

دور تفويض السلطة في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية

الجوارية لولاية برج بوعريريج-المسيلة

The role of delegating authority in increasing achievement motivation among managers of neighborhood sport complexes in Bordj Bou Arreridj-M'sila

د. لعياضي عصام¹

i.layadi@univ-soukahrass.dz

جامعة سوق أهراس

ملخص:

تهدف دراستنا الحالية إلى معرفة دور تفويض السلطة في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية لولاية برج بوعريريج-المسيلة، والتعرف على إن كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير كل من السن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 20 مدراء للمركبات الرياضية الجوارية لولايتي برج بوعريريج-المسيلة، وتم اختيارها بطريقة المسح الشامل، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وأهم النتائج المتوصل إليها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة / دافعية الإنجاز / المدير / المركبات الرياضية الجوارية /

Abstract:

Our current study aims to know the role of delegation of authority in increasing the Achievement motivation of the managers of sports cars in neighborhoods in the Wilaya of Bordj Bou Arerrij-m'sila, and to identify whether there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) about the delegation of authority of the managers of sporting complexes, due to each variable From age, academic qualification and years of experience, we have used the descriptive and analytical method on a sample of 20 managers of indoor sports complexes in the Wilaya of Bordj Bou Arerrij-m'sila, and they were chosen by the comprehensive survey method, and the study tool was represented in the questionnaire, and the most important results reached: There are statistically significant differences at a significant level of ($0.05 \geq \alpha$) On the delegation of authority to the managers of the sporting complexes, due to the variable of age, academic qualification and years of experience. There is also a statistically significant relationship between the delegation of authority and the Achievement motivation of the managers of the running sports complexes.

Keywords: Delegation of Authority / Achievement motivation / the Manager / Sports Touring complexes/

المقدمة :

إن وضع السلطة في يد رجل واحد داخل المؤسسة يمنح له الحق في اتخاذ القرارات ويضمن عدم وجود الصراعات، ويحافظ على توحيد الأهداف والغايات مما يسمح بتظافر الجهود هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنه يحمل على مدير المؤسسة عبئا ثقيلا على نفسه بالإشراف التام على كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة ما يجعله معرضا للإرهاق والتعب وزيادة بذل المجهود أكثر، وحتى وإن كان المسؤول يتمتع بقوة وإرادة إلا أنه معرض لنفاذ وقته دون القيام بجميع المهام، هذا ما يؤدي به إلى التنازل عن بعض المهام والصلاحيات لبعض مرؤوسيه للتخلص من كل تلك الأعباء .

ونظرا لظل التطورات التي تشهدها الدولة الحديثة، فقد أصبح تفويض السلطة من المرتكزات التي تبنى عليها الكثير من الإدارات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة، بحيث أصبح المسؤول الإداري يقوم بأعباء كثيرة داخل إدارته نظرا للمسؤولية الملقاة على عاتقه في جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة ما ألقى حملا ثقيلا عليه، ومن هنا بدأت فكرة تفويض السلطة والتي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري.

فالحركة الرياضية اليوم تحتاج إلى العمل اليومي دون انقطاع وبالتالي أصبح استخدام تفويض السلطة داخل المؤسسات الرياضية أمرا حتميا بين العاملين بها من أجل إنجاز الأعمال في وقتها الحقيقي.

ويعرف تفويض السلطة (Delegation of Authority) بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم هذه الواجبات وحدودها، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقه، وتفويض هذه الواجبات، لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه المهمات (Netez, I. a, 1999, inc).

ويعد تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الإلتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات وتحديد ما يعرف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما (الزغبى، 1997، ص147)

وفي خضم التطور التكنولوجي الحاصل يسعى المدراء داخل المؤسسات الرياضية إلى الوصول إلى أفضل النتائج في وقتها المحدد من خلال تقسيم المهام والأعمال، لكن مجموعة من الأعمال لا يمكن لعامل واحد تأديتها لذا لابد من استخدام تفويض بعض السلطات والمهام من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحقيق النتائج، ومن هذا المنطلق تولدت مشكلة البحث في طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة ودافعية الانجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوية ؟

تساؤلات الدراسة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوية تعزى لمتغير السن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة"؟

فرضيات الدراسة: للاجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفويض السلطة ودافعية الانجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.

فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور تفويض السلطة ودافعية الانجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين محور تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية.

- معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن.

- معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

- معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة موضع الدراسة ويحللها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قام الباحث لخنش فريد 2014 بدراسة تحت عنوان " أثر عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية تفويض السلطة في الكفاءة الإدارية، الرضا الوظيفي، عملية اتخاذ القرار لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية، والكشف عن الآثار التي تحدثها عملية تفويض السلطة على الأداء الوظيفي ومن ثم على الفعالية التنظيمية، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 62 موظفا إداريا منهم 21 إطار إداري، 41 عون تحكم، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، وأهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

✓ تؤدي عملية التفويض داخل المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين.

✓ تساهم عملية تفويض السلطة في زيادة الرضا الوظيفي، الفعالية التنظيمية لدى المرؤوسين ومن ثم زيادة الأداء.

الدراسة الثانية: قام الباحث حسام الدين خليل حرب 2011 بدراسة تحت عنوان " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما عينة البحث فتكونت من 382 موظفا في الوظائف الاشرافية في الوزارات الفلسطينية وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وأداة البحث تجسدت في الاستمارة الاستبائية، وأهم النتائج المتوصل إليها كانت على الشكل التالي:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر

الدراسة الثالثة: قام محمد بن عبد الله العثمان 2003 بدراسة بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، هدفت الدراسة إلى النقاط التالية: التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديموغرافية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 667 ضابط شرطة في منطقة الرياض، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، أما أداة البحث فقد استخدم الاستبيان، وأهم النتائج التوصل إليها:

✓ تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

✓ وجود علاقات ايجابية أو سلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

الدراسة الرابعة: قام الباحث مبارك عبد الله العنزي 2009 بدراسة تحت عنوان "علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظره" هدفت الدراسة إلى النقاط

التالية: التعرف على درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم، وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء من وجهة نظرهم، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 159 من وكلاء المدارس، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، أما أداة البحث فقد استخدم الاستبيان، وأهم النتائج التوصل إليها:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. وفروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مفهوم تفويض السلطة:

إسناد بعض المهام الرسمية والمسائلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر ويعتبر التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين أمراً ضرورياً لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصياً أو يشرف كلية على جميع مهام المنظمة" (القيسي، 2010، ص135)

ويعرف كذلك بأنه إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن إمتلاك السلطة. (لخنش، 2014، ص27)

وعملية تفويض السلطة تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها ، فيبقي لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه (توفيق، 1999، ص27)

-التعريف الإجرائي:

تفويض السلطة يعني ترك بعض الحرية والتنازل عن بعض الصلاحيات من طرف مدير الشباب والرياضة لصالح العاملين ما يسمح بالرفع من الأداء وتحقيق أفضل النتائج.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم السلطة نستنتج أنه من الإعتبارات الحيوية في الإدارة ويعني بأنه أحد الأساليب الإدارية التي يعتمد على قيام المدير بنقل جزء من مهامه وصلاحياته الى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم، وذلك تتضمن عملية تفويض السلطة 3 خطوات رئيسية :

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة .
- إعطاء المرؤوس سلطة كافية لأداء هذه الواجبات .
- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء .

1.1.2 أسباب تفويض السلطة:

ترجع أسباب تفويض السلطة في الكثير من المؤسسات الحكومية إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات الحكومية وفلسفة الإدارة إتجاه مركزي أو اللامركزية السلطة، وبذلك يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة وهي :

إن المهام المسنودة إلى المدير تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا ، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة حجم تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها .

إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة .

إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفات شاغليها أو ترقيتها أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم ، وفي هذه الحالة يجب على

غيرهم شغل هذه المناصب لكي يتم التنظيم في سيره (القيوتي، 2001، ص152)

2.1.2 مفهوم دافعية الانجاز :

قوة ذاتية تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق أهداف العمل، وستشعر أهميتها المادية أو المعنوية، وتعتبر عن الدرجة التي يحصل عليها الموظف على بعد دافعية الإنجاز في مقياس فعالية الأداء (كنعان، 1998، ص123)

-التعريف الإجرائي:

دافعية الانجاز هي مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي يسعى مدراء المركبات الرياضية الجوية لتحقيقها ، وهي نتيجة الدافع للنجاح والتفوق وتجنب الفشل.

3.1.2 تعريف المدير:

المدير لغة من الفعل "أدار" [إدارة] الشيء : "جعله يدور" ، نظم ، تعاطى الأمر: أحاط به ، "والمدير" جمع مدراء: من يتولى الشؤون الإدارية لمدرسة أو مؤسسة ، المسؤول عن إدارة المشروع أو الشركة" (عبد العزيز، 1997، ص531).

-اصطلاحا:

يعرفه سيد محمود الهواري بأنه " الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة آخرين ، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية " التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، فهو مدير إدارة " (الهواري، 1994، ص168).

-أما إجرائيا: فهو الشخص الذي يتولى زمام الأمور ، بحيث يعمل الأفراد تحت سلطته ويمثلون لأوامره ويعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه ، ويخضعون لرقابته".

فالمدير هو المسؤول عن الأفراد والقائم بشؤونهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة داخل المركب الرياضي الجوارى، يقوم بالأعمال الموكلة إليه في ظل القوانين والتشريعات المنصوص عليها.

4.1.2 المركب الرياضي الجوارى:

-التعريف الإجرائي:

المركب الرياضي الجوّاري مؤسسة كباقي مؤسسات الشباب الأخرى تستمد صلاحيتها من دواوين مؤسسات الشباب وتسيير وتنظم وفقا للقانون المعمول بها، كما يساهم في ترقية نشاطات الشباب واكتشاف الموهوبين منهم سواء على المستوى الرياضي، الثقافي، العلمي والإبداعي، ومرافقتهم وتدعيمهم وتوجيههم نحو النشاط الذي يتلاءم وقدراتهم، بهدف بناء مواطنين صالحين في المجتمع قادرين على تحمل ومواجهة العقبات.

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

1.3 الإجراءات الميدانية للدراسة:

1.1.3 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المركبات الرياضية الجوّارية لولاية برج بوعرييج-المسيلة، والبالغ عددهم 20 مديرا حسب مديري ديوان الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج والمسيلة، حيث تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل.

2.1.3 تحديد المتغيرات :

- المتغير المستقل: في دراستنا المتغير المستقل هو الذي يؤثر بالمتغير التابع ويتمثل في " تفويض السلطة"
- المتغير التابع: في دراستنا هو الذي يتأثر بالمتغير المستقل ويتمثل في "دافعية الانجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوّارية".

3.1.3 حدود الدراسة:

-المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى المركبات الرياضية الجوّارية لولايي برج بوعرييج-المسيلة.
-المجال الزمني: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أفريل .
وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين * 2018-04-25 إلى * 2018-05-10، فيما تم تحليل و
فرز النتائج من 2018-05-11 إلى * 2018-05-25

4.1.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

قام الباحث بالاعتماد على الاستبيان بعد قيامه بالدراسة الاستطلاعية، حيث رأى بأنه الأداة الأكثر ملائمة في هذه الدراسة. وبعد الاطلاع على استبيانات عديدة لدراسات سابقة والاقتباس من بعضها.
وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

القسم الأول: ويعبر عن البيانات والمعلومات الشخصية لعينة البحث والتي اشتملت على (03) عناصر تمثلت في "السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

