

## أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

إعداد

م.د/ محمد أحمد منصور

المدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها



المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية بنين – بنات

جامعة العريش

(مجلة سيناء لعلوم الرياضة)

المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية بنين- بنات جامعة العريش (مجلة سيناء لعلوم الرياضة) هي مجلة علمية دورية محكمة متخصصة لبحوث ودراسات التربية الرياضية وعلوم الرياضة تصدرها كلية التربية الرياضية جامعة العريش باللغة العربية والانجليزية برقم ايداع (١٨٧٢٠ / ٢٠١٢)

بيانات الباحث

أسم الباحث : د/ محمد أحمد منصور

نوع البحث :  فردي  زوجي  جماعي

الدولة : جمهورية مصر العربية

الكلية: التربية الرياضية

الجامعة: جامعة بنها

عنوان البحث " أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية "

قرار التحكيم

البحث مقبول للنشر

الموافقة على النشر : ١٧ / ٦ / ٢٠١٨م

نائب رئيس التحرير

سكرتير التحرير

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

د/ رامي عبد الحليم الطمراوي

أ.د/ عز الدين حسيني جاد

أ.م.د/ علي عبدالعزيز

## "أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية"

\*محمد احمد منصور

### مقدمة البحث:

ان عصر التقدم التكنولوجي، وازدياد الأعباء الإدارية، قد أظهر الحاجة الماسة لتفويض بعض الأعمال من قبل القادة التربويين لمساعدتهم، ليصبحوا قادرين على تسيير شؤون المؤسسات والمنشآت الرياضية، وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.

والتفويض يعتبر أحد المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها وهي ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح المتميز للمديرين والقادة التربويين، وهو أكثر الأدوات الإدارية التي تؤثر بنتائج إيجابية ذات قيمة عالية وتحقيق أهداف المؤسسة. (٣٢ : ٧٨)

فعملية التفويض تساعد المديرين على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء مهامهم الاستراتيجية المتصلة بعملية التخطيط وصناعة القرارات، ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات، وتنمية القدرات الذاتية، ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى. (٤ : ٤٢)

والتفويض تعيين عمل معين لشخص آخر مع بقاء الاتصال به وبالعامل ، وهو أن يقوم المدير بنقل مجموعة من أعماله وصلاحياته إلى شخص آخر وأن يتنازل عن جزء من سلطاته لأحد مرؤوسيه لمدة محدودة أو لمهمة محددة، وهو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول عنها ، وهو إسناد بعض المهام إلى مرؤوسين مع منحه السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه المهام ، وهو إعطاء العاملين نطاقاً واسعاً من حرية العمل حول كيف يذهبون تجاه إنجاز أهداف المنظمة وتوزيع السلطات عليهم وتشجيعهم على عبور الحواجز في طريقهم بل إلى قبول المخاطر والابتكار والإبداع واكتساب المزيد من الخبرات والتعود على تحمل المسؤوليات.

(٣١ : ٦٥) ، (١٥ : ٨٧) ، (١٩ : ٧٩) ، (٨ : ٣٥) ، (٢٣ : ٩٧)

أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جداً صعبة، هذا؛ لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها . (٢٥ : ١٣)

نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها أيًا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقًا كبيرًا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانًا إلى تصفية المنظمة وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتمامًا خاصًا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة. (٢١ : ٤٣)

وإن التزايد المستمر في دور المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو، زاد من مسؤولياتها، واهتماماتها، وأضاف إليها أهدافاً لم تكن في وقت سابق ضمن أولوياتها، كما أن التحولات التي طرأت على العالم مثل العولمة وما بعد الحداثة والنظام العالمي الجديد، والتطورات التكنولوجية، وثورة المعلومات والاتصالات والإنترنت، ولدت تحديات كبيرة أمام هذه المؤسسات مما ترتب عليها سرعة في الأداء والإنجاز واتخاذ القرارات، والتغيير والتطوير ومواكبة كل ما هو جديد فرض على المنظمات تطبيق السياسات الإدارية المفتوحة، والالتزام بالمساءلة والشفافية، والمشاركة في صنع القرارات، واللامركزية لما لذلك من أثر واضح على الأداء الوظيفي. (٩ : ٦٠٢)

لذا فقد اهتم الفكر التنظيمي الحديث بموضوع الأداء الوظيفي نظرًا لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم ، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة. (٣٠ : ١٧)

## مشكلة البحث :

مع كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المديرين وذلك يجعل التعامل مع المشكلات ييقتبر صعباً، ومن هنا بات التفويض يمثل الطريق الصحيح الذي يسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة بالمؤسسات ، ونظراً لأهمية التفويض الذي يفتبر أسلوباً يدعو إلى المشاركة بالمسؤولية بتفويض صلاحيات اتخاذ القرار وتعزيز شعور العاملين بالانتماء تجاه مؤسساتهم .

لذلك يرى الباحث ان دراسة التفويض وعلاقتة بالاداء الوظيفى فى المجال الرياضى سوف تثرى الفكر الادارى والتراث العلمى ، وذلك من خلال التعرف على واقع التفويض وعلاقتة بتحسين الاداء الوظيفى للعاملين بالمنشآت الرياضية .

## أهمية البحث:

تتمثل الأهمية الخاصة بهذه الدراسة فى الأهمية النظرية حيث إنها تتناول شريحة مهمة وذات تأثير فعال فى المنشآت الرياضية والمتمثلة فى موظفى المنشآت الرياضية، ويستند نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها ورسالتها بمستوى أدائهم الوظيفي، ومن الناحية التطبيقية يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساهم فى: - تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية المختلفة، بما يساهم فى بناء البرامج التطويرية المناسبة لعمليات التطوير والتحسين فى مستويات الأداء المختلفة. - قد تعطي تصوراً للقيادات العليا بالمنشآت الرياضية عن واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية، بما يساهم فى وضع عدد من التحسينات والتطوير المناسب للارتقاء بمستوى الأداء. - كما يأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة فى مساعدة القيادات العليا بالمنشآت الرياضية على وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ الإجراءات التي تعزز السلوكيات والممارسات السليمة والإيجابية واستبعاد غير السليم منها.

## هدف البحث :

### يهدف البحث إلى التعرف على :-

- درجة ممارسة مديري المنشآت الرياضية للتفويض.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
- العلاقة بين متوسطات أفراد العينة لدرجة ممارسة التفويض ومتوسط أفراد العينة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي.

### تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع التفويض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية؟
- ٢- ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية؟
- ٣- ما العلاقة بين التفويض والاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية؟

### مصطلحات البحث:

#### التفويض:

"العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه". (٢٩ : ٧٦)

#### الأداء الوظيفي:

يعرفه توماس جلبيرت (Tomas gilbret): « بأنه تفاعل السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، فهو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده إنه تكاملهما معا، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. (٢٢ : ٩٦)

### دراسات سابقة:

#### أولا: الدراسات العربية :

١- أجرى ثروت السيد علي العراقي (٢٠٠٤) (٦) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية والخاصة، مع إجراء مقارنة بين مدرسي التربية الرياضية في كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينه البحث بالطريقة العمدية العشوائية من مدرسي وموجهي التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية ومديري المدارس بتلك المرحلة، وبلغ حجم العينة من المدرسين (١٠٩) مدرس من إجمالي مجتمع العينة البالغ عددهم (٤٤١) مدرس، ومن الموجهين (٢٩) موجهًا من إجمالي مجتمع العينة البالغ عددهم (٢٩) موجهًا، و(١٠٩) مديرًا من إجمالي مجتمع العينة البالغ عددهم (٢٧٦) مديرًا يعملون بالمدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الغربية، ولقد أسفرت نتائج الدراسة ظهور تابين عال بين مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الحكومية والخاصة في كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية والخاصة، كما أظهرت وجود فروق في درجة الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية والخاصة لصالح مدرسي التربية الرياضية في المدارس الخاصة.

٢- أجرى **خالد احمد الصرايرة (٢٠١١) (٩)** دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (٧٧) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره ٣.٧٨ من ٥، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات نوع الكلية، والنوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ومكان الحصول على درجة الدكتوراه، والجامعة التي يعمل فيها، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

٣- أجرى **خالد عودة حشيش (٢٠١٣) (١٠)** دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية بالمديرية لتفويض السلطة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، ومكان العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) مديراً ومديرة، و(١٨٤) مشرفاً ومشرفة، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الإدارية بالمديرية لتفويض السلطة تعزى لمتغيري المنطقة التعليمية، والمسمى الوظيفي، كما أن فعالية التفويض جاءت في المرتبة الأخيرة.

٤- أجرت **أفنان وليد الأغا (٢٠١٣) (٤)** دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) نائباً ونائبة، واستخدم استبانة، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة التفويض الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كانت كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفويض الإداري وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ووجود فروق بين متوسطات تقديرات نواب المديرين لإدارة الوقت لدى المديرين.

٥- أجرت **منيرة الشerman، وصفاء جعافرة (٢٠١٤) (٢٨)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم

تطوير استبانته وقد تم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، وتم توزيعها على عينة مكونة (٢٥٢) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة متوسطة في الرضا الوظيفي وفي مستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق تعزى للجنس ولصالح الذكور، وقد أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق في متغير الرتبة الأكاديمية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج على ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، وزيادة فرصة مشاركتهم في المؤتمرات العلمية.

#### ثانياً : الدراسات الاجنبية :

١- دراسة **Weshah, (٢٠١٢) (٣٥)** هدفت الدراسة إلى استكشاف تمكين المعلمين وتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) معلماً في المدارس الأسترالية والأردنية، وكان من أهم النتائج أن المعلمين ينظرون للتمكين وتفويض السلطة بصورة معتدلة، وأن تمكين المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من المعلمين في المدارس الأردنية، وأن تفويض السلطة مركزي في المدارس في كل من أستراليا والأردن.

٢- دراسة **David, (٢٠١١) (٣٣)** هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات المديرين في تفويض المسؤولية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في كينيا، وتم استخدام عينة عشوائية من المدارس الثانوية ١٢٠ من المعلمين عبأوا الاستبيانات، حيث أجريت مقابلات مع ٢٠ من مديري المدارس المختارة، وتم تصميم دليل لكل من الاستبيانات والمقابلات استناداً إلى أسئلة البحث الستة، و تحليل البيانات باستخدام منهجية كمية ونوعية على السواء، وكشفت الدراسة أنه لم تفوض المسؤوليات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية، وأن المعلمين يحتاجون للتشاور قبل اتخاذ أي قرارات بشأن المسؤوليات المفوضة، وكان هناك إعداد قليل للمعلمين لتفويض المسؤولية؛ وكانت الفرص محدودة لحضور ندوات وورش عمل وبرامج تطوير الموظفين، والقليل من الدعم أعطي لها، وقلة أو انعدام التوجيه من مديري المدارس، وقلة الموارد المالية، وعدم كفاية التدريب، ونقص الموظفين، وعدم وجود تعاون بين المعلمين أعاق أيضاً عملية التفويض، ومن أهم التوصيات أنه يجب توفير التمويل الكافي للمدارس، وتوفير العدد الكاف من الطاقم، وتحسين برامج التحفيز وتطوير الموظفين من أجل تحسين فعالية عملية التفويض.

٣- دراسة **(Hung, 2006) (٣٤)** هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بمنطقة كاوهسيوتج، استخدم الباحث طريقتين للدراسة وهم المسحية

والارتباطية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي، حيث اتضح أنه كلما ارتفع مستوى تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدرسة، ارتفع كذلك معدل الرضا الوظيفي لديهم، ومن النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس. وتتفق دراسة Hung مع دراسة ذياب (٢٠٠٤)، في وجود فروق دالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لمتغير الجنس، وتتفق مع دراسة أبو معمر (٢٠٠٩) في وجود الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## إجراءات البحث

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

### مجتمع وعينة البحث :

### مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث الحالي على العاملين بالمنشآت الرياضية .

### عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بالمنشآت الرياضية وقوامها (١٧٠) فرد ، تم إجراء الدراسة الأساسية علي عينة قوامها(١٥٠) فرد ، كما تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها(٢٠) فرد ، من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية.

## جدول (١)

### توصيف العينة

العينة الكلية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١٧٠	٥٥ ادارة رعاية الشباب بالجامعة	١٠ ادارة رعاية الشباب بالجامعة
	٩٥ مديرية الشباب والرياضة	١٠ مديرية الشباب والرياضة

### شروط اختيار العينة:

راعي الباحث في اختيار العينة ما يلي :

– أن تكون ممثلة لمجتمع البحث من العاملين بالمنشآت الرياضية.

– أن تكون العينة ممثلة لجميع العاملين بالمنشآت الرياضية.

