

## التنمر الإداري وعلاقته بتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

د<sup>١</sup>/ أيمن عبد العليم محمد عبد العليم  
د<sup>٢</sup>/ محمد سالم السيد سالم

### المقدمة ومشكلة البحث :

ان الإدارة في العصر الحالي تتطلع الي تطوير وتجديد أساليبها حتى تتماشى مع التطور الإداري والعلمي على مستوي العالم، وذلك من خلال علماءها وهيئاتها العامة والخاصة وجميع منظماتها وذلك لمواجهة المشكلات والعقبات التي قد تؤثر سلبا على بيئة العمل أو الافراد اللذين يعملون في المنظومة نفسها، كما تكاتف علم النفس مع علم الإدارة في التصدي لبض المشكلات التي تظهر جليا في البيئة الإدارية ومما لا شك فيه انها تنعكس على الافراد وأيضا على الأسرة، بل المجتمع ككل.

ويشير "جمال محمد" (٢٠٠٧م) الي أن الإدارة الرياضية من أهم الوسائل الرئيسية لإنجاز أهداف الهيئات الشبابية والرياضية في مختلف المجالات، ومن خلال الادارة الرشيدة يمكن الاستفادة الكاملة من الموارد بأنواعها واهما الموارد البشرية والإمكانات المتاحة وكيفية تنظيم وتخطيط واستثمار كل مورد موجود ، فلا بد من توافر الخبرات الإدارية نظريا وعمليا في اداره المنظومة الرياضية لأنها تحتاج الي متخصصين متمكنين حتى نستطيع مواجهة التغيرات والتطورات العالمية (٦ : ٨٣)

كما يعتبر التنمر من أكثر السلوكيات التي تؤثر سلبا في نفوس العاملين وتعمل على تقليل دافعية العاملين ورغبتهم في ممارسة النشاطات، وترك وظائفهم وينتج عن ذلك خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئة المتبعة في المؤسسات الاكاديمية وبالتالي تؤثر بشكل سلبي على عملية الابتكار والابداع في مكان العمل (١ : ٢٦)

ويؤثر التنمر بصورة سلبية على الحالة النفسية للعاملين فهو سلوك يعمل على ضعف دافعية العاملين وقلة رغبتهم في ممارسة أي نشاط ، وقد يصل الامر الي ترك الوظيفة مما ينتج عنه فقدان الكثير من المتميزين والموهوبين وذلك بسبب الأساليب والطرق الخاطئة التي تتبعها المؤسسات والهيئات ، مما يؤثر بشكل سلبي على الابداع وتطوير العمل نتيجة للتنمر بأشكاله على العاملين. (٤ : ٢٦)

ويشير " محمد قنديل " (٢٠٠٩ م) أن الذات احتلت مكانة كبيرة بارزة في نظريات الشخصية وتعددت الآراء حول الذات واختلقت التيارات التي تناولت فكرتها، ويرى العديد من الباحثين أن الذات هي أساس التوافق بالنسبة للفرد وأنه يسعى إلى تحقيق ذاته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة دون حدوث

<sup>١</sup> مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية جامعة سوهاج  
<sup>٢</sup> مدرس علم النفس الرياضي بقسم العلوم التربوية والنفسية بكلية التربية الرياضية جامعة سوهاج

تعارض مع متطلبات وظروف البيئة المحيطة به، وبمدى نجاح الفرد في تحقيق هذا التوازن ينمو لديه قدر مقبول من تقدير الذات ، أي صورة عن نفسه يحبها ويرضاها عندئذ يتكون لديه تقدير موجب لذاته لدرجة مرتفعة (٢٠:٤٨)

وتشير "إخلاص عبد الحفيظ، وآخرون" (٢٠٠٤م) أن تقدير الذات يرتبط بالإدراكات الخاصة بالتهديد والتغيرات المصاحبة في قلق الحالة. فالرياضيين ذوي تقدير الذات المنخفض لديهم ثقة أقل وخبرة أقل وقلق حالة كبير على عكس الرياضيين ذوي تقدير الذات العالي. وتعتبر الاستراتيجيات التي تحسن الثقة بالنفس مهمة لخفض كم قلق الحالة الذي يعيشه الأفراد (٣:٥٦)

ويشير "حامد زهران" (٢٠٠٠م) أن بنية الذات تتكون كنتيجة للتفاعل مع البيئة وتشمل الذات المدركة، والذات الاجتماعية ، والذات المثالية، وقد تمتص قيم الآخرين، وتسعى إلى التوافق والثبات، وتنمو نتيجة للنضج والتعلم (٧:٣٦٥)

