمية الموارد البشرية .

— جاءت نسبة العبارة (٤٦) أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع قوة تنمية الموارد البشرية .

— بلغت نسبة المحور (٠.٦٨) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع قوة تنمية الموارد البشرية .  
— بلغت نسبة الاستبيان (٠.٦٦) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع القوة التنظيمية للقيادات الرياضية.

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى غياب القوة التنظيمية للمؤسسات الرياضية بشكل عام ومديرية الشباب والرياضة بشكل خاص ، فالمؤسسة لا تمتلك قوة تنظيمية هائلة وفاعلية في التأثير في المجتمع الخارجي وزيادة قدراته الوظيفية وإقباله علي انجاز الأعمال المكلف بها علي الوجه الأكمل .  
كما أن الاتجاهات التنظيمية داخل المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على مركزية السلطة لدي الإدارة العليا دون غيرها ، ولا بد من النظرة المستقبلية المتطورة التي تنادي بضرورة زيادة فاعلية وقوة المنظمات من خلال خلق فرص للابتداع والابتكار والبعد عن الجمود والالتزام بحرفية القوانين ، ومن جانب آخر تزويد العاملين بكافة المعلومات والآليات التي من شأنها يستطيعوا أن يطوروا من العمل الحالي ويتخلصوا من البيروقراطية الإدارية التي استنفحت في المجتمع المصري ، فعلي القيادات العليا تغيير الفكر التنظيمي الحالي فالمشكلات التي تعاني منها الرياضة في مصر هي مشكلات إدارية وتنظيمية وليست مسألة قدر .

فالمؤسسة الرياضية الإدارية لا تعطي الفرد أهمية كبرى ولا تعطيه الإحساس بأهميته كفرد في المجتمع وبالتالي فتشعره أن عمله غير مؤثر في المجتمع ولا يمكنه التغيير في الوضع القائم والارتقاء بها وذلك من خلال سحب كافة القرارات منه وتركيزها على الإدارة العليا فقط دون غيرها وبالتالي فلا يستطيع الفرد اتخاذ أي قرار إلا بالرجوع إلى الإدارة العليا والتي لا تستطيع التعرف على حيثيات هذا القرار نتيجة عدم احتكاكها بالواقع العملي للوظيفة .

كما أن هناك قصور شديد في عقد الدورات في التنمية الإدارية التي من شأنها تطوير أداء العاملين ، فالدورات التدريبية تعمل بشكل كبير على الارتقاء بالمستوي المهني والإداري للفرد ، ولكن لا يرغب الرؤساء في التحاق المرؤوسين بتلك الدورات نتيجة ضياع الوقت في تلك الدورات وعدم تواجدهم في أماكن العمل لفترات طويلة وبالتالي فيغيب الأفراد عن تلك الدورات أن وجدت ، كما أن تلك الدورات التي يلتحقون بها تفتقر إلى الأسلوب العملي في التعامل مع المواقف وتكون نمطية لا تؤدي إلى الارتقاء بمستوي العامل .

وهذا ما أكدته دراسة " شاكر الخشالي " (٢٠٠٦) حيث أشارت إلى أن مصادره قوة الإدارة العليا هي ( الهيكلية – الملكية – الخبرة ) .

### الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

ما هو واقع الانجاز المهني لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ؟

## جدول ( ٢١ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة  
بالنسبة لعبارات المحور الأول (إدارة الذات) (ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
١	0.88	211	—	6	17	37	أسعي لتحديد دوري حتي أستثمر طاقتي علي أساس منظم داخل المؤسسة .	١
٦	0.75	179	—	10	41	9	أحدد أهدافي بدقة لتحقيق نتائج واقعية قابلة للتنفيذ .	٢
٢	0.79	189	5	13	10	32	أمتلك قدرة على الإصغاء والاستماع الإيجابي للآخرين .	٣
٨	0.61	147	18	14	11	17	أثقل النقد باعتباره نقطة الانطلاق نحو تصحيح الأوضاع .	٤
٣	0.79	189	3	14	14	29	أمتلك قدرة علي إقناع الآخرين بأفكاري .	٥
٤	0.78	187	—	9	35	16	أسعي أن أحقق نجاحاً متميزاً يجعلني أفرح بذاتي .	٦
٩	0.59	142	16	10	30	4	أحرص علي المطالعة ومتابعة ما يستجد من معارف وعلوم في مجال التخصص .	٧
٥	0.77	185	—	5	45	10	أهتم برفع مهاراتي الإدارية عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية .	٨
٧	0.63	150	16	7	28	9	أدون الواجبات المطلوب انجازها لضمان سير العمل علي أكمل وجهه .	٩
	0.73	1579	الدرجة الكلية للمحور					

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٤

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ٢١ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (إدارة الذات) ما بين (٠.٥٩% : ٠.٨٨%) .