## أدوات جمع البيانات :

### استخدم الباحث في جمع البيانات:-

– مقياس التفويض للعاملين بالمنشآت الرياضية "اعداد الباحث"

– مقياس الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية "اعداد الباحث"

خطوات بناء مقياس التفويض للعاملين بالمنشآت الرياضية "اعداد الباحث":

١- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالتفويض ومراجعة قوائم ومقاييس التفويض.

٢- تم تحديد المحاور المقترحة لمقياس التفويض من خلال المسح المرجعي ، وقد بلغ عددها سبعة محاور

وهي:

▪ تفويض السلطة.

▪ تحديد المسؤوليات.

▪ تحديد الواجبات.

▪ مهارات العاملين.

▪ التخطيط .

▪ المرونة.

▪ تماسك الموظفين.

### – تحديد المفهوم النظري الإجرائي لمحاور المقياس المقترحة:

قام الباحث بوضع تعريفات إجرائية للمحاور المقترحة لمقياس التفويض ، تمهيدا لعرضها على السادة

الخبراء والذين بلغ عددهم (١٠) من الأساتذة المتخصصين في الادارة الرياضية. مرفق (١)

### – عرض المحاور المقترحة على السادة الخبراء :

قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى تضم سبعة محاور ومفهومهم الإجرائي مرفق (٢) وذلك

لعرضها على الخبراء.

## جدول (٢)

رأى السادة الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة لمقياس التفويض

(ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية للموافق
١	تفويض السلطة.	١٠	%١٠٠
٢	تحديد المسؤوليات.	٧	%٧٠
٣	تحديد الواجبات.	١٠	%١٠٠
٤	مهارات العاملين.	١٠	%١٠٠
٥	التخطيط .	٨	%٨٠
٦	المرونة.	١٠	%١٠٠
٧	تماسك الموظفين.	٨	%٨٠

يتضح من جدول (٢) أن نسبة موافقة الخبراء على محاور مقياس التفويض (%٧٠ ، %١٠٠) للمحاور وقد ارتضى الباحث بجميع المحاور.

– اقتراح عبارات لكل محور من محاور المقياس فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور:

قام الباحث بصياغة عبارات المقياس في ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور، وقد استعان الباحث ببعض مقاييس التفويض للبحوث السابقة حيث تم الحصول على بعض العبارات منها وتم تعديل صياغتها بما يتناسب مع العاملين بالمنشآت الرياضية ، وتم إعداد المقياس في ضوء الخطوات السابقة، حيث تم إعداد وصياغة العبارات تحت كل محور كلاً حسب طبيعته، وتكونت الصورة الأولية للمقياس من (٣٥) عبارة. مرفق (٣)

وقد راعى الباحث في صياغة العبارات ما يلى :

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
- ألا توحى العبارة بنوع الاستجابة.
- أن تكون العبارة تؤيد موضوع التفويض .
- ألا تشتمل العبارة على أكثر من معنى.

– عرض العبارات الخاصة لكل محور على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور:

قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على نفس مجموعة الخبراء التي سبق ذكرها، وذلك بهدف التعرف على:

- مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.
- مدى مناسبة العبارات بكل محور "انتماء العبارة للمحور".
- حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى.

– إعداد شروط وتعليمات تطبيق المقياس، وتحديد فئات الاستجابة على العبارات، ثم توزيع العبارات عشوائياً داخل المقياس، مع استبعاد العناوين الدالة على المحاور:

قام الباحث بوضع المقياس في صورته النهائية والتي تكونت من (٣٥) عبارة حيث قام الباحث باستبعاد العناوين الدالة على المحاور. مرفق (٤)

– حساب المعاملات العلمية للمقياس وهي :

- صدق المقياس :
- صدق المحكمين:

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الاول تفويض السلطة

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يتم تفويض صلاحيات كافية في عملي	٨	٨٠%
٢	يتم تفويض الصلاحيات لى بشكل رسمي	١٠	١٠٠%
٣	تعتمد الصلاحيات المفضضة لى بناء على قناعة المدير	١٠	١٠٠%
٤	تتغير الصلاحيات المفوضه لى من وقت لآخر	٨	٨٠%
٥	يعتمد تفويض الصلاحيات لى بناء على حجم العمل	٨	٨٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الاول (تفويض السلطة) قد

تراوحت بين (٨٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٥ عبارات .

## جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثاني تحديد المسؤوليات

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	تحدد مسؤولياتي بناء على الصلاحيات المفوضة لي	١٠	١٠٠٪
٢	يتركز تحديد المسؤوليات على بعض الجوانب الادارية	١٠	١٠٠٪
٣	تحدد مسؤوليتي في العمل بشكل دقيق	٧	٧٠٪
٤	يعتمد تحديد المسؤولية بتوزيع المهام على الموظفين	١٠	١٠٠٪
٥	يعتمد تحديد المسؤوليات على المستوى الادارى للموظف	٩	٩٠٪

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (تحديد

المسؤوليات) قد تراوحت بين (٧٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٥ عبارات.

## جدول (٥)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثالث تحديد الواجبات

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	تتغير الواجبات الموكلة لي في العمل من وقت لآخر	١٠	١٠٠٪
٢	يتم إعطائي واجبات إضافية في حالة غياب بعض الموظفين	١٠	١٠٠٪
٣	ترتبط عملية تحديد الواجبات في العمل على مستوى كفاءة الموظف	٧	٧٠٪
٤	يقوم المدير بشكل شخصي بتحديد واجباتي في العمل	١٠	١٠٠٪
٥	يتم تحديد واجباتي في العمل بشكل دقيق	٩	٩٠٪
٦	يتم تحديد واجباتي في العمل بشكل رسمى	٨	٨٠٪

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (تحديد الواجبات)

قد تراوحت بين (٧٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٦ عبارات.

## جدول (٦)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الرابع مهارات العاملين

ن=١٠

م	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
١	يساعد التفويض في أكساب الموظف مهارات جديدة	١٠	٪١٠٠
٢	يساعد التفويض في رفع كفاءة وتأهيل الموظف	١٠	٪١٠٠
٣	يساعد التفويض على بناء قدرات مميزة للموظف في مجال تخصصه	٧	٪٧٠
٤	يعمل التفويض على فتح قنوات اتصال مع بقية الموظفين	١٠	٪١٠٠
٥	يساهم التفويض في تطوير المستوى الإداري للموظف	٩	٪٩٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (مهارات العاملين) قد تراوحت بين (٧٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٥ عبارات.

## جدول (٧)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الخامس التخطيط

ن=١٠

م	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
١	يرفع التفويض من قدرات الموظف على التخطيط السليم	١٠	٪١٠٠
٢	يساهم التفويض في زيادة قدرة الموظف على انجاز الخطط والبرامج	٨	٪٨٠
٣	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على فهم الاهداف المختلفة المتداخلة	٩	٪٩٠
٤	يؤدى التفويض الى وضع اهداف واضحة قابلة للتنفيذ	١٠	٪١٠٠
٥	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على وضع الخطط التي تنسجم مع احتياجات العمل	١٠	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس (التخطيط) قد تراوحت بين (٨٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٥ عبارات.

## جدول (٨)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور السادس المرونة

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يسهم التفويض في قدرة الموظف على التكيف مع أى عمل يقوم به	١٠	٪١٠٠
٢	يزيد التفويض من وعى الموظف بطبيعة العمل الادارى والقيادى وصعوبته	١٠	٪١٠٠
٣	يعمل التفويض على زيادة وعى الموظف بالمتغيرات الخارجية المحيطة بظروف العمل	١٠	٪١٠٠
٤	يساهم التفويض فى زيادة قدرة الموظف على التعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة	٩	٪٩٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور السادس (المرونة) قد تراوحت بين (٩٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٤ عبارات .

## جدول (٩)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور السابع تماسك الموظفين

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يعمل التفويض على تقبل آراء وافكار الاخرين	١٠	٪١٠٠
٢	يزيد التفويض من فهم الاخرين لبعضهم	٩	٪٩٠
٣	يساعد التفويض على بناء علاقات إجتماعية مع الموظفين وبعضهم البعض	٩	٪٩٠
٤	يعمل التفويض على تبادل الاحترام بين الموظفين وبعضهم البعض	١٠	٪١٠٠
٥	يساعد التفويض على خلق حالة من الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض	٨	٪٨٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور السابع (تماسك الموظفين) قد تراوحت بين (٨٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ٥ عبارات.

## صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٠) من العاملين بالمنشآت الرياضية من افراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية لها نفس مواصفات ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين:-

١- كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة المحور التى تنتمى اليه.

٢- الابعاد والدرجة الكلية للمقياس .

## جدول (١٠)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الاول (تفويض السلطة) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يتم تفويض صلاحيات كافية في عملي	*٠.٤٨٠
٢	يتم تفويض الصلاحيات لى بشكل رسمى	*٠.٨٠٣
٣	تعتمد الصلاحيات الموقضة لى بناء على قناعة المدير	*٠.٧٠٩
٤	تتغير الصلاحيات المفوضة لى من وقت لآخر	*٠.٧٥٠
٥	يعتمد تفويض الصلاحيات لى بناء على حجم العمل	*٠.٥٠٤

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الاول (تفويض السلطة) والمحور التى تنتمى اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الاول (تفويض السلطة) .

## جدول (١١)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الثانى (تحديد المسئوليات) والدرجة الكلية لمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	تحدد مسئولياتى بناء على الصلاحيات المفوضة لى	*٠.٧٤٥
٢	يتركز تحديد المسئوليات على بعض الجوانب الادارية	*٠.٨١٤
٣	تحدد مسئوليتى فى العمل بشكل دقيق	*٠.٥١٦
٤	يعتمد تحديد المسئولية بتوزيع المهام على الموظفين	*٠.٥١٢
٥	يعتمد تحديد المسئوليات على المستوى الادارى للموظف	*٠.٤٦٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثانى (تحديد المسئوليات) والمحور التى تنتمى اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الثانى (تحديد المسئوليات) .

## جدول (١٢)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الثالث (تحديد الواجبات) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العِبارة	معامل الارتباط
١	تتغير الواجبات الموكلة لى فى العمل من وقت لآخر	*٠.٧١٥
٢	يتم إعطائى واجبات إضافية فى حالة غياب بعض الموظفين	*٠.٧٠٥
٣	ترتبط عملية تحديد الواجبات فى العمل على مستوى كفاءة الموظف	*٠.٧٤١
٤	يقوم المدير بشكل شخصى بتحديد واجباتى فى العمل	*٠.٥٠٨
٥	يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل دقيق	*٠.٣٧٨
٦	يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل رسمى	*٠.٥٨٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤ =

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (تحديد الواجبات) والمحور التى تنتمى اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الثالث (تحديد الواجبات).

## جدول (١٣)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الرابع (مهارات العاملين) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العِبارة	معامل الارتباط
١	يساعد التفويض فى أكساب الموظف مهارات جديدة	*٠.٥٣٣
٢	يساعد التفويض فى رفع كفاءة وتاهيل الموظف	*٠.٤٣٥
٣	يساعد التفويض على بناء قدرات مميزة للموظف فى مجال تخصصه	*٠.٥٢٦
٤	يعمل التفويض على فتح قنوات اتصال مع بقية الموظفين	*٠.٧٣٤
٥	يساهم التفويض فى تطوير المستوى الإدارى للموظف	*٠.٧١٢

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤ =

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع (مهارات العاملين) والمحور التى تنتمى اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الرابع (مهارات العاملين).

## جدول (١٤)

## معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الخامس (التخطيط) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يرفع التفويض من قدرات الموظف على التخطيط السليم	*٠.٨٢٣
٢	يساهم التفويض في زيادة قدرة الموظف على انجاز الخطط والبرامج	*٠.٧٢٥
٣	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على فهم الاهداف المختلفة المتداخلة	*٠.٧٢٥
٤	يؤدى التفويض الى وضع اهداف واضحة قابلة للتنفيذ	*٠.٥٣٠
٥	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على وضع الخطط التي تتسجم مع احتياجات العمل	*٠.٧٥٨

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس (التخطيط) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الخامس (التخطيط).

## جدول (١٥)

## معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور السادس (المرونة) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يسهم التفويض في قدرة الموظف على التكيف مع أى عمل يقوم به	*٠.٧٠٠
٢	يزيد التفويض من وعى الموظف بطبيعة العمل الادارى والقيادى وصعوبته	*٠.٥٤٤
٣	يعمل التفويض على زيادة وعى الموظف بالمتغيرات الخارجية المحيطة بظروف العمل	*٠.٦٣٧
٤	يساهم التفويض في زيادة قدرة الموظف على التعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة	*٠.٨١١

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس (المرونة) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور السادس (المرونة).

## جدول (١٦)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور السابع (تماسك الموظفين) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يعمل التفويض على تقبل آراء وافكار الآخرين	*٠.٦٢٢
٢	يزيد التفويض من فهم الآخرين لبعضهم	*٠.٥٦٨
٣	يساعد التفويض على بناء علاقات إجتماعية مع الموظفين وبعضهم البعض	*٠.٧٤٢
٤	يعمل التفويض على تبادل الاحترام بين الموظفين وبعضهم البعض	*٠.٨٢٥
٥	يساعد التفويض على خلق حالة من الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض	*٠.٨٠١

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السابع (تماسك الموظفين) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور السابع (تماسك الموظفين).