القسم الثاني: تفويض السلطة : وتكون من (15) عبارة

القسم الثالث: دافعية الانجاز: وتكون من (11) عبارات

❖ درجات الاستبيان:

يشمل الاستبيان على 05 درجات:

الإجابة	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا
الدرجات	1	2	3	4	5

5.1.3 الخصائص السيكومترية للأداة:

6.1.3 - صدق الأداة:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

قام الباحث بعرض مقياس الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من نو الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليه، وطلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم استخدام معامل بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وتحديد مدى التجانس الداخلي لها، والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

ب.1 الاتساق الداخلي بين عبارات محور تفويض السلطة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.
جدول 01: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تفويض السلطة والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية.	0.938	0.00
02	أحدد المهام التي يجب أن أفوض بها أشخاص آخرين في المركب الرياضي.	0.749	0.00
03	التأكد من مقدرة المفوضين على القيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم.	0.940	0.00
04	أقدم للمفوضين المعلومات التي يحتاجون معرفتها للقيام بالمهمة المفوضة إليهم.	0.905	0.00
05	أحدد المهارات والقدرات المطلوبة للمهمة قبل أن أفوض بها شخص آخر.	0.894	0.00
06	أطابق بين المهمة وقدرات الأفراد التي يفوضون بها.	0.890	0.00
07	عندما أفوض المهمة للمرؤوسين أحدد النتائج المتوقعة منهم.	0.960	0.00
08	أوجه التعليمات بشكل كاف لمن تفوض إليه المهمة قبل أن يبدأ عمله.	0.887	0.00
09	عندما أفوض المهمة لأجل ، أخبر من لهم علاقة بذلك مقدما قبل قيامه بممارستها.	0.920	0.00

0.00	0.764	أعبر عن ثقتي بقدرة المفوض إليهم للقيام بالمهمة المطلوبة منه.	10
0.00	0.901	أقدم التشجيع والدعم النفسي للأشخاص الذين أفوضهم للقيام بالمهمة.	11
0.00	0.960	أراقب وأتأكد من حسن سير العمل المفوض من وقت لآخر.	12
0.00	0.878	أشجع الشخص المفوض إليه على أن يجد الحلول بنفسه.	13
0.00	0.910	أساعد الشخص المفوض إليه في التغلب على الصعوبات التي تواجهه.	14
0.00	0.885	أكافئ الشخص المفوض إليه على عمله الجيد.	15

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تفويض السلطة الدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.749-0.960) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الاتساق الداخلي بين عبارات محور دافعية الانجاز والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور. جدول 02: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دافعية الانجاز والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أسعى دوما وأتأبر في سبيل تحقيق أهدافي التي أرغب فيها.	0.865	0.00
02	أحاول انجاز عملي بالمستوى الذي يجعلني دوما متميزا فيه.	0.931	0.00
03	يزداد تقديري لذاتي من خلال الممارسة الناجحة لما لدي من قدرات وإمكانيات.	0.713	0.00
04	أحب القيام بالأعمال الصعبة وانجازها بسرعة وبطريقة مستقلة	0.857	0.00
05	تكون الأهداف التي أضعها دوما مغلقة وفي حدود الإمكانيات والمعلومات التي أملكها.	0.970	0.00
06	أفضل القيام بالأعمال التي أتوقع أنه من خلالها يمكن تحقيق هدفي	0.699	0.00
07	أسعى دوما إلى تحاشي الأعمال التي فشلت في إنجازها سابقا	0.925	0.00
08	أحب تحمل المسؤولية في الأعمال التي أكون قادرا على السيطرة عليها والتحكم فيها.	0.912	0.00
09	من معايير في العمل أن أتغلب على ذاتي وأنافس الآخرين وأتفوق عليهم في سبيل انجاز عملي.	0.758	0.00
10	أسعى دوما إلى القيام بمثل الأعمال التي نجحت في إنجازها سابقا	0.865	0.00
11	أسعى دوما للوصول إلى مراكز أعلى توفر لي صلاحيات أكبر	0.775	0.00

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور دافعية الانجاز والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.699-0.970) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

6.1.3 ثبات الأداة:

يعتبر من الأمور المهمة لمعرفة مدى صلاحية أي اختبار أو استبيان، كما تساعد الباحث من الحصول على نفس النتائج عند إعادة الاختبار، وهي تعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة".