ويتفق معظم العلماء على أن تقدير الذات يعتبر عاملاً هاماً وفعالاً في توافق الفرد وصحته النفسية، ويتوقف تقدير الفرد لنفسه في أي مرحلة من مراحل العمر على البيئة الاجتماعية ، وكيفية تفاعله مع المحيطين به ونظرتهم إليه ، و هو أساس التوافق بالنسبة للفرد ، وسعيه إلى تحقيق ذاته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة ، دون حدوث تعارض مع متطلبات وظروف البيئة المحيطة به، وبمدى نجاح الفرد في تحقيق هذا التوازن ينمو لديه قدر مقبول عن مفهوم الذات أي صورة عن نفسه يحبها ويرضاها (٢٥:٣٦٥)

ويشير " محمد قنديل " (٢٠٠٩م) إلى أن تقدير الذات بأنه يتمثل في قدرة الفرد على مواجهة مختلف مواقف الحياة وحسن تكيفه مع الآخرين والشخص الذي يحصل على تقديرات منخفضة في مقياس تقدير الذات يكون حساساً بذاته بدرجة تحول بين التكيف مع الآخرين، كما يميل إلى الاحساس بالنقص، أما الشخص الذي يحصل على تقديرات عالية فيميل إلى أن يكون من النوع الواثق بنفسه حسن التكيف مع الآخرين(٢٠:٥١)

ويضيف غالب المشيخي (٢٠٠٩م) أن فكرتنا عن ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا وهي التي تحدد كيفية تصرفاتنا حيال المواقف والأشخاص ويرجع ذلك إلى أن المواقف والأحداث الخارجية تتوقف قيمتها بالنسبة للشخص على الصورة التي يدرك بها نفسه، ففكرة الفرد عن ذاته هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها الشخصية (١٣:٧٦)

ويشير " محمد علاوي" (٢٠٠٢م) أن عملية اتخاذ القرار تتأسس على الأسلوب أو التفكير العلمي ويمكن تحديد الخطوات العلمية لاتخاذ القرار فينبغي أولاً التعرف على المشكلة التي سيتخذ فيها القرار والاهداف المنشودة من اتخاذ هذا القرار مع أهمية التعرف على كل جوانب المشكلة والظروف المحيطة

بها، ثم الخطوة التي تليها وهي تحديد البدائل التي يمكن أن تسهم في حل المشكلة، وعند التوصل الي البدائل المناسبة تتم عملية تقييم هذه البدائل، وفي حالة القدرة على تقييم هذه البدائل بصورة كمية فان عملية الاختيار عندئذ تصبح عملية سهلة، ثم بعد ذلك اختيار البدائل واتخاذ القرار وهذه المرحلة من اصعب المراحل وادقها على الاطلاق لأن صاحب القرار يكون في موقف مواجهة مع مجموعة من البدائل، ويلي هذه المرحلة الخطوة الأخيرة وهي متابعة القرار وتقييمه (١٨: ١٨٤)

ويشير "عصام بدوي" (٢٠٠١م) أن قادة العمل الرياضي يهتمون بكل ما يعود على هيئاتهم بالنفع، ويساعد على تحقيق أهدافها الموضوعه ، ومن بين الموضوعات التي تحظى باهتمام وأولوية متقدمة في برنامج العمل بالهيئات الرياضية هو موضوع إدارة الأفراد لعدة أسباب من أهمها أن العملية الإدارية بأي مؤسسة أو هيئة رياضية تعتمد أساسا على ما لديها من موارد بشرية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها (١٢: ٨٩)

ويضيف " احمد ماهر" (٢٠٠٢م) ان إستراتيجية أي منظمة تعنى تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع كما أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات أو الأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصص الموارد في المنظمة (٢: ٢٠)

ويقوم العاملون في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل ووظيفة معينة لتحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة ، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسة المنظمة عليها ، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوي الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها ، وتحقيق الأهداف الموضوعه لها ، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدر كبير من الاهتمام في كافة المنظمات (١٤ : ٣٨٣).

وأشار " كمال درويش ، إسماعيل حامد " (٢٠٠٠م) إلي قول " دافت Daft " في مفهومه للمؤسسة الرياضية على أنها مؤسسة كبري تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى ، كما أشاراً إلي قول " تريفور سلاك Trevor slack " على أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة لها نظرية في النظام الإداري يرتبط بحجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة في مجال الإدارة الرياضية (١٤ : ٨ ، ٩).