## جدول (١٧)

معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس

ن=٢٠

م	المحاور	الارتباط
1	تفويض السلطة.	*٠.٧١٨
2	تحديد المسؤوليات.	*٠.٧٥٤
٣	تحديد الواجبات.	*٠.٥٨١
٤	مهارات العاملين.	*٠.٨٢٠
٥	التخطيط .	*٠.٧٢٥
٦	المرونة.	*٠.٧٣٠
٧	تماسك الموظفين.	*٠.٥٧٦

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس.

## ثبات المقياس :

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة التقنين (العينة الاستطلاعية) وقوامها (٢٠) من العاملين بالمنشآت الرياضية من خارج عينة البحث الأساسية ، وتم حساب معامل الفاكرونباخ بطريقة التجزئة لحساب الثبات:-

## جدول (١٨)

## معامل الفاكرونباخ لمحاور المقياس

ن=٢٠

م	المحاور	معامل الفاكرونباخ
١	تفويض السلطة.	*٠.٦٤٠
٢	تحديد المسؤوليات.	*٠.٦٣٣
٣	تحديد الواجبات.	*٠.٧٢٩
٤	مهارات العاملين.	*٠.٦٩٠
٥	التخطيط .	*٠.٧٣٤
٦	المرونة.	*٠.٧٤٤
٧	تماسك الموظفين.	*٠.٨١٥

يوضح الجدول السابق أن معامل الفاكرونباخ قد تراوح ما بين (٠.٦٣٣ ، ٠.٨١٥) وهي معاملات دال احصائياً مما يؤكد على ثبات محاور المقياس.

## جدول (١٩)

## قيم الفاكرونباخ لحساب ثبات المقياس

البيان	القيمة
معامل الارتباط بين الجزئين	*٠.٧٦٤
معامل جتمان	*٠.٦٥٥
معامل الفا للجزء الاول	*٠.٨١٩
معامل الفا للجزء الثاني	*٠.٨٠١

معامل الارتباط بين الجزئين (٠.٧٦٤) ومعامل الفا للجزئين الأول (٠.٨١٩) ومعامل الفا للجزء الثاني (٠.٨٠١) وهي قيم مرضية لقبول ثبات المقياس.

– خطوات بناء مقياس الاداء الوظيفي للعاملين بالمنشآت الرياضية "اعداد الباحث":

١- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالتقويض ومراجعة قوائم ومقاييس التقويض.

٢- تم تحديد المحاور المقترحة لمقياس التفويض من خلال المسح المرجعي ، وقد بلغ عددها ثلاث محاور وهى:

• الالتزام بالانظمة والقوانين

• أهداف العمل

• الرضا الوظيفى

– تحديد المفهوم النظري الإجرائي لمحاور المقياس المقترحة:

قام الباحث بوضع تعريفات إجرائية للمحاور المقترحة لمقياس الاداء الوظيفي، تمهيدا لعرضها على

السادة الخبراء والذين بلغ عددهم (١٠) من الأساتذة المتخصصين في الادارة الرياضية. مرفق (١)

– عرض المحاور المقترحة على السادة الخبراء:

قام الباحث بإعداد استمارة استطلاع رأى تضم ثلاثة محاور ومفهومهم الإجرائي مرفق (٥) وذلك

لعرضها على الخبراء.

### جدول (٢٠)

رأى السادة الخبراء فى مدى مناسبة المحاور المقترحة لمقياس الاداء الوظيفي

(ن=١٠)

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية للموافق
١	الالتزام بالانظمة والقوانين	١٠	٪١٠٠
٢	أهداف العمل	١٠	٪١٠٠
٣	الرضا الوظيفي	٨	٪٨٠

يتضح من جدول (٢٠) أن نسبة موافقة الخبراء على محاور مقياس التفويض (٨٠٪ ، ١٠٠٪)

للمحاور وقد ارتضى الباحث بجميع المحاور.

– اقتراح عبارات لكل محور من محاور المقياس فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور:

قام الباحث بصياغة عبارات المقياس فى ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور، وقد

استعان الباحث ببعض مقاييس الاداء الوظيفي للبحوث السابقة حيث تم الحصول على بعض العبارات منها

وتم تعديل صياغتها بما يتناسب مع العاملين بالمنشآت الرياضية ، وتم إعداد المقياس فى ضوء الخطوات

السابقة، حيث تم إعداد وصياغة العبارات تحت كل محور كلاً حسب طبيعته، وتكونت الصورة الأولية

للمقياس من (٣٨) عبارة. مرفق (٦)

وقد راعى الباحث في صياغة العبارات ما يلي :

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة.
- ألا توهي العبارة بنوع الاستجابة.
- أن تكون العبارة تؤيد موضوع الاداء الوظيفي.
- ألا تشتمل العبارة على أكثر من معنى.

– عرض العبارات الخاصة لكل محور على السادة الخبراء للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور:

قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على نفس مجموعة الخبراء التي سبق ذكرها، وذلك بهدف التعرف على:

- مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.
- مدى مناسبة العبارات بكل محور "انتماء العبارة للمحور".
- حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى.

– إعداد شروط وتعليمات تطبيق المقياس، وتحديد فئات الاستجابة على العبارات، ثم توزيع العبارات عشوائياً داخل المقياس، مع استبعاد العناوين الدالة على المحاور:

قام الباحث بوضع المقياس في صورته النهائية والتي تكونت من (٣٨) عبارة حيث قام الباحث باستبعاد العناوين الدالة على المحاور. مرفق (٧)

– حساب المعاملات العلمية للمقياس وهي :

- صدق المقياس :
- صدق المحكمين:

## جدول (٢١)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الاول الالتزام بالأنظمة والقوانين

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعد في انخفاض مستوى ادائي الوظيفي	٨	٨٠%
٢	تقيدى بالانظمة واللوائح اعاق مبادراتي الشخصية لتحسين ادائي الوظيفي	١٠	١٠٠%
٣	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	١٠	١٠٠%
٤	توجد قدرة للعاملين بالمنشآت الرياضية على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	٨	٨٠%
٥	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	٨	٨٠%
٦	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	٩	٩٠%
٧	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	١٠	١٠٠%
٨	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	٧	٧٠%
٩	الالتزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	١٠	١٠٠%
١٠	أقوم بتأدية الاعمال الموكلة لي بكفاءة وفاعلية	١٠	١٠٠%
١١	ألتزم بتعليمات وتوجيهات المديرين	٩	٩٠%
١٢	تساهم اللوائح والانظمة والقوانين المعتمدة في المنشأة الرياضية في تطوير اداء العاملين	٩	٩٠%
١٣	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في المشأة الرياضية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الاول (الالتزام بالأنظمة والقوانين) قد تراوحت بين (٧٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪ ، ليكون المحور من ١٣ عبارات

## جدول (٢٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثاني أهداف العمل

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	١٠	%١٠٠
٢	نحرص على تحقيق الأهداف العامة بالمشآت الرياضية	١٠	%١٠٠
٣	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	٧	%٧٠
٤	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	٩	%٩٠
٥	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	١٠	%١٠٠
٦	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	١٠	%١٠٠
٧	اتعاون مع زملائي في طريقة الوصول للهدف المطلوب وانجازة .	٨	%٨٠
٨	يتسم جميع العاملين بالعمل كفريق واحد .	١٠	%١٠٠
٩	أحرص على تحسين مستوى ادائي الوظيفي	٩	%٩٠
١٠	أخطط للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها	٧	%٧٠

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني

(أهداف العمل) قد تراوحت بين ( %٧٠ ، %١٠٠ ) وقد ارتضى الباحث بنسبة %٧٠ ، ليكون المحور من ١٠ عبارات.

## جدول (٢٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثالث الرضا الوظيفي

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	يتناسب الراتب الذي انتقاضاة مع قدراتي وامكانياتي ومؤهلاتي العلمية	١٠	%١٠٠
٢	اشعر بالرضا عن مقدار الزيادة السنوية للراتب	٨	%٨٠
٣	يوجد بيني وبين زملائي في العمل روح اجتماعية .	٨	%٨٠
٤	يتم عمل اجتماعات دورية مع الادارة للوقوف علي اهم المشكلات ومحاولة حلها	١٠	%١٠٠

## تابع جدول (٢٣)

## النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات المحور الثالث الرضا الوظيفي

ن=١٠

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
٥	تقوم الادارة بعملية المساواة في توزيع الاعمال اليومية بعدالة علي جميع العاملين	٩	٩٠%
٦	تعطي الادارة العاملين الفرصة في تقييم الادارة عن مستواها في الاشراف.	٨	٨٠%
٧	تهتم الادارة بالسماع لشكاوى العاملين وتظلماتهم ومحاولة حلها .	١٠	١٠٠%
٨	يوافق عملي علي منحي فرص للتدريبات في مجال تخصصي تمهيدا للترقية .	١٠	١٠٠%
٩	يتسم نظام الترقية في عملي بالعدل والمساواة والنظام .	١٠	١٠٠%
١٠	تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي وخبراتي وقدراتي .	٧	٧٠%
١١	تتيح لي وظيفتي فرصا للابتكار والابداع في العمل .	١٠	١٠٠%
١٢	تتيح لي وظيفتي فرصا لاكتساب معارف ومهارات جديدة .	١٠	١٠٠%
١٣	منحتني وظيفتي المكانة الاجتماعية التي كنت اريد تحقيقها .	٨	٨٠%
١٤	يوجد تقدير للجهد الذي ابذله من قبل الادارة	٩	٩٠%
١٥	لا توجد مشكلات تعيق ادائي الوظيفي	١٠	١٠٠%

يوضح الجدول السابق نسب الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي)

قد تراوحت بين (٧٠٪، ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحث بنسبة ٧٠٪، ليكون المحور من ١٥ عبارات.

## صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٠) من العاملين بالمنشآت الرياضية من افراد من

مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية لها نفس مواصفات ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط

لبيرسون بين:-

٣- كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة المحور التي تنتمي اليه.

٤- الابعاد والدرجة الكلية للمقياس .

## جدول (٢٤)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الاول (الالتزام بالأنظمة والقوانين)  
والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العِبارة	معامل الارتباط
١	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعد في انخفاض مستوى ادائي الوظيفي	*٠.٦٨٤
٢	تقيدي بالانظمة واللوائح اعاق مبادراتي الشخصية لتحسين ادائي الوظيفي	*٠.٦٨٠
٣	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	*٠.٦٧٧
٤	توجد قدرة للعاملين بالمنشآت الرياضية على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	*٠.٦٤٥
٥	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	*٠.٦٧٥
٦	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	*٠.٦٥٥
٧	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	*٠.٨٨٢
٨	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	*٠.٨٦٩
٩	الترام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	*٠.٨٦٦
١٠	أقوم بتأدية الاعمال الموكلة لي بكفاءة وفاعلية	*٠.٥٧٧
١١	ألتزم بتعليمات وتوجيهات المديرين	*٠.٨٧١
١٢	تساهم اللوائح والانظمة والقوانين المعتمدة في المنشأة الرياضية في تطوير اداء العاملين	*٠.٨٤٧
١٣	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في المشأة الرياضية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	*٠.٧٢٥

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الاول (الالتزام بالأنظمة والقوانين) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول (الالتزام بالأنظمة والقوانين) .

## جدول (٢٥)

## معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الثاني (أهداف العمل) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	*٠.٨٥٥
٢	نحرص على تحقيق الأهداف العامة بالمنتشآت الرياضية	*٠.٦٧١
٣	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	*٠.٥٥٨
٤	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	*٠.٧٨٤
٥	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	*٠.٦٥٤
٦	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	*٠.٦٨٨
٧	اتعاون مع زملائي في طريقة الوصول للهدف المطلوب وانجازة .	*٠.٧٧٩
٨	يتسم جميع العاملين بالعمل كفريق واحد .	*٠.٦٧٦
٩	أحرص على تحسين مستوى ادائي الوظيفي	*٠.٥٧٣
١٠	أخطط للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها	*٠.٧٦٩

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (أهداف العمل) والمحور التي تنتمي اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أهداف العمل) .