بعد عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال معامل كرونباخ ألفا.

- طريقة ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وللإستبيان ككل، والجدول رقم (03) يوضح ذلك:

جدول 03: يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ

كرونباخ α	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.980	15	تفويض السلطة
0.937	11	دافعية الانجاز

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور، حيث تراوحت 0.937-0.980 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الاستبيان قبلا للتوزيع، كما يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

7.1.3 الأدوات الإحصائية:

استعمل الباحث البرنامج الإحصائي SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 20)، واعتمد على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم التشتت.
- المتوسط الحسابي.
- معامل الثبات كرونباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
- اختبار t-test لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (one way anova) لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.

- معامل الارتباط بيرسون للبحث لقياس صدق الاتساق الداخلي.

2.3 نتائج الدراسة: نتناول في هذا القسم عرضاً للنتائج التي توصلنا إليها من خلال استجابة أفراد العينة والإجابة على الأسئلة المطروحة.

1.2.3 الإجابة على تساؤلات الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول

تفويض لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

- **الإجابة على التساؤل الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول تفويض

السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعاً لمتغير السن والجدول (04) يبين

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية

الجوارية وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير "السن" عند درجة حرية 18.

جدول 04: يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات

الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن.

محاو الاستبيان	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t-test	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	أقل من 40 سنة	02	92.10	0.45	2.59	0.00	دال
	أكثر من 40 سنة	18	78.05	10.50			

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحور تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية أقل من 0.05 أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات

الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن

- **الإجابة على التساؤل الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول

تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

محاو الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
تفويض السلطة	بين المجموعات	2423.2	02	1129.3	47	0.00	دال

			30.400	09	789.79	داخل المجموعات
				09	3475.8	المجموع الكلي

جدول رقم 05: يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى مديري
المركبات الرياضية الجوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول
(05) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات تفويض السلطة لدى مديري
المركبات الرياضية الجوية وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي" (ثانوي-أقل من الثانوي-
جامعي)

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة لمحور تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوية أقل
من 0.05 أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى مديري
المركبات الرياضية الجوية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات
الرياضية الجوية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

- الإجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول
تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (06) يبين
مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغير
سنوات الخبرة (1-5 سنة، 5-10 سنة، 10 سنوات فأكثر).

جدول 06: يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول تفويض السلطة لدى
مديري المركبات الرياضية الجوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
دال	0.00	84.42	1537.0	2	3034.2	بين المجموعات	تفويض السلطة
			19.731	09	502.83	داخل المجموعات	
				09	3379.7	المجموع الكلي	

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوية أقل من
0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى "سنوات الخبرة".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان براون (spearman brown) بين محور تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية والنتائج محصل عليها في الجدول

(07)

جدول 07: يبين معاملات الارتباط بين تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

تفويض السلطة	دافعية الانجاز	علاقة تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية
**0.985	1	معامل الارتباط سبيرمان " تفويض السلطة "
0.000	-----	قيمة الدلالة
20	20	حجم العينة
1	**0.985	معامل الارتباط سبيرمان " دافعية الانجاز "
-----	0.000	قيمة الدلالة
20	20	حجم العينة

المصدر: تم الاعتماد على مخرجات SPSS الاصدار 20

من خلال الجدول (07) يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون بين محور تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية 0.985، وبلغت قيمة الدلالة 0.000 بمعنى (أقل من 0.05).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

- مناقشة نتائج الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة **حسام الدين خليل 2011** الذي يرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى العمر .