- جاءت نسبة العبارة (١) أعلى من الحد الاعلي للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في واقع إدارة الذات .
- جاءت نسبة العبارات (٢ ، ٣ ، ٥ ، ٦ ، ٨) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع إدارة الذات .
- جاءت نسبة العبارات (٤ ، ٧ ، ٩) أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع إدارة الذات .
- بلغت نسبة المحور (٠.٧٣) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع إدارة الذات .

### جدول ( ٢٢ )

### الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (إدارة الأولويات الوظيفية) (ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٢	0.75	179	2	10	35	13	أجتهد في تصنيف مهامي الوظيفية وفق مبدأ الأهم ثم المهم .	١٠
٥	0.60	144	16	8	32	4	أبدأ بوضع مهامي الشخصية التي تحدد سبب تفوقني الإداري.	١١
٣	0.70	167	9	8	30	13	أسعي على أن أحقق التوازن بين كافة الأدوار الهامة في عملي .	١٢
١	0.76	183	3	9	30	18	أرى أنه من الضروري أن أنجز أعمالي في الوقت المحدد .	١٣
٤	0.67	160	11	5	37	7	أحاول أن أبتعد عن كل ما هو مضيع للوقت لانجاز العمل بدقة .	١٤
٦	0.58	138	18	6	36	—	أحرص علي عمل تقييم ذاتي لمدي تقدمي في انجاز الأعمال.	١٥
	0.68	971	الدرجة الكلية للمحور					

الحد الادني للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ٢٢ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (إدارة الأولويات الوظيفية) ما بين (٠.٥٨ : ٠.٧٦%) .

— جاءت نسبة العبارات (١٠ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع إدارة الأولويات الوظيفية .

— جاءت نسبة العبارات (١١ ، ١٥) أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع إدارة الأولويات الوظيفية .

— بلغت نسبة المحور (٠.٦٨) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع إدارة الأولويات الوظيفية .

### جدول ( ٢٣ )

## الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (الفهم القانوني للوائح العمل)

(ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
٢	0.75	181	2	8	37	13	أحرص علي الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	١٦
٦	0.70	167	5	13	32	10	أعرف جيدا كيف استخدم السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية.	١٧
٥	0.72	172	—	16	36	8	أحرص علي التعامل مع كافة الإدارات لحرص علي فهم كافة الأعمال المتعلقة بالوظيفة .	١٨
٣	0.75	180	1	18	21	20	أعي جيدا بمتطلبات سلطاتي ومسئولياتي داخل العمل .	١٩
٤	0.74	178	2	11	34	13	أجتهد في التعرف علي كافة اللوائح الداخلية المنظمة للعمل والعمل علي تنفيذها .	٢٠
١	0.88	210	—	7	16	37	أستخدم روح القانون في بعض المواقف الإنسانية .	٢١
	0.76	1088	الدرجة الكلية للمحور					

الحد الادني للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ٢٣ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (الفهم القانوني للوائح العمل) ما بين (٠.٧٠% : ٠.٨٨%) .  
 — جاءت نسبة العبارة (٢١) أعلى من الحد الاعلي للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في واقع الفهم القانوني للوائح العمل .  
 — جاءت نسبة العبارات (١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) تتحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع الفهم القانوني للوائح العمل .  
 — بلغت نسبة المحور (٠.٧٦) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع الفهم القانوني للوائح العمل .