## جدول (٢٦)

معامل الارتباط بين درجة عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور

ن=٢٠

م	العبارة	معامل الارتباط
١	يتناسب الراتب الذى اتقاضاه مع قدراتي وامكانياتي ومؤهلاتي العلمية	*٠.٦٦٤
٢	اشعر بالرضا عن مقدار الزيادة السنوية للراتب	*٠.٧٦٥.
٣	يوجد بيني وبين زملائي في العمل روح اجتماعية .	*٠.٧٤٦
٤	يتم عمل اجتماعات دورية مع الادارة للوقوف علي اهم المشكلات ومحاولة حلها .	*٠.٧٥٢
٥	تقوم الادارة بعملية المساواة في توزيع الاعمال اليومية بعدالة علي جميع العاملين	*٠.٨٢٥
٦	تعطي الادارة العاملين الفرصة فى تقييم الادارة عن مستواها في الاشراف.	*٠.٧٤٩
٧	تهتم الادارة بالسماع لشكاوى العاملين وتظلماتهم ومحاولة حلها .	*٠.٧١٩
٨	يوافق عملي علي منحي فرص للتدريبات فى مجال تخصصى تمهيدا للترقية .	*٠.٧١٩
٩	يتسم نظام الترقية في عملي بالعدل والمساواة والنظام .	*٠.٦٨٤
١٠	تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي وخبراتي وقدراتي .	*٠.٧١٦
١١	تتيح لي وظيفتي فرصا للابتكار والابداع في العمل .	*٠.٥٧٢
١٢	تتيح لي وظيفتي فرصا لاكتساب معارف ومهارات جديدة .	*٠.٧١١
١٣	منحتني وظيفتي المكانة الاجتماعية التي كنت اريد تحقيقها .	*٠.٤٣٩
١٤	يوجد تقدير للجهد الذي ابذله من قبل الادارة	*٠.٧٨٤
١٥	توجد مشكلات تعيق ادائى الوظيفى	*٠.٨٣٤.

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) والمحور التى تنتمى اليه ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلى لعبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي).

## جدول (٢٧)

## معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس

ن=٢٠

الارتباط	المحاور	م
*٠.٧٨٩	الالتزام بالانظمة والقوانين	١
*٠.٨١٢	أهداف العمل	٢
*٠.٨١٩	الرضا الوظيفي	٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس ، وبمقارنة بقيمة ر المحسوبة بقيمة ر الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائياً مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس.

ثبات المقياس :

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة التقنين (العينة الاستطلاعية) وقوامها (٢٠) من العاملين بالمنشآت الرياضية من خارج عينة البحث الأساسية ، وتم حساب معامل الفاكورنباخ بطريقة التجزئة لحساب الثبات:

## جدول (٢٨)

## معامل الفاكورنباخ لمحاور المقياس

ن=٢٠

معامل الفاكورنباخ	المحاور	م
*٠.٨٩٨	الالتزام بالانظمة والقوانين	١
*٠.٨٧٢	أهداف العمل	٢
*٠.٨٢٥	الرضا الوظيفي	٣

يوضح الجدول السابق أن معامل الفاكورنباخ قد تراوح ما بين (٠.٨٢٥ ، ٠.٨٩٨) وهي معاملات دالة احصائياً مما يؤكد على ثبات محاور المقياس.

### جدول (٢٩)

#### قيم الفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس

البيان	القيمة
معامل الارتباط بين الجزئين	*٠.٨٠٠
معامل جتمان	*٠.٨٣٣
معامل الفا للجزء الاول	*٠.٧٦٩
معامل الفا للجزء الثانى	*٠.٨٢٠

معامل الارتباط بين الجزئين (٠.٨٠٠) ومعامل الفا للجزئين الأول (٠.٧٦٩) ومعامل الفا للجزء الثانى (٠.٨٢٠) وهى قيم مرضية لقبول ثبات المقياس.

#### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من (٢٠١٨/١/٦م) الي الفترة (٢٠١٨/١/١٧م) على عينة عشوائية من العاملين بالمنشآت الرياضية وقوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية بهدف:-

- التأكد من وضوح وفهم العينة لعبارات المقياس.
- توضيح طريقة الإجابة على عبارات المقياس.
- اجراء المعاملات العلمية لمقياسى البحث.

#### الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية بعد حساب المعاملات العلمية لمقياسى البحث من خلال الفترة (٢٠١٨/١/٢٧م) الي الفترة (٢٠١٨/٢/١٠م) على عينة البحث الاساسية وقوامها (١٥٠) فرد من العاملين بالمنشآت الرياضية.

#### أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات :

تم تحليل البيانات المستخلصة من هذا البحث وفقاً للأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط.
- اختبار كا<sup>٢</sup>.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

عرض النتائج :

عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول:

ينص هذا التساؤل على (ما واقع التفويض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب الأهمية النسبية والوزن التقديرى لدرجة عينة البحث على عبارات مقياس (التفويض) ورصدت نتائج ذلك فى الجدول التالية :

جدول (٣٠)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث

على المحور الاول (تفويض السلطة)

ن=١٥٠

م	العبرة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم تفويض صلاحيات كافية فى عملي	٤٥	٣٠.٠٠	٤٠	٢٦.٦٧	٦٥	٤٣.٣٣	٦٢.٢٢	٢٨٠	٧.٠٠
٢	يتم تفويض الصلاحيات لى بشكل رسمى	٦٢	٤١.٣٣	٣١	٢٠.٦٧	٥٧	٣٨.٠٠	٦٧.٧٨	٣٠٥	١١.٠٨
٣	تعتمد الصلاحيات المفوضة لى بناء على قناعة المدير	٣٦	٢٤.٠٠	٤٨	٣٢.٠٠	٦٦	٤٤.٠٠	٦٠.٠٠	٢٧٠	٩.١٢
٤	تتغير الصلاحيات المفوضة لى من وقت لآخر	٥٩	٣٩.٣٣	٣٣	٢٢.٠٠	٥٨	٣٨.٦٧	٦٦.٨٩	٣٠١	٨.٦٨
٥	يعتمد تفويض الصلاحيات لى بناء على حجم العمل	٦٨	٤٥.٣٣	٣١	٢٠.٦٧	٥١	٣٤.٠٠	٧٠.٤٤	٣١٧	١٣.٧٢

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٠) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (تفويض السلطة) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٦٠.٠٠٪ ، ٧٠.٤٤٪).

## جدول (٣١)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور الثانى (تحديد المسئوليات)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتحدد مسئولياتى بناء على الصلاحيات المفوضة لى	٣٥	٢٣.٣٣	٤٣	٢٨.٦٧	٧٢	٤٨.٠٠	٥٨.٤٤	٢٦٣	١٥.١٦
٢	يتركز تحديد المسئوليات على بعض الجوانب الادارية	٣٦	٢٤.٠٠	٣٢	٢١.٣٣	٨٢	٥٤.٦٧	٥٦.٤٤	٢٥٤	٣٠.٨٨
٣	تتحدد مسئوليتى فى العمل بشكل دقيق	٤٨	٣٢.٠٠	٣٧	٢٤.٦٧	٦٥	٤٣.٣٣	٦٢.٨٩	٢٨٣	٧.٩٦
٤	يعتمد تحديد المسئولية بتوزيع المهام على الموظفين	٢٧	١٨.٠٠	٤٥	٣٠.٠٠	٧٨	٥٢.٠٠	٥٥.٣٣	٢٤٩	٢٦.٧٦
٥	يعتمد تحديد المسئوليات على المستوى الادارى للموظف	٤٩	٣٢.٦٧	١٣	٨.٦٧	٨٨	٥٨.٦٧	٥٨.٠٠	٢٦١	٥٦.٢٨

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣١) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (تحديد المسئوليات) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٥.٣٣، ٦٢.٨٩٪).

## جدول (٣٢)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث على  
المحور الثالث (تحديد الواجبات)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتغير الواجبات الموكلة لى فى العمل من وقت لآخر	٥٦	٣٧.٣٣	٢٩	١٩.٣٣	٦٥	٤٣.٣٣	٦٤.٦٧	٢٩١	١٤.٠٤
٢	يتم إعطائى واجبات إضافية فى حالة غياب بعض الموظفين	٦١	٤٠.٦٧	٣٢	٢١.٣٣	٥٧	٣٨.٠٠	٦٧.٥٦	٣٠٤	٩.٨٨
٣	ترتبط عملية تحديد الواجبات فى العمل على مستوى كفاءة الموظف	٧٠	٤٦.٦٧	٣٢	٢١.٣٣	٤٨	٣٢.٠٠	٧١.٥٦	٣٢٢	١٤.٥٦
٤	يقوم المدير بشكل شخصى بتحديد واجباتى فى العمل	٦٥	٤٣.٣٣	١٩	١٢.٦٧	٦٦	٤٤.٠٠	٦٦.٤٤	٢٩٩	٢٨.٨٤
٥	يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل دقيق	٢٥	١٦.٦٧	٣٣	٢٢.٠٠	٩٢	٦١.٣٣	٥١.٧٨	٢٣٣	٥٣.٥٦
٦	يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل رسمى	٤٩	٣٢.٦٧	٣٥	٢٣.٣٣	٦٦	٤٤.٠٠	٦٢.٨٩	٢٨٣	٩.٦٤

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٢) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (تحديد الواجبات) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥١.٧٨٪، ٧١.٥٦٪)

## جدول (٣٣)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور الرابع (مهارات العاملين)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%			
١	يساعد التفويض فى أكساب الموظف مهارات جديدة	٤٧	٣١.٣٣	٣٠	٢٠.٠٠	٦٠.٨٩	٢٧٤	١٨.٧٦
٢	يساعد التفويض فى رفع كفاءة وتاهيل الموظف	٣٠	٢٠.٠٠	٣١	٢٠.٦٧	٥٣.٥٦	٢٤١	٤٥.٦٤
٣	يساعد التفويض على بناء قدرات مميزة للموظف فى مجال تخصصه	٥٣	٣٥.٣٣	٣٤	٢٢.٦٧	٦٤.٤٤	٢٩٠	٨.٦٨
٤	يعمل التفويض على فتح قنوات اتصال مع بقية الموظفين	٦٦	٤٤.٠٠	٢٣	١٥.٣٣	٦٧.٧٨	٣٠٥	٢٢.١٢
٥	يساهم التفويض فى تطوير المستوى الإدارى للموظف	٢٥	١٦.٦٧	٣٦	٢٤.٠٠	٥٢.٤٤	٢٣٦	٤٦.٨٤

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٣) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (مهارات العاملين) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٢.٤٤% ، ٦٧.٧٨%)

## جدول (٣٤)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور الخامس (التخطيط)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يرفع التفويض من قدرات الموظف على التخطيط السليم	٤٩	٣٢.٦٧	٣٥	٢٣.٣٣	٦٦	٤٤.٠٠	٦٢.٨٩	٢٨٣	٩.٦٤
٢	يساهم التفويض فى زيادة قدرة الموظف على انجاز الخطط والبرامج	٤٧	٣١.٣٣	٣٠	٢٠.٠٠	٧٣	٤٨.٦٧	٦٠.٨٩	٢٧٤	١٨.٧٦
٣	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على فهم الاهداف المختلفة المتداخلة	٣٠	٢٠.٠٠	٣١	٢٠.٦٧	٨٩	٥٩.٣٣	٥٣.٥٦	٢٤١	٤٥.٦٤
٤	يؤدى التفويض الى وضع اهداف واضحة قابلة للتنفيذ	٥٣	٣٥.٣٣	٣٤	٢٢.٦٧	٦٣	٤٢.٠٠	٦٤.٤٤	٢٩٠	٨.٦٨
٥	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على وضع الخطط التى تتسجم مع احتياجات العمل	٦٦	٤٤.٠٠	٢٣	١٥.٣٣	٦١	٤٠.٦٧	٦٧.٧٨	٣٠٥	٢٢.١٢

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٤) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (التخطيط) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٣.٥٦% ، ٦٧.٧٨%)

## جدول (٣٥)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور السادس (المرونة)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يسهم التفويض فى قدرة الموظف على التكيف مع أى عمل يقوم به	٢٥	١٦.٦٧	٣٦	٢٤.٠٠	٨٩	٥٩.٣٣	٥٢.٤٤	٢٣٦	٤٦.٨٤
٢	يزيد التفويض من وعى الموظف بطبيعة العمل الادارى والقيادى وصعوبته	٤٩	٣٢.٦٧	٣٢	٢١.٣٣	٦٩	٤٦.٠٠	٦٢.٢٢	٢٨٠	١٣.٧٢
٣	يعمل التفويض على زيادة وعى الموظف بالمتغيرات الخارجية المحيطة بظروف العمل	٥٨	٣٨.٦٧	٣٤	٢٢.٦٧	٥٨	٣٨.٦٧	٦٦.٦٧	٣٠٠	٧.٦٨
٤	يساهم التفويض فى زيادة قدرة الموظف على التعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة	٣٩	٢٦.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	٧٦	٥٠.٦٧	٥٨.٤٤	٢٦٣	٢٠.٤٤

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٥) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (المرونة) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٢.٤٤% ، ٦٦.٦٧%)

## جدول (٣٦)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور السابع (تماسك الموظفين)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	٢ ك
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يعمل التفويض على تقبل آراء وافكار الاخرين	٤١.٣٣	٣١	٢٠.٦٧	٣١	٣٨.٠٠	٥٧	٦٧.٧٨	٣٠.٥	١١.٠٨
٢	يزيد التفويض من فهم الاخرين لبعضهم	٣٠.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٣٧	٤٤.٦٧	٦٧	٦٢.٠٠	٢٧٩	٩.٤٨
٣	يساعد التفويض على بناء علاقات إجتماعية مع الموظفين وبعضهم البعض	٣٠.٠٠	٣٩	٢٦.٠٠	٣٩	٤٤.٠٠	٦٦	٦٢.٠٠	٢٧٩	٨.٠٤
٤	يعمل التفويض على تبادل الاحترام بين الموظفين وبعضهم البعض	٣٢.٦٧	٣٤	٢٢.٦٧	٣٤	٤٤.٦٧	٦٧	٦٢.٦٧	٢٨٢	١٠.٩٢
٥	يساعد التفويض على خلق حالة من الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض	٣٦.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	٣٥	٤٠.٦٧	٦١	٦٥.١١	٢٩٣	٧.٢٤

٢ ك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٦) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (تماسك الموظفين) لمقياس (التفويض) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا ٢ المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٦٢.٠٠٪ ، ٦٧.٧٨٪)

## مناقشة نتائج التساؤل الأول:

رغم الأهمية التي يحظى بها التفويض في التخلص من تركيز السلطة الإدارية والتخفيف عن كاهل الرئيس الإداري، وتوفير الوقت والجهد وإشراك جانب من العاملين في المنظمة الإدارية في إنجاز المهام، إلا أنه في البداية لم يلق قبولا لدى الرؤساء الإداريين، وصادف فهما خاطئا له إذ اعتقد بعض الرؤساء أن التفويض فيه إقرار بالضعف من جانبهم ودليل على عدم القدرة والاضطلاع بالاختصاصات المسندة إليهم، وبالتالي الشك من جدوى التفويض وملأ نفوسهم الخوف والحذر من ضياع سلطاتهم القوية التي يمتلكونها.