- بالنسبة للفرضية الثانية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة **حسام الدين خليل 2011** الذي يرى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين يرى **لخنش فريد 2014** أنه كلما كان المستوى التعليمي لدى المرؤوسين أعلى كلما زاد ذلك من وعيهم ومعرفتهم أكثر بقيمة المهام الموكلة إليهم من إطار التفويض ومن ثم تبرز كفاءتهم.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة **محمد بن عبد الله 2003** الذي يرى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محور فوائد تفويض السلطة تعزى للمؤهل العلمي.

- بالنسبة للفرضية الثالثة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة **حسام الدين خليل 2011** الذي يرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى سنوات الخبرة.

وقد اختلفت دراستنا مع دراسة **عبد الله 2009** الذي يرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس من منطقة تبوك التعليمية تعزى لمتغير الخبرة

- بالنسبة للفرضية الرابعة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوية.

اختلفت دراستنا مع دراسة **لخنش فريد 2014** الذي يرى أن تفويض السلطة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء، كما يرى **محمد بن عبد الله 2003** أن تفويض السلطة يؤثر على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

4. خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح أن تفويض السلطة له دور كبير في زيادة دافعية الإنجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوية، وقد تناولنا في هذه الدراسة الجانب النظري والمتمثل في تعريف تفويض السلطة ودافعية الإنجاز والمدير والمركبات الرياضية الجوية، لتتناول في الشق الثاني من الدراسة الاجراءات الميدانية للدراسة وعرض ومناقشة النتائج، ولعل أهم ما توصل إليه الباحث النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير السن
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تفويض السلطة لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور تفويض السلطة ودافعية الانجاز لدى مديري المركبات الرياضية الجوارية

-الاقترحات:

- من خلال ما تم عرضه من نتائج للدراسة يتقدم الباحث بمجموعة من الاقتراحات أهمها:
- زيادة الأبحاث والدراسات أكثر حول موضوع تفويض السلطة في مجال علوم الرياضة
- القيام بأيام دراسية ودورات تدريبية حول دور تفويض السلطة للمدراء وكيفية الرفع من دافعية الإنجاز لديهم في المؤسسات الرياضية .
- زيادة الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة التي من شأنها تحسين الخدمة لدى المدراء على مستوى المؤسسات الرياضية وتوفير الظروف الملائمة لذلك.
- العمل كذلك على الارتقاء بالعمل الإداري من خلال التزويد بالتقنيات الحديثة والمساعدة في ذلك.

5.المصادر والمراجع:

- 1- أمل عبد العزيز، محمود، (1997)، الأداء (القاموس العربي الشامل) عربي-عربي، ط1، دار الراتب الجامعية .
- 2- هناء محمود، القيسي، (2010)، الإدارة التربوية، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر .
- 3- الزغبى، فايز وعبيدات، محمد، (1997)، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- 4- كنعان، نواف، (1998)، اتخاذ القرارات الإدارية-بين النظرية والتطبيق، 5، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 5- محمد قاسم، القريوتي، (2001)، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف، الأردن، عمان، دار الصفا ودار وائل للطباعة والنشر .
- 6- سيد محمود، الهواري، (1994)، الإدارة العامة المبادئ والنظريات، بيروت، لبنان، مطبعة الإنصاف، بدون طبعة.
- 7- توفيق، جميل أحمد، (1999)، إدارة أعمال - مدخل وظيفي، الإسكندرية، مصر الدار الجامعية.
- 8- مبارك، عبد الله، (2009)، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظره، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة .
- 9- العثمان، محمد بن عبد الله، (2003)، تفويض السلطة وأثرها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- 10- لخنش، فريد، (2015)، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2 .
- 11- حسام الدين، خليل حرب، (2011)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- Netez, L.A. Eye. G.G. Stevens, W.W,(1999), Strategies for instructional management, Boston, Allyn and bacon.