### جدول ( ٢٤ )

## الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (الإلمام بالمهارات الإدارية)

(ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٣	0.72	173	7	14	18	21	أحرص علي معرفة أهداف المؤسسة لضمان انجاز الأعمال.	٢٢
٤	0.69	166	10	7	30	13	أهتم بمشاركة العاملين داخل المؤسسة في تحديد الإجراءات.	٢٣
٦	0.66	158	11	8	33	8	أسعي لإرشاد العاملين داخل المؤسسة بطريقة تشجع على تنفيذ الأعمال .	٢٤
٢	0.74	177	3	11	32	14	أجيد التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة لتسهيل سير العمل داخل المؤسسة .	٢٥
٨	0.60	144	18	5	32	5	أحرص علي إنجاز الأعمال وفق نظام رقابي معنن .	٢٦
٥	0.68	164	8	8	36	8	ألتزم بقواعد النظام الرقابي داخل المؤسسة لضمان سير العمل .	٢٧
١	0.76	182	3	10	29	18	كون علي قدر المسؤولية إزاء الأعمال الموكلة لي .	٢٨
٧	0.60	144	16	12	24	8	أهتم بوظيفة التنفيذ في المجتمع وانعكاسها على المؤسسة .	٢٩
	0.68	1308					الدرجة الكلية للمحور	

الحد الادني للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

ينضح من جدول ( ٢٤ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (الإلمام بالمهارات الإدارية) ما بين (٠.٦٠% : ٠.٧٦%) .

— جاءت نسبة العبارات (٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٢٨) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع الإلمام بالمهارات الإدارية .

— جاءت نسبة العبارات (٢٦ ، ٢٩) أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع الإلمام بالمهارات الإدارية .

— بلغت نسبة المحور (٠.٦٨) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع الإلمام بالمهارات الإدارية .

### جدول ( ٢٥ )

### الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (القدرة الابتكارية) (ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٣	0.59	142	19	9	23	9	أحرص علي إنجاز الأعمال بأسلوب متطور .	٣٠
١	0.61	147	15	11	26	8	أميل إلي إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن .	٣١
٢	0.61	146	16	10	26	8	أمتلك سرعة في إنتاج عدد كبير من الأفكار إزاء الموقف المختلفة .	٣٢
٦	0.57	137	22	9	19	10	أسعي إلي تقديم فكرة أصيلة لخدمة العمل .	٣٣
٧	0.55	133	18	12	29	1	أهتم بتغيير الوضع الراهن بتعديل طريقة تفكيري لينمائي مع الموقف .	٣٤
٥	0.58	139	18	13	21	8	أميل إلي الخروج عن المألوف في بعض الأمور النمطية .	٣٥
٤	0.58	139	18	14	19	9	أمتلك الحرية في تقديم أفكار جديدة لتحقيق عملية الإبداع والابتكار .	٣٦
	0.58	983	الدرجة الكلية للمحور					

الحد الادني للثقة = ٠.٦٤

الحد الاعلي للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ٢٥ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (القدرة الابتكارية) ما بين (٠.٥٥% : ٠.٦١%) .



— جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع القدرة الابتكارية .

— بلغت نسبة المحور (٠.٥٨) وهو ينحصر بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع القدرة الابتكارية .

### جدول ( ٢٦ )

## الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس (القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات) (ن = ٦٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٥	0.73	174	3	7	43	7	أحرص علي تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً .	٣٧
٦	0.72	173	2	8	45	5	أقوم بجمع البيانات والمعلومات لتوضيح أبعاد المشكلة داخل المؤسسة .	٣٨
٢	0.75	181	—	7	45	8	استطيع أن أحول اتجاه تفكيري في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهني من وضع إلى آخر .	٣٩
١	0.77	184	1	5	43	11	أأخذ قراراتي من خلال اختيار أنسب البديل التي تتماشى مع ظروف المنظمة .	٤٠
٧	0.71	170	6	6	40	8	أؤكد من متابعة القرار المتخذ للوصول إلي القرار المناسب الذي يحقق الأغراض المنشودة .	٤١
٨	0.62	148	15	7	33	5	أمتلك القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة .	٤٢
٣	0.74	177	2	9	39	10	أحرص علي حل المشكلات التي تعوق العمل .	٤٣
٤	0.73	176	3	6	43	8	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح التي تساعد علي حل مشكلات العمل .	٤٤
	0.72	1383	الدرجة الكلية للمحور					
	0.69	7312	الدرجة الكلية للاستبيان					

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٤

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٦

يتضح من جدول ( ٢٦ ) :

— تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات) ما بين (٠.٦٢% : ٠.٧٧%) .