يحتل موضوع التفويض في السلطة الإدارية مكانة هامة بين موضوعات القانون الإداري المختلفة بوجه عام، وموضوعات الإدارة العامة بوجه خاص. وأخذ هذا المفهوم في الإزدياد من حيث الممارسة بسبب تشابك وتضخم الأعمال الإدارية من ناحية، ولوضوح الفوائد والمزايا التي تعود على العمل الإداري من الإلتجاء إلى التفويض من جانب السلطة الإدارية من ناحية أخرى. ولقد تعددت التعريفات لمفهوم التفويض

الإداري وهذا يعود إلى تعدد اتجاهات الباحثين التي نظروا من خلالها إلى هذا المفهوم. فمن الناحية القانونية عرف بسيوني التفويض الإداري على أنه "نقل الرئيس الإداري لجانب من إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بناء مسؤولية عن تلك الإختصاصات المفوضة" عبد الغني بسيوني (١٩٩١)(١٧). وعرف درة وآخرون (١٩٩٤)(١٤) التفويض من الناحية الإدارية على أنه "العملية التي يقوم من خلالها الرئيس بإعطاء جزء من عمله الكلي للآخرين، أو هو عملية إعطاء المرؤوسين مسؤولية إتخاذ القرار في العمل التنظيمي". ويعرف الزعبي التفويض بأنه "توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما" الزعبي (٢٠٠٤)(١١).

تبين استجابات عينة البحث أن مستوى اتجاهات عينة البحث نحو دور التفويض الإداري جاء متوسطاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة وضوح إجراءات العمل الإداري للموظفين، ومحدودية الاتصالات الإدارية، ووجود تحديد في الصلاحيات الإدارية المفوضة للموظفين لأسباب وظيفية وأخرى شخصية أخرى تعود لبيئة المؤسسة الإدارية. كما انه يدل ايضاً على وجود تحديد للمسؤوليات المفوضة غير كافٍ بل لا بد من وضوح أكثر للصلاحيات المفوضة للموظفين لضمان نجاح العمل الرقابي كما أشارت عينة البحث. وقد يعود نتيجة لغياب التفويض الإداري وتحديد المسؤوليات المفوضة للموظفين يؤدي إلى حرمان العاملين من فرص التطور والنمو الشخصي والمهني وهذا يعني إضعاف قدراتهم على التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، وحدوث الإنحرافات والأخطاء الإدارية في العمل مما يؤدي إلى ضرورة وجود جهاز رقابي يعمل على مقاومة هذه الإنحرافات والعمل على تعديلها في حال وجودها في العمل الإداري.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية التفويض الإداري اذا تواجدت بصورة كبيرة بتسهم في رفع مستوى أداء المنشآت الرياضية وزيادة مستوى إنتاجيتها، إضافة إلى أنها تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز بغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، وهذا يتفق مع ما جاء به عبد الغني بسيوني (١٩٨٦)(١٦) أصبح التفويض في السلطة ضرورة من ضرورات تحسين تنظيم العمل الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بكل هيئة أو منظمة إدارية وإنجاز المهام الموكولة إليها.

### عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني:

ينص هذا التساؤل علي ينص هذا التساؤل على (ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب الأهمية النسبية والوزن التقديري لدرجة عينة البحث على عبارات مقياس (الاداء الوظيفي) ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالية :

## جدول (٣٧)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور الاول (الالتزام بالانظمة والقوانين)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	عدم مشاركتى فى اتخاذ القرارات ساعد فى انخفاض مستوى ادائى الوظيفى	٤٨	٣٢.٠٠	٢٩	١٩.٣٣	٧٣	٤٨.٦٧	٦١.١١	٢٧٥	١٩.٤٨
٢	تقيدى بالانظمة واللوائح اعاق مبادراتى الشخصية لتحسين ادائى الوظيفى	٤٠	٢٦.٦٧	٣٥	٢٣.٣٣	٧٥	٥٠.٠٠	٥٨.٨٩	٢٦٥	١٩.٠٠
٣	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	٥١	٣٤.٠٠	٣٦	٢٤.٠٠	٦٣	٤٢.٠٠	٦٤.٠٠	٢٨٨	٧.٣٢
٤	توجد قدرة للعاملين بالمنشآت الرياضية على التكيف عند حدوث حالات طارئة فى العمل	٥٠	٣٣.٣٣	٢٤	١٦.٠٠	٧٦	٥٠.٦٧	٦٠.٨٩	٢٧٤	٢٧.٠٤
٥	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	٣٣	٢٢.٠٠	٤٥	٣٠.٠٠	٧٢	٤٨.٠٠	٥٨.٠٠	٢٦١	١٥.٩٦
٦	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	٢٩	١٩.٣٣	٤٤	٢٩.٣٣	٧٧	٥١.٣٣	٥٦.٠٠	٢٥٢	٢٤.١٢
٧	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	٣١	٢٠.٦٧	٣٦	٢٤.٠٠	٨٣	٥٥.٣٣	٥٥.١١	٢٤٨	٣٢.٩٢
٨	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	٤٥	٣٠.٠٠	١٩	١٢.٦٧	٨٦	٥٧.٣٣	٥٧.٥٦	٢٥٩	٤٥.٦٤
٩	الالتزام الإدارة بجودة الأداء يساعد فى تحسين مستوى أداء العاملين	٧١	٤٧.٣٣	٩	٦.٠٠	٧٠	٤٦.٦٧	٦٦.٨٩	٣٠١	٥٠.٤٤
١٠	أقوم بتأدية الاعمال الموكلة لى بكفاءة وفاعلية	٦٧	٤٤.٦٧	٢٢	١٤.٦٧	٦١	٤٠.٦٧	٦٨.٠٠	٣٠٦	٢٣.٨٨
١١	ألتزم بتعليمات وتوجيهات المديرين	٤٨	٣٢.٠٠	٢٣	١٥.٣٣	٧٩	٥٢.٦٧	٥٩.٧٨	٢٦٩	٣١.٤٨
١٢	تساهم اللوائح والانظمة والقوانين المعتمدة فى المنشأة الرياضية فى تطوير اداء العاملين	٦٣	٤٢.٠٠	١٨	١٢.٠٠	٦٩	٤٦.٠٠	٦٥.٣٣	٢٩٤	٣١.٠٨
١٣	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة فى المشأة الرياضية فى انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	٧٠	٤٦.٦٧	٩	٦.٠٠	٧١	٤٧.٣٣	٦٦.٤٤	٢٩٩	٥٠.٤٤

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٧) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور

(الالتزام بالانظمة والقوانين) لمقياس (الاداء الوظيفى) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة

أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٥.١١% ، ٦٨.٠٠%)

### جدول (٣٨)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث  
على المحور الثانى (أهداف العمل)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	٤٦	٣٠.٦٧	٢٠	١٣.٣٣	٨٤	٥٦.٠٠	٥٨.٢٢	٢٦٢	٤١.٤٤
٢	نحرص على تحقيق الأهداف العامة بالمنشآت الرياضية	٤٠	٢٦.٦٧	٢٠	١٣.٣٣	٩٠	٦٠.٠٠	٥٥.٥٦	٢٥٠	٥٢.٠٠
٣	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	٥٣	٣٥.٣٣	١١	٧.٣٣	٨٦	٥٧.٣٣	٥٩.٣٣	٢٦٧	٥٦.٥٢
٤	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	٥٣	٣٥.٣٣	١٠	٦.٦٧	٨٧	٥٨.٠٠	٥٩.١١	٢٦٦	٥٩.٥٦
٥	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	٦٥	٤٣.٣٣	١٦	١٠.٦٧	٦٩	٤٦.٠٠	٦٥.٧٨	٢٩٦	٣٤.٨٤
٦	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	٥٤	٣٦.٠٠	٣٦	٢٤.٠٠	٦٠	٤٠.٠٠	٦٥.٣٣	٢٩٤	٦٠.٢٤
٧	اتعاون مع زملائي في طريقة الوصول للهدف المطلوب وانجازة .	٦٥	٤٣.٣٣	٢٣	١٥.٣٣	٦٢	٤١.٣٣	٦٧.٣٣	٣٠٣	٢١.٩٦
٨	يتسم جميع العاملين بالعمل كفريق واحد	٦٧	٤٤.٦٧	١٧	١١.٣٣	٦٦	٤٤.٠٠	٦٦.٨٩	٣٠١	٣٢.٦٨
٩	أحرص على تحسين مستوى ادائي الوظيفي	٦٦	٤٤.٠٠	٢٤	١٦.٠٠	٦٠	٤٠.٠٠	٦٨.٠٠	٣٠٦	٢٠.٦٤
١٠	أخطط للاعمال المطلوبة منى قبل تنفيذها	٤٨	٣٢.٠٠	٢٣	١٥.٣٣	٧٩	٥٢.٦٧	٥٩.٧٨	٢٦٩	٣١.٤٨

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٨) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (أهداف العمل) لمقياس (الاداء الوظيفي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٥.٥٦% ، ٦٨.٠٠%).

## جدول (٣٩)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث على  
المحور الثالث (الرضا الوظيفي)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديري	ك
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتناسب الراتب الذى اتقاضاه مع قدراتي وامكانياتي ومؤهلتي العلمية	٣٥.٣٣	٥٣	٢١.٣٣	٣٢	٤٣.٣٣	٦٥	٦٤.٠٠	٢٨٨	١١.١٦
٢	اشعر بالرضا عن مقدار الزيادة السنوية للراتب	٣٦.٦٧	٥٥	١٢.٠٠	١٨	٥١.٣٣	٧٧	٦١.٧٨	٢٧٨	٣٥.٥٦
٣	يوجد بيني وبين زملائي في العمل روح اجتماعية .	٤٠.٦٧	٦١	١٧.٣٣	٢٦	٤٢.٠٠	٦٣	٦٦.٢٢	٢٩٨	١٧.٣٢
٤	يتم عمل اجتماعات دورية مع الادارة للوقوف علي اهم المشكلات ومحاولة حلها	٣٠.٦٧	٤٦	١٦.٦٧	٢٥	٥٢.٦٧	٧٩	٥٩.٣٣	٢٦٧	٢٩.٦٤
٥	تقوم الادارة بعملية المساواة في توزيع الاعمال اليومية بعدالة علي جميع العاملين	٣٤.٠٠	٥١	١٩.٣٣	٢٩	٤٦.٦٧	٧٠	٦٢.٤٤	٢٨١	١٦.٨٤
٦	تعطي الادارة العاملين الفرصة في تقييم الادارة عن مستواها في الاشراف.	٢٤.٠٠	٣٦	١٦.٦٧	٢٥	٥٩.٣٣	٨٩	٥٤.٨٩	٢٤٧	٤٦.٨٤
٧	تهتم الادارة بالسماع لشكاوى العاملين وتظلماتهم ومحاولة حلها	٣٢.٦٧	٤٩	٢٤.٠٠	٣٦	٤٣.٣٣	٦٥	٦٣.١١	٢٨٤	٨.٤٤
٨	يوافق عملي علي منحي فرص للتدريبات في مجال تخصصي تمهيدا للترقية .	٢٧.٣٣	٤١	٢٢.٦٧	٣٤	٥٠.٠٠	٧٥	٥٩.١١	٢٦٦	١٩.٢٤
٩	ينسجم نظام الترقية في عملي بالعدل والمساواة والنظام .	٢٢.٠٠	٣٣	٢٥.٣٣	٣٨	٥٢.٦٧	٧٩	٥٦.٤٤	٢٥٤	٢٥.٤٨
١٠	تتناسب وظيفتي مع مؤهلتي وخبراتي وقدراتي .	٣٤.٦٧	٥٢	٣٧.٣٣	٥٦	٢٨.٠٠	٤٢	٦٨.٨٩	٣١٠	٢.٠٨
١١	تتيح لي وظيفتي فرصا للابتكار والابداع في العمل .	٣٢.٦٧	٤٩	١٩.٣٣	٢٩	٤٨.٠٠	٧٢	٦١.٥٦	٢٧٧	١٨.٥٢
١٢	تتيح لي وظيفتي فرصا لاكتساب معارف ومهارات جديدة .	٣٩.٣٣	٥٩	١٩.٣٣	٢٩	٤١.٣٣	٦٢	٦٦.٠٠	٢٩٧	١٣.٣٢
١٣	منحتني وظيفتي المكانة الاجتماعية التي كنت اريد تحقيقها	٣٨.٠٠	٥٧	٢١.٣٣	٣٢	٤٠.٦٧	٦١	٦٥.٧٨	٢٩٦	٩.٨٨