وتعتبر مراكز الشباب من الهيئات الشبابية التربوية الأهلية ذات النفع العام ولها شخصية اعتبارية مستقلة، وتسهم في تنمية النشء والشباب باستثمار أوقات فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة (٢٤ : ٣) .

ويرى البعض أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات ، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية ، بل هي قلب الإدارة (٢١ : ١٨٤)

وتبرز أهمية اتخاذ القرارات في العصر الحديث بكل ما فيه من تغييرات سريعة آثرت على كل الهيئات كما انه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة تتضاءل المسافات وأصبح عنصر الوقت من أهم عناصر اتخاذ القرارات فالتناقض الشديد بين العديد من مظاهر الحياة البشرية مما يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة سواء لتقدم الإنسان أو لتخلفه عن غيره من البشر (٩ : ٥٠)

والقرار من وجهة نظر الفرد هو أن أفعل الشيء المعين أو لا افعله ، أما من وجهة نظر المنشأة فهذا القرار قد يكون فيه نجاح الهيئة أو فشلها ويرى بعض المفكرين إن اتخاذ القرار أساس الإدارة بل قلب الإدارة ، لذلك ينبغي إلا ينظر إلى القرار الإداري على انه مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور لجسم المشاكل أو انه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن ينبغي اعتباره إدارة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة وسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من اجل الصالح العام وتحقيق الأهداف التي تنطوي عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية (١٠ : ٤٩)

ويضيف " محمد علاوى " انه بعد الانتهاء من اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار وفي ضوء معايير معينة فان الأمر يتطلب معرفة مدى تأثير هذا القرار على تحقيق الهدف المنشود وهنا تبرز أهمية نظم " التغذية الراجعة Feed Back" في متابعة القرار وتقييمه (١٧ : ١٢١)

ان نجاح الهيئات الشبابية والرياضية يعتمد بشكل رئيسي على استعداد وقدره مديري هذه الهيئات والعاملين (الإداريين ) على أداء مهامهم ومقتضيات وظائفهم وبذل المزيد من الجهد برغبة منهم لإنجاح وتحقيق الهدف السامي لهذه المؤسسات.

ويرى الباحثان أن نجاح أي هيئة او منظومة أو مؤسسة إداريا لابد أن يكون وفق نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط سوية للسلوك الذي يشترك فيه أفراد المؤسسة أو الهيئة وأن يرسخ مبدأ التعاون السليم بين جميع افراد الهيئة بدءا من مستويات الإدارة العليا وحتى التنفيذية لخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم .

فتتنافس جميع الهيئات الشبابية فيما بينها للوصول الي أعلى المستويات في الأنشطة المقدمة للشباب والنشء لجذب ابناءها لممارسة كافة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية، فلا بد لهذه المؤسسة أن تعمل جاهده على إزالة المعوقات وحل المشكلات التي قد تحد من ذلك خاصة التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين افراد هذه المؤسسات والعاملين بها

ومن خلال متابعة الباحثان واجراءهم مقابلات شخصية مع بعض مديري الهيئات الشبابية بمحافظة سوهاج لاحظا الباحثان أن اغلب السلوكيات الناتجة عن التتمر الإداري هي تتمر شخصي تجاه الافراد وأن ظاهرة التتمر تحدث بدرجات متفاوتة سواء تنمر لفظي أو جسدي أو عن طريق ترويح الإشاعات ، ولاحظ الباحثان أن ظاهرة التتمر في معظم المواقف تكون خفية في شكلها وجليّة في نتائجها ، حيث أن هذه الظاهرة قد ينتج عنها عواقب وخيمة منها على سبيل المثال وليس الحصر انتقال الشخص الي مؤسسة اخري، أو الاستقالة، أو ارتكاب سلوك عدواني ضد المتمر، العزلة الاجتماعية ، ظهور بعض الامراض النفسية، ضعف الشخصية، ضعف تقديره لذاته كمدير للهيئة، ويترتب عليه عدم القدرة على اتخاذ قرار حيث أن حدوث هذه الظواهر الخطيرة تعمل على انهيار العمل داخل المنظومة الشبابية والرياضية .

وهذا ما دفع الباحثان الي ضرورة دراسة تلك الظاهرة وهي التتمر الإداري وعلاقته بتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

### **هدف البحث :**

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التتمر الإداري و تقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج .

### **تساؤلات البحث :**

في ضوء هدف البحث وضع الباحثان التساؤلات التالية :

- ١- ما أشكال التتمر الإداري لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج؟
- ٢- ما مستوي تقدير الذات لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج ؟
- ٣- ما مستوي القدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج ؟
- ٤- هل توجد علاقة بين التتمر الإداري وتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج ؟

### **المصطلحات المستخدمة في البحث :**

#### **التتمر الإداري :**

هو ميل الافراد والجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مديرين ضد مرؤوسيهم.(٢٥: ٢٢)

#### **تقدير الذات :**

هو الحكم الشخصي للفرد عن قيمته الذاتية والتي يتم التعبير عنها من خلال اتجاهات الفرد عن نفسه (١٩: ١٢٣)

**اتخاذ القرار :**

عملية تحديد الفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة (٥ : ٨٩)

**إجراءات البحث :****منهج البحث :**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي "أسلوب الدراسات المسحية"، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف البحث.

**مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في مديري الهيئات الشبابية بمحافظة سوهاج والبالغ قوامهم ( ١٧٥ ) مدير هيئة شبابية، وقد قام الباحثان باختيار عينه البحث بالطريقة العشوائية والبالغ قوامها ( ١٥٠ ) مدير هيئة شبابية.

**أدوات جمع البيانات :**

استخدم الباحثان في جمع بيانات البحث ما يلي :

**أولاً : مقياس التتمر الإداري :****وصف المقياس :**

**وهو مقياس من اعداد الباحثان واتبعوا في اعداده الخطوات التالية:**

**١ – القراءة والاطلاع :**

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التتمر الإداري كدراسة "رزان على" (٢٠١٩م) (٨)، دراسة عبد العزيز على (٢٠١٧م) (١١) والتي أفادت الباحثان في صياغة عبارات المقياس.

**٢ – تحديد هدف المقياس :**

تم تحديد هدف المقياس وقد تمثل في التعرف على التتمر الإداري لمديري الهيئات الشبابية قيد البحث.

**٣ – صياغة عبارات المقياس :**

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات للمقياس، وقد بلغ عدد العبارات (٢٠) عبارة . وقد روعي عند صياغتها أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

#### ٤ – الصورة المبدئية للمقياس :

قام الباحثان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال علم النفس الرياضي قوامها (٥) خبراء<sup>١</sup> بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات.

#### المعاملات العلمية لمقياس التنمر الإداري:

##### أ – الصدق :

لحساب صدق للمقياس استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي للمقياس قام الباحثان بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، والجدول (١) ، (٢) ، (٣) وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٧٠ : ٠.٩٤)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٦٥ : ٠.٨٩)، وتراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٩٤ : ٠.٩٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس وأن المقياس على درجة مقبولة من الصدق .

##### ب – الثبات :

لحساب ثبات المقياس قام الباحثان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وتراوحت معاملات ألفا للمقياس ما بين (٠.٨١ : ٠.٨٩) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

#### ثانياً: مقياس تقدير الذات :

##### وصف المقياس :

قام بتصميم هذا المقياس محمد علاوي في محاولة منه للتعرف على النمط المميز للفرد بالنسبة لتقديره لذاته وتقديره للآخرين وكان ذلك في ضوء كتابات رينر مارتنز وتوماس هاريس بالنسبة لوصف كيفية تقييم الفرد لنفسه وكيفية تقييمه للآخرين وكان ذلك في إطار أربعة أنماط واضحة لسلوك واستجابات الفرد ويشتمل المقياس على (٢٠) عبارة تشكل أربعة أنماط متميزة للفرد وهي:

<sup>١</sup> (عاطف عبد الرحمن سيد، محمد فوزي عبد العزيز، محمد فتحي تونى، حسين محمد عبد الحليم، بسمة إبراهيم عبد البصير)

النمط الأول : تقدير سلبي للذات – تقدير ايجابي للآخرين . وعباراته هي ١ ، ٥ ، ٩ ، ١٣ ، ١٧

النمط الثاني : تقدير سلبي للذات – تقدير سلبي للآخرين . وعباراته هي ٢ ، ٦ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٨

النمط الثالث : تقدير ايجابي للذات – تقدير سلبي للآخرين . وعباراته هي ٣ ، ٧ ، ١١ ، ١٥ ، ١٩

النمط الرابع : تقدير ايجابي للذات – تقدير ايجابي للآخرين وعباراته هي ٤ ، ٨ ، ١٢ ، ١٦ ، ٢٠ ويتم منح الدرجات كما يلي : نعم = ٣ درجات ، غير متأكد = درجتان ، لا = درجة واحده.