— جاءت نسبة العبارات (٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤) تنحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات.

— جاءت نسبة العبارة (٤٢) أقل من الحد الادني للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .

— بلغت نسبة المحور (٠.٧٢) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات .

— بلغت نسبة الاستبيان (٠.٦٩) وهو ينحصر بين الحد الاعلي والادني للثقة مما يشير إلى تحققه بشكل متوسط في واقع الانجاز المهني للقيادات الرياضية.

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى عملية الانجاز المهني لم تصل الى الحد المقبول داخل مديرية الشباب والرياضي ، فالفرد لا يستطيع إبراز قدراته في العمل بحرية تامة لالتزامه الصارم بتنفيذ الخطط الموضوعية ، فالوظيفة لا تتيح للفرد استخدام كافة قدراته وملكاته لتطوير العمل كما أن الوظيفة لا تمد الأفراد بالمعلومات والبيانات اللازمة لتطوير العمل نتيجة القصور الموجود في الأنظمة الاتصالية داخل العمل ، كما أن الرؤساء لا يعطون للأفراد أهمية كبيرة ولا يتم التركيز على الجوانب الايجابية وتتميتها نتيجة الانشغال المفرط في تنفيذ الخطط كما هي دون أي نوع من الابتكارية.

كما تغيب حرية اختيار الأفراد لكيفية تنفيذ الأعمال المنوطة بهم فلا يسمح للأفراد بوضع الجداول الزمنية الخاصة بالعمل كما لا يسمح لهم باتخاذ قرارات بشأن العمل وخاصة أن كانت تلك القرارات لا تنص عليها الخطط

الموضوعة إلا وتعرض الموظف للعقاب القاسي ، فطبيعة العمل داخل المؤسسات تتصف بالروتينية وتغيب عنها الأداء الابتكاري ، بالإضافة إلى أن الرؤساء لا يسمحوا بتقديم الحلول الغير تقليدية فى العمل والتي من شأنها تطوير العمل ، بالإضافة إلى عدم الاختيار المطلق للفرد فى اختيار الإدارة التى يعمل بها وكذلك فرق العمل التى يتعامل معها فى الأمور الوظيفية المباشرة .

كما أن طبيعة العمل داخل المؤسسات يتم بشكل فردي ويتم تكليف أحد العاملين بالقيام بأحدي الخطط دون الاعتماد على فرق العمل وذلك من ضمن الأمور البيروقراطية والتي تعتمد على محاسبة المخطئ فى حالة وجود قصور فى العمل وبالتالي فوجود فرد واحد يسمح بتحمله الخطأ على العكس لو وجد فريق عمل متكامل ، كما أن الهيكل التنظيمي للإدارات العاملة بتلك المؤسسات لا يسمح بتطبيق فكرة فرق العمل التى له شأن كبير فى تغطيه كامل الأمور بالخطط الموضوعه من خلال تخصص كل فرد بالفريق بعمل بعض الأمور ومع تكامل تلك الأدوار مع بعضها يؤدي بالتالي إلى تكامل العمل وتنفيذه على أكمل وجه .

فيمكن توسيع النفوذ الفعال للعاملين وفرق العمل من خلال إعطائهم المزيد من الحرية لأداء واجباتهم لكونه يركز على القدرة الفعلية للأفراد فى حل مشكلات العمل ، ويؤدي إلى تقليل اعتماد العاملين على الإدارة فى ممارسة أدوارهم ويمنحهم السلطات الكافية فى مجال خدمة العملاء وهذا ما أكدته دراسة " سوسن حسين وآخرون " (٢٠٠٩) حيث أشارت إلى أن السلوك القيادي المهتم بالعمل يرتفع لدى القادة الإداريين عند امتلاكهم للقوة من خبره وشرعيه وارتباط ومرجعيه وقوة تنظيميه .

## الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القوة التنظيمية والانجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة ؟

جدول ( ٢٧ )

### معاملات الارتباط بين القوة التنظيمية والانجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة ( ن = ٦٠ )

الدرجة الكلية	الانجاز المهني					القوة التنظيمية							المتغيرات	
	القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات	القدرة الابتكارية	الإمام بالمهارات الإدارية	الفهم القانوني للوائح العمل	إدارة الأولويات الوظيفية	إدارة الذات	الدرجة الكلية	قوة تنمية الموارد البشرية	قوة نظم المكافآت	قوة السمات الشخصية	قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة	قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة		قوة السلطة الرسمية
0.71	0.65	0.54	0.63	0.76	0.68	0.83	0.96	0.83	0.57	0.84	0.89	0.91	قوة السلطة الرسمية	القوة التنظيمية
0.77	0.73	0.57	0.67	0.84	0.79	0.86	0.96	0.80	0.61	0.84	0.89		قوة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة	
0.81	0.74	0.65	0.72	0.84	0.84	0.86	0.92	0.78	0.70	0.69			قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة	
0.46	0.41	0.41	0.34	0.58	0.45	0.66	0.87	0.81	0.37				قوة السمات الشخصية	
0.88	0.82	0.87	0.86	0.82	0.86	0.78	0.67	0.63					قوة نظم المكافآت	
0.72	0.64	0.59	0.65	0.73	0.70	0.81	0.91						قوة تنمية الموارد البشرية	الانجاز المهني
0.79	0.73	0.62	0.70	0.84	0.79	0.89							الدرجة الكلية	
0.96	0.89	0.85	0.90	0.95	0.84								إدارة الذات	
0.90	0.83	0.78	0.85	0.87									إدارة الأولويات الوظيفية	
0.95	0.88	0.84	0.89										الفهم القانوني للوائح العمل	
0.98	0.93	0.94											الإمام بالمهارات الإدارية	الانجاز المهني
0.94	0.86												القدرة الابتكارية	
0.90													القدرة علي اتخاذ القرار وحل المشكلات	
													الدرجة الكلية	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٢٥٠

يتضح من جدول ( ٢٧ ) ما يلي :

— توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القوة التنظيمية والانجاز المهني لدي القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة . ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن القوة التنظيمية ترتبط ارتباطاً كاملاً بالانجاز المهني للأعمال ، فالقوة التنظيمية من المحكات الرئيسية التي تدعم أداء الأفراد في المؤسسات وتجعلهم أكثر رغبة على تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال على أكمل وجه وذلك من خلال زيادة قدرتهم على الانجاز المهني والدراسة على اتخاذ القرارات وذلك يعمل على تقوية الروابط في العمل وجعل الأفراد أكثر رغبة في تطوير عمل المؤسسة .

فالموظف عندما يشعر بكيانه الوظيفي ويشعب بأن المؤسسة التي ينتمي إليه ذات قوة مجتمعية وله دورها الهام في المجتمع يسعى إلى زيادة هذا الدور والعمل من منطلق القوة الوظيفية مما يجعله يبدع في مجال عمله لكونه له مردود الايجابي عليه وعلي المحيطين بها ، فالقوة دائماً ما تعطي الدفعة للعاملين وتجعلهم أكثر ورغبة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والتي تسهم في الارتقاء بمستوي أداء المؤسسة .

وهذا ما أكدته دراسة " أمنة أبو النجا " (٢٠١٣) حيث أشارت إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي لإدارة نقاط القوة لدي أفراد المنظمة علي الإبداع الإداري ، ودراسة " درمان سليمان وآخرون " (٢٠١١) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة والتنظيمية والتغير التنظيمي ، ودراسة " حسن الخيري " (٢٠٠٨) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات الرضا الوظيفي ودرجات دافعية الانجاز لدي المرشدين المدرسين .

## الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :

هل تسهم أبعاد الانجاز المهني في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ؟

### جدول ( ٢٨ )

#### نتائج تحليل الانحدار بين القوة التنظيمية والانجاز المهني

#### لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة (ن = ٦٠)

رقم الخطوة	المتغير	الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R2	النسبة الفائية F	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة ت
١	إدارة الذات	٠.٨٩	٠.٨٠	**٢٢٥.٣٢	٣٢.٥٣	٣.٤٣	**١٥.٠١
٢	إدارة الذات القدرة الابتكارية	٠.٩٣	٠.٨٧	**١٩٤.٢٧	١٥.٧٦	٥.١٨ ١.٧٩-	**١٤.٧٨ **٥.٨٥
٣	إدارة الذات القدرة الابتكارية إدارة الأولويات الوظيفية	٠.٩٤	٠.٨٩	**١٥٢.٦٦	١٣.٠١	٤.٥٥ ١.٩٩- ١.٤١	**١١.٨٤ **٦.٨٢ **٣.١٢
٤	إدارة الذات القدرة الابتكارية إدارة الأولويات الوظيفية الإلمام بالمهارات الإدارية	٠.٩٥	٠.٩٠	**١٢٧.٦١	١٤.١٧	٤.٩٢ ١.٢٠- ١.٨٢ ١.٤١-	**١٢.٤٩ **٢.٨٧ **٣.٩٧ *٢.٥٧