## تابع جدول (٣٩)

الأهمية النسبية والتكرارات والنسبة المئوية لإستجابات عينة البحث على  
المحور الثالث (الرضا الوظيفي)

ن=١٥٠

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن التقديرى	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٤	يوجد تقدير للجهد الذي ابذلة من قبل الادارة	٤٣	٢٨.٦٧	٢٧	١٨.٠٠	٨٠	٥٣.٣٣	٥٨.٤٤	٢٦٣	٢٩.٥٦
١٥	توجد مشكلات تعيق ادائى الوظيفى	٥١	٣٤.٠٠	٣٨	٢٥.٣٣	٦١	٤٠.٦٧	٦٤.٤٤	٢٩٠	٥.٣٢

كا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩١

يتضح من جدول (٣٩) وجود فروق دالة احصائياً بين استجابات عينة البحث على عبارات المحور (الرضا الوظيفي) لمقياس (الاداء الوظيفي) فى جميع العبارات حيث كانت قيمة كا ٢ المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور قد تراوحت بين (٥٤.٨٩٪، ٦٦.٢٢٪) مناقشة نتائج التساؤل الثانى :

يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له، فقد عرفه مصطفى (٢٠٠٢) بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. وعرفه العلاق (١٩٩٦) بأنه القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقاً للمعدل المفروض أدائه للعامل الكفاء المدرب. (٢٠:٥)، (٢:٤١٥).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (٢٠١١) و أبو سمهدانه (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً. (٩:٦٠٦)، (٣:٦٥).

## عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث:

١- ينص هذا الفرض علي (ما العلاقة بين التفويض والاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية)؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بين محاور مقياس (التفويض) والدرجة الكلية للمقياس ودرجة مقياس محاور مقياس (الاداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمقياس ورصدت نتائج ذلك فى الجدول التالية :

## جدول (٤٠)

## معامل الارتباط محاور مقياس التفويض والدرجة الكلية للمقياس ومقياس الاداء الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس

ن=١٥٠

التفويض								المحاور	الاداء الوظيفي
المجموع	تماسك الموظفين	المرونة	التخطيط	مهارات العاملين	تحديد الواجبات	تحديد المسؤوليات	تفويض السلطة		
*٠,٧٢٩	*٠,٤٤٠	*٠,٧٩٦	٠,٧٩٩	*٠,٨٠٨	*٠,٥١٦	*٠,٨٢٢	*٠,٨٣٣	الالتزام بالانظمة والقوانين	
*٠,٧١٧	*٠,٧٧٦	*٠,٧٩٣	*٠,٧٨٦	*٠,٧٠٦	*٠,٨١٥	*٠,٥٢٥	*٠,٨٢٩	أهداف العمل	
*٠,٨٢٥	*٠,٤٣٥	*٠,٨٠٥	*٠,٧٥٦	*٠,٨٠٥	*٠,٨١٢	*٠,٥٢٠	*٠,٥٢٨	الرضا الوظيفي	
*٠,٧١٣	*٠,٦٩٤	*٠,٧٠٩	*٠,٧٨٠	*٠,٨٠١	*٠,٧٠٣	*٠,٨١٩	*٠,٨٢٦	المجموع	

قيمة ر عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.١٥٩ \*

يتضح من الجدول السابق أنه معامل الارتباط دال احصائياً بين محاور مقياس (التفويض) والدرجة الكلية للمقياس ومحاور مقياس (الاداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمقياس ، حيث جاءت قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

## مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

التفويض يعني تفويض سلطة محددة من قبل سلطة عليا. إن فنية التفويض ليس التخلص من السلطة، والنقل المجرى للقوة ولا ترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي. فاللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلالية للإدارة، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات الإدارية في عملية التفويض، فالاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة، ومن المفترض أن يتناسب ذلك مع وجود رغبة لدى المرؤوسين بتحمل مسؤوليات جديدة، وهذا يشير إلى أهمية العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) ودورها في عملية تفويض، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ال زمانان (٢٠٠١)(١٨) والتي أشارت إلى أن أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة وعدم إدراكه لفوائد التفويض والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة وأن التفويض يقلل من أهميته والحرص على أن تؤدي الأعمال بنمط واحد، إن من أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوسين إلى عدم تقبل السلطة المفوضة لهم هي عدم حصولهم على التشجيع والخوف من المساءلة وقلة التدريب، إن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، كما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة المطوع (٢٠٠٣)(١) من حيث أن هناك معوقات حالت

دون التوسع في التفويض منها الخوف من زيادة نفوذ المرؤوسين عدم وجود نظام حوافز يشجع المرؤوسين وعدم ثقة المرؤوسين بأنفسهم وعدم التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية. ويختلف مع ما توصلت إليه دراسة المطوع (٢٠٠٣) (١) حيث أن مبدأ التفويض مطبق ولكن بسلطات محدودة، وهناك عوامل داخلية مشجعة على التفويض منها إنجاز العمل بصورة أسرع رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين إتاحة المجال أمام تدريب وتنمية القيادات، وهناك عوامل خارجية مشجعة منها اتساع المملكة جغرافياً، ومع دراسة البركاتي (٢٠٠٤) (٢٧) التي توصلت أن من المحددات التي تؤثر على عملية التفويض هي المحددات التنظيمية، كما توصلت إلى أنه من أهم معوقات تفويض السلطة عدم تمتع القيادات الإدارية بالمهارات اللازمة للتفويض، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨) (٢٠) التي بينت أن بعض العوامل المشجعة للقادة الإداريين على التفويض، وإن طبيعة وبيئة عمل هذه المنظمات مناسبة لممارسة التفويض وذلك نتيجة للخبرات والكفاءات التي تتميز بها هذه المنظمات وقيادتها.

ويعد الأداء الوظيفي الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين، لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين وعلى فاعليتهم. (١٢ : ٣٠)

ولقد تعددت صور الأداء الوظيفي الفعال ومنها: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها. (١٣ : ٦٥)

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. (٢٤ : ٢٠٩)

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفتها بها. (٢٦ : ١١)

ويرى آخرون أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستعدم العلاقة بين القدرات

والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون قدرة على العمل لديه ستندم العلامة ما بين الدافع والأداء الوظيفي.

والأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. ( ٧ : ٨١ )

ويرى الباحث ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التفويض والاداء الوظيفى بانه كلما زاد التفويض الادارى للموظفين زادت ثقتهم وتحسن ادائهم الوظيفى مما يزيد من انتاجية المنشأة الرياضية ومزيد من الابداع والابتكار فى العمل .

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

- أوضحت نتائج صدق المحكمين إتفاق الآراء حول أبعاد المقياس التفويض (٧) أبعاد والاتفاق حول محتوى العبارات (٣٦) عبارة .
- أوضحت نتائج صدق المحكمين إتفاق الآراء حول أبعاد المقياس الاداء الوظيفي (٣) أبعاد والاتفاق حول محتوى العبارات (٣٨) عبارة
- فاعلية المقياسين الذي تم بناؤهم في الدراسة الحالية لقياس التفويض والاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية. .
- يتمتع العاملين بالمنشآت الرياضية بمستوى تفويض ادنى من المتوسط واداء وظيفي ضعيف.
- هناك علاقة بين ارتباطية موجبة بين التفويض والاداء الوظيفي .

## التوصيات :

### في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث التوصيات التالية:

- تحديد وصف وظيفي بشكل عام وتحديد المسؤوليات المفوضة لكل موظف لتحقيق الدقة وعدم التداخل في الأدوار ولضمان العمل الرقابي.
- منح الثقة والحرية للموظفين في تحديد الطريقة المناسبة لتنفيذ المهام الإدارية واتخاذ القرارات التي تحقق أهداف العمل.
- ضرورة ارتباط مستوى التفويض الإداري بمستوى الأداء للمرؤوس المفوض إليه، فعلى المدير القيام بمهمة الإشراف ومراقبة أداء مرؤوسيه الذين فوضت إليهم الصلاحيات لتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- إجراء المزيد من الدراسات عن وسائل بحثية متنوعة للكشف عن حقيقة الممارسات الإدارية في العمل الإداري.
- العمل على تصميم هيكل تنظيمي يساعد في تفويض الإداري وممارسته من قبل المديرين والعاملين باعتبار أن الهيكل التنظيمي هو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على تصورات المدراء للتفويض الإداري.
- العمل على زيادة الاعتماد بالأنماط الإدارية السائدة في المنشآت الرياضية لما لذلك من أثر على التفويض الإداري في هذه المنشآت.
- عقد دورات تدريبية للعاملين لتوضيح أهمية التفويض الإداري بالنسبة للمرؤوس والإدارة وأثره على تطوير أدائهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- تصميم نظم تساعد على تبادل المعلومات وانتقالها بين العاملين وبين المدراء لما لذلك من أثر على تفويض السلطة.
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية تعزز ثقة العاملين بعمليات التفويض الإداري وأهميته في تطوير أدائهم ويعكس ثقة الإدارة بهم.
- العمل على دراسة وتحليل تقييم العاملين لعمليات التفويض الإداري واتجاهاتهم نحو عملية التفويض لزيادة حافزيتهم نحو التفويض الإداري.
- دعم الأبحاث والدراسات الإدارية التي ترتبط بقضايا الهياكل التنظيمية للمنشآت، وتصميم وظائفها وأعمالها ونشاطاتها ومجالاتها وتأثيراتها المنعكسة على أدائها الوظيفي، من خلال التعاون بين القائمين على شؤونها، والاستفادة من الخبراء والباحثين، والتأكيدات على التوافق بين المعطيات التنظيمية والسلوكية والأخلاقية وتفعيل هذه الجوانب ميدانياً وأخلاقياً.

## المراجع :

### أولا المراجع العربية :

- ١- أحمد المطوع ، ٢٠٠٣ ، دور تفويض السلطة في تحقيق أهداف التنظيم. جامعة نايف العربية للعلوم الأمني، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٢- أحمد مصطفى (٢٠٠٢). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٣- أسهمان أبو سمهدانه. (٢٠١٠). درجة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٤- أفنان وليد الأغا: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفويض وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٣.
- ٥- بشير العلاق، (١٩٩٦). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. مصراتة: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام.
- ٦- ثروت السيد علي العراقي (٢٠٠٤). دراسة مقارنة للالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية والخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.
- ٧- حاتم رضا (٢٠٠٣): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٨- حسن إبراهيم عبد العال: في مناهج البحث العلمي، الدلتا للطباعة والنشر، طنطا، ٢٠٠٤ .
- ٩- خالد احمد الصرايرة (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧ (٢٠): ٦٠١-٦٥٢.
- ١٠- خالد عودة حشيش: درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠١٣.
- ١١- دلال محمد نياز الزعبي، ٢٠٠٤، درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية: البحرين، ٥ (٣)، ٣٠٧-٣٣٧.
- ١٢- رياض ستراك (٢٠٠٤) : دراسات في الإدارة التربوية، طبعة (١): دار وائل، عمان، الأردن.

- ١٣- شبل الغريب، حسين سلامة، رضا المليجي (٢٠٠٤): الثقافة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ١٤- عبد الباري درة، وآخرون، ١٩٩٤، الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات- منهج علمي تحليلي- عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ١٥- عبد السلام حلمي شلايل. تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأقصى. غزة: فلسطين، ٢٠٠٧.
- ١٦- عبد الغني بسيوني ، ١٩٨٦، التفويض في السلطة الإدارية. بيروت، مركز الكتب الثقافية.
- ١٧- عبد الغني بسيوني ، ١٩٩١، القانون الإداري. الاسكندرية، منشأة المعارف.
- ١٨- عبد الله أحمد آل زمانان ، ٢٠٠١، معوقات تفويض السلطة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ١٩- علي بن سويلم بن حسين الصغير. واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، كلية الإدارة التربوية: المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
- ٢٠- غائض سعدون العتيبي ، ٢٠٠٨، موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٢١- فايز عبدالرحمن الفروخ.(٢٠١١).التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- ٢٢- فيصل عبد الرؤوف النحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار المكتبة الوطنية، ٢٠٠١.
- ٢٣- محمد حسن العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط٢، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١ .
- ٢٤- محمد عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٥- محمد عبدالقادر عابدين، (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- ٢٦- محمد هلال (٢٠٠٣): مهارات التفكير الابتكاري - كيف تكون مبدعاً: مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

- ٢٧- **ملكة بنت يحيى البركاتي** ، ٢٠١٢ ، ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. كلية التربية. الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٢٨- **منيرة الشerman** ؛ **وصفاء الجعافرة** (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت بالأردن، ٢٠(١/ب)، ص ص ٤١١-٤٤٤.
- ٢٩- **موفق محمد عبد الرحمن الحريري**: نمط السلوك القيادي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة. بحث مكمل لرسالة الدكتوراه. جامعة أم القرى. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.
- ٣٠- **نادر حامد عبدالرازق أبوشرخ** (٢٠٠٨). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ٣١- **نبيلة الشال وآخرون**: مهارات التفويض الفعال، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠٠٩ .
- ٣٢- **وصفية أبو معمر و سليمان محسن**. درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غرب لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية: كلية التربية، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩.
- ثانيا : المراجع الاجنبية :**
- 33- **David K Ruto. (2011).** Constraints To Principals Delegation of Responsibility To Teachers In Puplic Secundatry Schools In Kenya. Mio University, Eldoret, Kenya, Proplems Of Management In The 21Century, V 1,.
- 34- **Hung, C-J. (2006).** A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsing area of Taiwan (China). Dissertation . University of Taiwan: Taiwan.
- 35- **Washah, H. (2012).** The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordan Schools: A Comparative Study. European Journals of Social Science, Puplisher European Jornals, Inc., V (31), N (3), pp 359-37

## مرفق (١)

قائمة بأسماء السادة الخبراء

## مرفق ( ١ )

## أسماء السادة الخبراء ( المحكمين )

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ إيناس محمد غانم	أستاذ ورئيس قسم الترويح والتنظيم والإدارة _ كلية التربية الرياضية للبنات _ جامعة الزقازيق
٢	أ.د/ أيمن على الشاعر	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح _ كلية التربية الرياضية للبنين _ جامعة الزقازيق
٣	أ.د/ حسيني سيد أيوب	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح _ كلية التربية الرياضية للبنين _ جامعة الزقازيق
٤	أ.د/ سميره محمد خليل	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الترويح والتنظيم والإدارة _ كلية التربية الرياضية بنات _ جامعة الزقازيق
٥	أ.د/ محمود يحيى سعد	أستاذ البحث العلمى بقسم العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية _ كلية التربية الرياضية _ جامعة بنها
٦	أ.د/ نبيل خليل ندا	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح _ كلية التربية الرياضية _ جامعة بنها
٧	أ.د/ هشام حسين علام	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويح _ كلية التربية الرياضية للبنين _ جامعة الزقازيق
٨	أ.د/ لبيب عبد العزيز لبيب	أستاذ الإدارة الرياضية _ كلية التربية الرياضية _ جامعة مدينة السادات
٩	أ.د/ يحيى فكرى محروس	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية _ كلية التربية الرياضية _ جامعة طنطا
١٠	د/محمود سيد أحمد الصبروت	مدير مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية

\* تم ترتيب أسماء الخبراء طبقاً للترتيب الهجائي

## مرفق (٢)

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد محاور  
مقياس التفويض



## كلية التربية الرياضية

### مرفق ( ٢ )

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد محاور مقياس التفويض

السيد الأستاذ الدكتور /.....

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث / محمد أحمد منصور بإعداد بحث تحت عنوان ::

" " أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفى لدى العاملين  
بالمنشآت الرياضية "

ويتشرف الباحث باستطلاع رأي سيادتكم في بناء مقياس " التفويض " وباعتبار سيادتكم من ذوى الخبرة فى

هذا المجال يسعدنى تفضلكم بقبول تحكيم محاور هذا المقياس .

ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بمساعدته في إستكمال خطوات وإجراءات بناء المقياس من حيث :

١- مدي مناسبة المحاور المقترحة للمقياس .

٢- إضافة أو حذف أو تعديل المحاور .

والباحث يتوجه لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير لتعاونكم لإثراء البحث العلمي .

الباحث

أولاً: مناسبة المحاور لمقياس التفويض :

التعديل المقترح	مدى مناسبة المحور			المحور
	أري التعديل	غير مناسب	مناسب	
				تفويض السلطة
				تحديد المسؤوليات
				تحديد الواجبات
				مهارات العاملين
				التخطيط
				المرونة
				تماسك الموظفين

ثانياً :- رأي سيادتكم حول المحاور المقترحة :

أ - هل المحاور كافية ؟		
أري إضافة محاور أخرى	غير كافية	كافية تماما

ب - في حالة إضافة محاور أخرى من وجهة نظر سيادتكم :	
تعريف المحور	المحور المضاف

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

## مرفق (٣)

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد عبارات  
مقياس التفويض



كلية التربية الرياضية

### مرفق (٣)

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد عبارات مقياس التفويض

السيد الأستاذ الدكتور /.....

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث / محمد أحمد منصور بإعداد بحث تحت عنوان ::

" أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفى لدى العاملين بالمنشآت الرياضية "

والباحث يشكر سيادتكم مسبقاً تفضلكم التعاون العلمي في بناء المقياس وإثراء البحث العلمي. ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بمساعدته في استكمال خطوات وإجراءات بناء المقياس من حيث :

١- مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة .

٢- مدى مناسبة العبارات بكل محور .

٣- مدى ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه ( انتماء العبارة للمحور ) .

٤- حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى .

بيانات خاصه بسيادتكم وتعتبر سرية ولن تستخدم إلا لأغراض إجراءات البحث :

الاسم: .....

الدرجة العلمية: .....

الوظيفة: .....

الجامعة التابع لها: .....

## التفويض

عدد عبارات المحور	المحور
٥	تفويض السلطة
٥	تحديد المسؤوليات
٦	تحديد الواجبات
٥	مهارات العاملين
٥	التخطيط
٤	المرونة
٥	تماسك الموظفين

## المحور الاول : تفويض السلطة

رأي الخبير			العبارة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			يتم تفويض صلاحيات كافية في عملي	١
			يتم تفويض الصلاحيات لى بشكل رسمى	٢
			تعتمد الصلاحيات الموقضة لى بناء على قناعة المدير	٣
			تتغير الصلاحيات المفوضة لى من وقت لآخر	٤
			يعتمد تفويض الصلاحيات لى بناء على حجم العمل	٥

## ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

	١
	٢

**المحور الثاني : تحديد المسؤوليات**

رأي الخبير			العبرة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			تحدد مسؤولياتى بناء على الصلاحيات المفوضة لى	١
			يتركز تحديد المسؤوليات على بعض الجوانب الادارية	٢
			تحدد مسؤوليتى فى العمل بشكل دقيق	٣
			يعتمد تحديد المسؤولية بتوزيع المهام على الموظفين	٤
			يعتمد تحديد المسؤوليات على المستوى الادارى للموظف	٥

ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

	١
	٢

**المحور الثالث : تحديد الواجبات**

رأي الخبير			العبرة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			تتغير الواجبات الموكلة لى فى العمل من وقت لآخر	١
			يتم إعطائى واجبات إضافية فى حالة غياب بعض الموظفين	٢
			ترتبط عملية تحديد الواجبات فى العمل على مستوى كفاءة الموظف	٣
			يقوم المدير بشكل شخصى بتحديد واجباتى فى العمل	٤
			يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل دقيق	٥
			يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل رسمى	٦

ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

	١
	٢

### المحور الرابع : مهارات العاملين

رأي الخبير			العبارة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			يساعد التفويض في أكساب الموظف مهارات جديدة	١
			يساعد التفويض في رفع كفاءة وتاهيل الموظف	٢
			يساعد التفويض على بناء قدرات مميزة للموظف في مجال تخصصه	٣
			يعمل التفويض على فتح قنوات اتصال مع بقية الموظفين	٤
			يساهم التفويض في تطوير المستوى الإدارى للموظف	٥

### ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

	١
	٢

### المحور الخامس : التخطيط

رأي الخبير			العبارة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			يرفع التفويض من قدرات الموظف على التخطيط السليم	١
			يساهم التفويض في زيادة قدرة الموظف على انجاز الخطط والبرامج	٢
			يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على فهم الاهداف المختلفة المتداخلة	٣
			يؤدى التفويض الى وضع اهداف واضحة قابلة للتنفيذ	٤
			يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على وضع الخطط التى تنسجم مع احتياجات العمل	٥

### ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

	١
	٢

### المحور السادس : المرونة

رأي الخبير			العبارة	
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			يسهم التفويض فى قدرة الموظف على التكيف مع أى عمل يقوم به	١
			يزيد التفويض من وعى الموظف بطبيعة العمل الادارى والقيادى وصعوبته	٢
			يعمل التفويض على زيادة وعى الموظف بالمتغيرات الخارجية المحيطة بظروف العمل	٣
			يساهم التفويض فى زيادة قدرة الموظف على التعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة	٤

ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

				١
				٢

### المحور السابع : تماسك الموظفين

رأي الخبير			العبارة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			يعمل التفويض على تقبل آراء وافكار الاخرين	١
			يزيد التفويض من فهم الاخرين لبعضهم البعض	٢
			يساعد التفويض على بناء علاقات إجتماعية مع الموظفين وبعضهم البعض	٣
			يعمل التفويض على تبادل الاحترام بين الموظفين وبعضهم البعض	٤
			يساعد التفويض على خلق حالة من الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض	٥

ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

				١
				٢

## مرفق (٤)

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد محاور مقياس  
الاداء الوظيفى



## كلية التربية الرياضية

### مرفق ( ٤ )

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد محاور مقياس الاداء الوظيفي

السيد الأستاذ الدكتور /.....

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث / محمد أحمد منصور بإعداد بحث تحت عنوان ::

" أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية "

ويتشرف الباحث باستطلاع رأي سيادتكم في بناء مقياس " الاداء الوظيفي " وبإعتبار سيادتكم من ذوى الخبرة فى هذا المجال يسعدنى تفضلكم بقبول تحكيم محاور هذا المقياس.

ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بمساعدته في إستكمال خطوات وإجراءات بناء المقياس من حيث :

١- مدي مناسبة المحاور المقترحة للمقياس .

٢- إضافة أو حذف أو تعديل المحاور .

والباحث يتوجه لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير لتعاونكم لإثراء البحث العلمي .

الباحث

أولاً: مناسبة المحاور لمقياس  
الاداء الوظيفي:

التعديل المقترح	مدى مناسبة المحور			المحور
	أري التعديل	غير مناسب	مناسب	
				الالتزام بالانظمة والقوانين
				أهداف العمل
				الرضا الوظيفي

ثانياً :- رأي سيادتكم حول المحاور المقترحة :

أ - هل المحاور كافية ؟		
أري إضافة محاور أخرى	غير كافية	كافية تماما

ب - في حالة إضافة محاور أخرى من وجهة نظر سيادتكم :	
تعريف المحور	المحور المضاف

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

## مرفق (٥)

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد عبارات مقياس  
الاداء الوظيفى



كلية التربية الرياضية

مرفق (٥)

إستمارة استطلاع رأي السادة المحكمين حول تحديد عبارات مقياس الاداء الوظيفي

السيد الأستاذ الدكتور /.....

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث / محمد أحمد منصور بإعداد بحث تحت عنوان ::

" أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية "

والباحث يشكر سيادتكم مسبقاً تفضلكم بالتعاون العلمي في بناء المقياس وإثراء البحث العلمي. ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بمساعدته في استكمال خطوات وإجراءات بناء المقياس من حيث :

١- مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة .

٢- مدى مناسبة العبارات بكل محور .

٣- مدى ارتباط كل عبارة بالمحور نفسه (انتماء العبارة للمحور) .

٤- حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى .

بيانات خاصة بسيادتكم وتعتبر سرية ولن تستخدم إلا لأغراض إجراءات البحث :

الاسم: ..... الدرجة العلمية: .....

الوظيفة: ..... الجامعة التابع لها: .....