\* دالة عند مستوى ٠.٠٥

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول ( ٢٨ ) :

**الخطوة الأولى :** جاء محور (إدارة الذات) في الترتيب الأول من حيث أنه أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٨٩) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع ، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠.٨٠) وذلك بنسبة إسهام (٨٠%) في المتغير التابع ، وبلغت قيمة (ف) (٢٢٥.٣٢) وهي دالة عند مستوى

(٠.٠١) ، وبالتالي يمكن التنبؤ بالقوة التنظيمية في ضوء محور (إدارة الذات) ، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

القوة التنظيمية =  $32.53 + 3.43$  (درجات العينة علي محور إدارة الذات)

**الخطوة الثانية :** جاء محور (القدرة الابتكارية) في الترتيب الثاني من حيث أنه أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٩٣) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع ، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠.٨٧) وذلك بنسبة إسهام (٨٧%) في المتغير التابع ، وبلغت قيمة (ف) (١٩٤.٢٧) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١) ، وبالتالي يمكن التنبؤ بالقوة التنظيمية في ضوء محوري (إدارة الذات ، القدرة الابتكارية) ، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

القوة التنظيمية =  $15.76 + 5.18$  (درجات العينة علي محور إدارة الذات) +  $1.79$  - (درجات العينة علي محور القدرة الابتكارية)

**الخطوة الثالثة :** جاء محور (إدارة الأولويات الوظيفية) في الترتيب الثالث من حيث أنه أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٩٤) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع ، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠.٨٩) وذلك بنسبة إسهام (٨٩%) في المتغير التابع ، وبلغت قيمة (ف) (١٥٢.٦٦) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١) ، وبالتالي يمكن التنبؤ بالقوة التنظيمية في ضوء محاور (إدارة الذات ، القدرة الابتكارية ، إدارة الأولويات الوظيفية) ، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

القوة التنظيمية =  $13.01 + 4.55$  (درجات العينة علي محور إدارة الذات) +  $1.99$  - (درجات العينة علي محور القدرة الابتكارية)

+ ١.٤١ (درجات العينة علي محور إدارة الأولويات  
الوظيفية)

**الخطوة الرابعة :** جاء محور (الإلمام بالمهارات الإدارية) في الترتيب الرابع من حيث أنه أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدي القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠.٩٥) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع ، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠.٩٠) وذلك بنسبة إسهام (٩٠%) في المتغير التابع ، وبلغت قيمة (ف) (١٢٧.٦١) وهي دالة عند مستوى (٠.٠١) ، وبالتالي يمكن التنبؤ بالقوة التنظيمية في ضوء محاور (إدارة الذات ، القدرة الابتكارية ، إدارة الأولويات الوظيفية ، الإلمام بالمهارات الإدارية) ، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي :

القوة التنظيمية = ١٤.١٧ + ٤.٩٢ (درجات العينة علي محور إدارة الذات)  
+ ١.٢٠- (درجات العينة علي محور القدرة الابتكارية)  
+ ١.٨٢ (درجات العينة علي محور إدارة الأولويات  
الوظيفية) + ١.٤١- (درجات العينة علي محور الإلمام  
بالمهارات الإدارية)

ويرجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن إدارة الذات من أهم المتغيرات التي تتنبأ بالقوة التنظيمية ، فالمؤسسة التي تدار بفكر حديث يعتمد علي إعطاء الحرية والصلاحيه للعاملين من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال إيجاد مناخ مناسب للإبداع والابتكار في طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وبالتالي يؤدي إلى حتمية زيادة قوة المؤسسة وجعلها من المؤسسات الفاعلة والتي لها وضعها داخل المجتمع .

فالفدرات الابتكارية التي تتولد لدي الفرد تجعل له وضعه الخاص وبالتالي ينعكس علي وضع المؤسسة الاجتماعي وقدرتها علي التأثير في



المجتمع ، فالنواحي الابتكارية هي من تولد الأفكار الجديدة والتي تسهم في البعد عن النمطية في أداء الأعمال وإيجاد آليات جديدة من شأنه تعمل علي تطوير العمل وحرص الجمهور علي الإقبال علي الالتحاق بأنشطة المؤسسة وبالتالي النجاح في إيجاد قوة للمؤسسة من خلال رغبة الجمهور الملحة علي التعامل مع المؤسسة لكونها تمتاز بالقوة والطبيعة الإبداعية والابتكارية في أداء الأنشطة .

كما أن إدارة الوقت بفعالية من خلال ترتيب الأولويات وفقاً لأهميتها والحرص علي البدء بالأهم ثم المهم من الأمور التي تعطي ثقلاً للمؤسسة ، فطبيعة الإلمام بالوظيفة الإدارية وكيفية إدارتها ووضع التوقيت الملائم للتعامل معها وتحقيق الأهداف في التوقيت الزمني المناسب يؤدي إلى زيادة قوة المؤسسة ومكانتها في المجتمع .

وهذا ما أكدته دراسة " وجدي مصطفى ، أحمد عزمي " (٢٠١٣) حيث أشارت إلى أن البرنامج المقترح للتنمية البشرية يؤثر إيجابياً على أفراد عينة الدراسة في اكتساب المهارات الإدارية والانجاز الإداري وقيم المواطنة وفي اتجاه القياس البعدي ، ودراسة " منى على زيدية " (٢٠٠٧) حيث أشارت إلى أن هناك تأثير إيجابي معنوي بين القوة الهيكلية والتنظيمية وتحديد الأهداف الإستراتيجية ، ودراسة " خالد زيب أبو زيد " (٢٠١٠) حيث أشارت إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة علي الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية .

## الاستخلاصات :

١. هناك ضعف في واقع القوة التنظيمية لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة .
٢. تدني الانجاز المهني لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة نتيجة عدم وجود البيئة الملائمة للابتكار والابداع في مجال العمل .
٣. جاءت قوة السمات الشخصية من أكثر القوة التنظيمية تحقّقاً لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بينما جاءت قوة الوضع الاجتماعي للمؤسسة في الترتيب الاخير .
٤. جاء الفهم القانوني للوائح العمل من أكثر عوامل الانجاز المهني تحقّقاً لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بينما جاءت القدرة الابتكارية في الترتيب الاخير .
٥. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين القوة التنظيمية والانجاز المهني لدى القيادات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة .
٦. جاء محور (إدارة الذات) في الترتيب الأول من حيث أنه أكثر المتغيرات إسهاماً في التنبؤ بالقوة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، تليه محور القدرة الابتكارية ثم محور إدارة الأولويات الوظيفية ثم محور الإلمام بالمهارات الإدارية .

## التوصيات :

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي :
١. التركيز علي عناصر القوة التنظيمية للمؤسسات الرياضية لما لها من قدرة هامة علي فاعلية الانجاز المهني لدي القادة الرياضيين .
  ٢. ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية مفهوم القوة التنظيمية في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل المؤسسات الرياضية لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوي الفرد وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة .

٣. الدقة في اختيار الكفاءات الإدارية القائمة على العملية الإدارية داخل المؤسسات الرياضية لضمان فاعلية تحقيق الأهداف الموضوعية .
٤. حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة الاهتمام بعملية الانجاز المهني للموظفين لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم والارتقاء بمستوي المنظومة .
٥. الاهتمام بعملية تقييم فاعلية الانجاز المهني حتى يتم التأكد من نجاح العملية الإدارية داخل المؤسسة .
٦. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم القوة التنظيمية للمؤسسة وكذلك الانجاز المهني يتم تعميمها على كافة المؤسسات الرياضية .
٧. ضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الابتكار والابداع في أداء المهام الوظيفية داخل المؤسسات الرياضية للارتقاء بمستوي العمل .
٨. إعطاء الفرصة من قبل القادة الإداريين للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين بالمؤسسات الرياضية .
٩. عقد اجتماعات دورية ومستمرة للعاملين بالمؤسسات الرياضية لحثهم على انجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الابتكارية في العمل مما يساعد على الارتقاء بمستوي المؤسسات .
١٠. وضع معايير واضحة وثابتة لتقييم أداء العاملين مع مراعاة أن تتناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات العاملين ومع طبيعة متطلبات العمل .
١١. وضع هيكل تنظيمي جيد للمؤسسة الرياضية موضحاً كافة الاختصاصات والواجبات الخاصة بكل فرد في المؤسسة الرياضية ، كما يوضح المسار الوظيفي لكل عامل ومستقبله في العمل .