## الاداء الوظيفي:

عدد عبارات المحور	المحور
١٣	الالتزام بالانظمة والقوانين
١٠	أهداف العمل
١٥	الرضا الوظيفي

## المحور الاول : الالتزام بالانظمة والقوانين

م	العبرة	رأي الخبير		
		أوافق	تعديل صياغة	حذف
١	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعد في انخفاض مستوى ادائي الوظيفي			
٢	تقيدي بالانظمة واللوائح اعاق مبادراتي الشخصية لتحسين ادائي الوظيفي			
٣	يوجد التزام وتفيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين			
٤	توجد قدرة للعاملين بالمنشآت الرياضية على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل			
٥	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطة والبرامج المرسومة			
٦	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل			
٧	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية			
٨	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسنول المباشر فيما يخص العمل			
٩	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين			
١٠	أقوم بتأدية الاعمال الموكلة لي بكفاءة وفاعلية			
١١	ألتزم بتعليمات وتوجيهات المديرين			
١٢	تساهم اللوائح والانظمة والقوانين المعتمدة في المنشأة الرياضية في تطوير اداء العاملين			
١٣	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في المشاة الرياضية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية			

ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

١
٢

المحور الثاني : أهداف العمل

م	العبارة	رأي الخبير		
		أوافق	تعديل صياغة	حذف
١	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه			
٢	نحرص على تحقيق الأهداف العامة بالمنشآت الرياضية			
٣	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه			
٤	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين			
٥	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة			
٦	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها			
٧	اتعاون مع زملائي في طريقة الوصول للهدف المطلوب وانجازة .			
٨	يتسم جميع العاملين بالعمل كفريق واحد .			
٩	أحرص على تحسين مستوى ادائى الوظيفى			
١٠	أخطط للاعمال المطلوبة منى قبل تنفيذها			

ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

١
٢
٣

## المحور الثالث : الرضا الوظيفي

رأي الخبير			العبرة	م
حذف	تعديل صياغة	أوافق		
			يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع قدراتي وامكانياتي ومؤهلاتي العلمية	١
			اشعر بالرضا عن مقدار الزيادة السنوية للراتب	٢
			يوجد بيني وبين زملائي في العمل روح اجتماعية .	٣
			يتم عمل اجتماعات دورية مع الادارة للوقوف على اهم المشكلات ومحاولة حلها .	٤
			تقوم الادارة بعملية المساواة في توزيع الاعمال اليومية بعدالة على جميع العاملين	٥
			تعطي الادارة العاملين الفرصة في تقييم الادارة عن مستواها في الاشراف.	٦
			تهتم الادارة بالسماع لشكاوى العاملين وتظلماتهم ومحاولة حلها .	٧
			يوافق عملي علي منحي فرص للتدريبات في مجال تخصصي تمهيدا للترقية .	٨
			يتسم نظام الترقية في عملي بالعدل والمساواة والنظام .	٩
			تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي وخبراتي وقدراتي .	١٠
			تتيح لي وظيفتي فرصا للابتكار والابداع في العمل .	١١
			تتيح لي وظيفتي فرصا لاكتساب معارف ومهارات جديدة .	١٢
			منحتني وظيفتي المكانة الاجتماعية التي كنت اريد تحقيقها .	١٣
			يوجد تقدير للجهد الذي ابذله من قبل الادارة	١٤
			لا توجد مشكلات تعيق ادائي الوظيفي	١٥

## ثانياً: عبارات ترون سيادتكم أضافتها للمحور

	١
	٣

## مرفق (٦)

الصورة النهائية لمقياس التفويض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية



مرفق ( ٦ )

الصورة النهائية لمقياس التفويض لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

السيد الأستاذ / .....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث / محمد أحمد منصور بإعداد بحث تحت عنوان ::

" " أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية "

وتقتضى إجراءات العمل بالبحث التعرف علي رأي سيادتكم للاستدلال من خلاله علي أهم نتائج هذا البحث من خلال مجموعة من العبارات فالرجاء التفضل بوضع علامة ( √ ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم أمام عبارات الاستمارة علما بأن هذا المقياس له طابع السرية ولا يخدم سوي أغراض البحث العلمي، ولا توجد عبارة صحيحة وأخري خاطئة وإنما ما يعبر عن رأيكم الصحيح.

ملاحظات:

- الرجاء الإجابة علي كل الاستبيان.
- الرجاء عدم وضع علامتين أمام عبارة واحدة.

مع وافر الشكر علي حسن تعاونكم،،،

الباحث

## مقياس التفويض

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	يتم تفويض صلاحيات كافية فى عملى			
٢	يتم تفويض الصلاحيات لى بشكل رسمى			
٣	تعتمد الصلاحيات الموفضة لى بناء على قناعة المدير			
٤	تتغير الصلاحيات المفوضة لى من وقت لآخر			
٥	يعتمد تفويض الصلاحيات لى بناء على حجم العمل			
٦	تتحدد مسؤولياتى بناء على الصلاحيات المفوضة لى			
٧	يتركز تحديد المسؤوليات على بعض الجوانب الادارية			
٨	تتحدد مسؤوليتى فى العمل بشكل دقيق			
٩	يعتمد تحديد المسؤولية بتوزيع المهام على الموظفين			
١٠	يعتمد تحديد المسؤوليات على المستوى الادارى للموظف			
١١	تتغير الواجبات الموكلة لى فى العمل من وقت لآخر			
١٢	يتم إعطائى واجبات إضافية فى حالة غياب بعض الموظفين			
١٣	ترتبط عملية تحديد الواجبات فى العمل على مستوى كفاءة الموظف			
١٤	يقوم المدير بشكل شخصى بتحديد واجباتى فى العمل			
١٥	يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل دقيق			
١٦	يتم تحديد واجباتى فى العمل بشكل رسمى			
١٧	يساعد التفويض فى أكساب الموظف مهارات جديدة			
١٨	يساعد التفويض فى رفع كفاءة وتاهيل الموظف			
١٩	يساعد التفويض على بناء قدرات مميزة للموظف فى مجال تخصصه			
٢٠	يعمل التفويض على فتح قنوات اتصال مع بقية الموظفين			
٢١	يساهم التفويض فى تطوير المستوى الإدارى للموظف			
٢٢	يرفع التفويض من قدرات الموظف على التخطيط السلبى			
٢٣	يساهم التفويض فى زيادة قدرة الموظف على انجاز الخطط والبرامج			
٢٤	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على فهم الاهداف المختلفة المتداخلة			
٢٥	يؤدى التفويض الى وضع اهداف واضحة قابلة للتنفيذ			
٢٦	يؤدى التفويض الى رفع قدرات الموظف على وضع الخطط التى تنسجم مع			

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا
	احتياجات العمل			
٢٧	يسهم التفويض فى قدرة الموظف على التكيف مع أى عمل يقوم به			
٢٨	يزيد التفويض من وعى الموظف بطبيعة العمل الادارى والقيادى وصعوبته			
٢٩	يعمل التفويض على زيادة وعى الموظف بالمتغيرات الخارجية المحيطة بظروف العمل			
٣٠	يساهم التفويض فى زيادة قدرة الموظف على التعامل مع مختلف المستجدات والظروف بمرونة			
٣١	يعمل التفويض على تقبل آراء وافكار الاخرين			
٣٢	يزيد التفويض من فهم الاخرين لبعضهم			
٣٣	يساعد التفويض على بناء علاقات إجتماعية مع الموظفين وبعضهم البعض			
٣٤	يعمل التفويض على تبادل الاحترام بين الموظفين وبعضهم البعض			
٣٥	يساعد التفويض على خلق حالة من الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض			

## مرفق (٧)

الصورة النهائية لمقياس الاداء الوظيفى لدى العاملين بالمنشآت الرياضية



مرفق ( ٧ )

الصورة النهائية لمقياس الاداء الوظيفى لدى العاملين بالمنشآت الرياضية

السيد الأستاذ / .....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث / محمد أحمد منصور بإعداد بحث تحت عنوان ::

" أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفى لدى العاملين

بالمنشآت الرياضية "

وتقتضى إجراءات العمل بالبحث التعرف علي رأي سيادتكم للاستدلال من خلاله علي أهم نتائج هذا

البحث من خلال مجموعة من العبارات فالرجاء التفضل بوضع علامة ( √ ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

أمام عبارات الاستمارة علما بأن هذا المقياس له طابع السرية ولا يخدم سوي أغراض البحث العلمي، ولا توجد

عبارة صحيحة وأخري خاطئة وإنما ما يعبر عن رأيكم الصحيح.

ملاحظات:

- الرجاء الإجابة علي كل الاستبيان.
- الرجاء عدم وضع علامتين أمام عبارة واحدة.

مع وافر الشكر علي حسن تعاونكم،،،

الباحث

## مقياس الاداء الوظيفي

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
١	يتناسب الراتب الذى اتقاضاه مع قدراتي وامكانياتي ومؤهلاتي العلمية			
٢	اشعر بالرضا عن مقدار الزيادة السنوية للراتب			
٣	يوجد بيني وبين زملائي في العمل روح اجتماعية .			
٤	يتم عمل اجتماعات دورية مع الادارة للوقوف علي اهم المشكلات ومحاولة حلها .			
٥	تقوم الادارة بعملية المساواة في توزيع الاعمال اليومية بعدالة علي جميع العاملين			
٦	تعطي الادارة العاملين الفرصة فى تقييم الادارة عن مستواها في الاشراف.			
٧	تهتم الادارة بالسماع لشكاوى العاملين وتظلماتهم ومحاولة حلها .			
٨	يوافق عملي علي منحي فرص للتدريبات فى مجال تخصصى تمهيدا للترقية .			
٩	يتسم نظام الترقية في عملي بالعدل والمساواة والنظام .			
١٠	تتناسب وظيفتي مع مؤهلاتي وخبراتي وقدراتي .			
١١	تتيح لي وظيفتي فرصا للابتكار والابداع في العمل .			
١٢	تتيح لي وظيفتي فرصا لاكتساب معارف ومهارات جديدة .			
١٣	منحتني وظيفتي المكانة الاجتماعية التي كنت اريد تحقيقها .			
١٤	يوجد تقدير للجهد الذي ابذله من قبل الادارة			
١٥	لا توجد مشكلات تعيق ادائى الوظيفى			
١٦	عدم مشاركتى فى اتخاذ القرارات ساعد فى انخفاض مستوى ادائى الوظيفى			
١٧	تقيدى بالانظمة واللوائح اعاق مبادراتى الشخصية لتحسين ادائى الوظيفى			
١٨	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين			
١٩	توجد قدرة للعاملين بالمنشآت الرياضية على التكيف عند حدوث حالات			

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا
	طارئة في العمل			
٢٠	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة			
٢١	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل			
٢٢	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية			
٢٣	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل			
٢٤	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين			
٢٥	أقوم بتأدية الاعمال الموكلة لي بكفاءة وفاعلية			
٢٦	ألتزم بتعليمات وتوجيهات المديرين			
٢٧	تساهم اللوائح والانظمة والقوانين المعتمدة في المنشأة الرياضية في تطوير اداء العاملين			
٢٨	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في المشأة الرياضية في انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية			
٢٩	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه			
٣٠	نحرص على تحقيق الأهداف العامة بالمنشآت الرياضية			
٣١	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه			
٣٢	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين			
٣٣	يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة			
٣٤	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها			
٣٥	اتعاون مع زملائي في طريقة الوصول للهدف المطلوب وانجازة .			
٣٦	يتسم جميع العاملين بالعمل كفريق واحد .			
٣٧	أحرص على تحسين مستوى ادائي الوظيفي			
٣٨	أخطط للاعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها			

## مستخلص البحث باللغة العربية

### " أثر التفويض على فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية"

م.د/ محمد أحمد منصور\*

مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويج

بكلية التربية الرياضية – جامعة بنها.

يهدف البحث الى التعرف على " ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التفويض الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمته لطبيعة عينة البحث. قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بالمنشآت الرياضية وقوامها (١٧٠) فرد ، تم إجراء الدراسة الاساسية علي عينة قوامها (١٥٠) فرد ، كما تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) فرد ، من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية.، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة لبناء أستمارة الاستبيان وعباراته،

### وكانت أهم النتائج:

يتمتع العاملين بالمنشآت الرياضية بمستوى تفويض ادنى من المتوسط واداء وظيفى ضعيف.

هناك علاقة بين ارتباطية موجبة بين التفويض والاداء الوظيفى .

---

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج – كلية التربية الرياضية – جامعة بنها

## **Abstract**

### **The effect of delegation on the effectiveness of job performance among workers in sports facilities**

**Dr/ Mohamed Ahmed Mansour**

Instructor, Department of Sports Administration  
and Recreation Faculty of Physical Education

Benha University

The research aims to identify “the impact of delegation on the effectiveness of job performance among workers in sports facilities. The researcher used the descriptive approach with its steps and procedures using the survey method, due to its suitability to the nature of the research sample. The researcher chose the research sample in a random way from the employees of the sports facilities and its strength is (170) individuals, The basic study was conducted on a sample of (150) individuals, and the exploratory study was conducted on a sample of (20) individuals, from the same research community and outside the basic sample. In collecting data, the researcher relied on previous studies and specialized references to build the questionnaire and its statements.

#### **The most important results were :**

- 1- Workers in sports facilities have a lower than average level of delegation and poor job performance.
- 2- There is a positive correlation between delegation and job performance.