١٢. ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد فى العمل وجعل أهداف المؤسسة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه .
١٣. ضرورة وضع تقارير العاملين بالمؤسسة الرياضية بدقة ووضوح وتستند فى وضعها على الأسس والمعايير العلمية والعملية المناسبة لذلك، وأن تعتمد على واقع ما يقوم العامل به من أعمال دون تدخل الأهواء الذاتية والمصالح الشخصية لكي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة هامة لتقييم أداء العاملين .
١٤. وضع أنظمة للترقيات والحوافز والمكافآت واضحة وعادلة وتركز على كفاءة العاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأن تكون تلك الحوافز مرتبطة بعملية التمكين الوظيفي .
١٥. عقد دورات تدريبية للعاملين بالهيئات الرياضية المختلفة لتفعيل أدائهم الوظيفي وتحسين مستوياتهم الوظيفية .
١٦. إجراء دراسات مشابهة للتعرف على دور القوة التنظيمية فى تحسين العناصر الإدارية المختلفة بالمؤسسات الرياضية ومحاولة الاستفادة من أوجه القصور والوقوف عليها .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد عزمي إمام : تقنيات الاتصال الحديثة ودورها في دعم اتخاذ القرار لدي القيادات الرياضية بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٦م.
- ٢- أحمد محمد عبد الحكم : تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٥م .
- ٣- أمنة أبو النجا محمد : أثر إدارة نقاط قوة العاملين في الإبداع الإداري، بحث منشور ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد الثاني، العدد الثالث ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ٢٠١٣م .
- ٤- جمال محمد على : تصميم برامج للتنمية الإدارية في المجال الرياضي ، مجلة بحوث التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٨م .
- ٥- حسن حسين الخيري : الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدي عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٨م .
- ٦- خالد ذيب أبو زيد : أثر القوة التنظيمية علي الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٠م .

- ٧- دافيد ماكلياند : مجتمع الإنجاز ، ترجمة عبد الهادي الجوهري ومحمد سعيد خرج ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٨م.
- ٨- درمان سليمان وآخرون : اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي ، بحث منشور ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، (رماح) الأردن ، عمان ، ٢٠١١م .
- ٩- سوسن حسين وآخرون : القوة التنظيمية للقائد الإداري وأثره في السلوك القيادي ، بحث منشور ، مجله الإدارة والاقتصاد ، العدد ٧٥ ، ٢٠٠٩م .
- ١٠- شاكر الخشالي : اثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجيه النمو، بحث منشور ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٢ العدد ١ ، ٢٠٠٦م .
- ١١- صفاء الأعسر وآخرون : دراسات في تنمية دافعية الإنجاز ، مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٩٤م.
- ١٢- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠م .
- ١٣- محمد معجب الحامد : قياس دافعية الإنجاز الدراسي على البيئة السعودية ، مجلة الخليج العربي ، عدد ٥٨ ، السنة ١٦ ، ١٩٩٦م .
- ١٤- مسفر سعد القحطاني : أثر التدريب على مفهوم الذات ودافعية الإنجاز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٩٩٠م .

١٥- منى على زيدية : أثر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٧ م .

١٦- وجدي مصطفى ، أحمد عزمي : فاعلية برنامج تنمية بشرية في اكتساب بعض المهارات الإدارية والإنجاز الإداري وقيم المواطنة لدى المدرب والإداري الرياضي قبل الخدمة بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا ، بحث منشور ، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر للتربية البدنية وعلوم الحركة الرياضة بين النظرية والتطبيق ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، ٢٣ - ٢٥ أكتوبر ٢٠١٣ م .

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 17- Mcshan , Steven & Glinow , Mary Ann von , Organizational Behavior , Boston , mc graw – hill co. , inc ., 2000.
- 18- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: Managing Organizational Behavior. New York: John Wiely and Sons . 1994 .