### المعاملات العلمية للمقياس في البحث الحالي :

قام الباحثان بحساب المعاملات العلمية للمقياس وذلك على النحو التالي :

#### أ. الصدق :

لحساب صدق للمقياس استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي للمقياس قام الباحثان بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للنمط الذي ينتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل نمط والدرجة الكلية للمقياس، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٥٤ : ٠.٨١)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٥٦ : ٠.٧٩)، وتراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل نمط والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس وان المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

#### ب. الثبات :

لحساب ثبات المقياس قام الباحثان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وتراوحت معاملات ألفا للمقياس ما بين (٠.٧٦ : ٠.٨٨) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات المقياس .



### ثالثاً : مقياس القدرة على اتخاذ القرار :

#### وصف المقياس :

وهو مقياس من اعداد الباحثان واتبعا في اعداده الخطوات التالية:

#### ١ - القراءة والاطلاع :

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت اتخاذ القرار كدراسة " سمير عبد الحميد ( ٢٠٠٠م ) (٩) ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش (٢٠٠٢م) (٢١)، والتي أفادت الباحثان في صياغة عبارات المقياس .

#### ٢- تحديد هدف المقياس :

تم تحديد هدف المقياس وقد تمثل في التعرف على اتخاذ القرار لمديري الهيئات الشبابية قيد البحث.

#### ٣ - صياغة عبارات المقياس :

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات للمقياس ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٢) عبارة . وقد روعي عند صياغتها أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

#### ٤ - الصورة المبدئية للمقياس :

قام الباحثان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال علم النفس الرياضي قوامها (٥) خبراء<sup>١</sup> بحيث لا نقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) سنوات ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات، ويوضح جدول (٣) ذلك .

#### المعاملات العلمية للمقياس في البحث الحالي :

قام الباحثان بحساب المعاملات العلمية للمقياس وذلك على النحو التالي :

#### أ. الصدق :

لحساب صدق للمقياس استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي للمقياس قام الباحثان بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٤٤ : ٠.٩٠)، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

<sup>١</sup> (عاطف عبد الرحمن سيد، محمد فوزي عبد العزيز، محمد فتحي تونى، حسين محمد عبد الحليم، بسمة إبراهيم عبد البصير)

للمقياس ما بين (٠.٤٥ : ٠.٨٧)، وتراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للمقياس ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس .

#### ب. الثبات :

لحساب ثبات المقياس قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، وتراوحت معاملات ألفا لمحاور المقياس ما بين (٠.٧٦ : ٠.٨٧) ، كما بلغ معامل الفا للمقياس (٠.٩٧) ، وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات المقياس .

#### خطوات البحث :

##### أ. الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث تم تطبيقها على ( ٢٥ ) مديراً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ١٥ / ٣ / ٢٠٢١ م إلى ٢٠ / ٣ / ٢٠٢١ م وذلك بغرض التعرف على مدى وضوحه وملاءمته للتطبيق على عينة البحث .

##### ب. الدراسة الأساسية :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات البحث والتأكد من صدقها وثباتها ، قام الباحثان بتطبيق أدوات البحث على جميع أفراد العينة قيد البحث والبالغ عددها (١٥٠) مديراً، وكانت فترة التطبيق من ١ / ٤ / ٢٠٢١ م وحتى ٢٧ / ٤ / ٢٠٢١ م.

##### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثان في معالجة بيانات البحث إحصائياً ما يلي : النسبة المئوية، معامل الارتباط، معامل الفا لكرونباخ، التكرارات، الدرجة المقدره، مربع كا. وقد ارتضى الباحثان مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، كما استخدم الباحثان برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

##### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

##### الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

— ما أشكال التمر الإداري لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج؟

**جدول (١) الدرجة المقدرية والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
(المحور الأول : التمر الشخصي) (ن = 10٠)**

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرية	النسبة المئوية %	مربع كا
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا			
١.	يتعمد رؤسائي عدم تقدير الجهود المميزة التي أبذلها في العمل .	32	12	62	31	13	469	62.53	72.84
٢.	أعرض لإطلاق بعض النكات على من قبل من أعمل معهم .	30	15	30	46	29	421	56.13	49.64
٣.	يتعمد رؤسائي تكليفي بمهام أقل من مستوى كفايتي	35	24	13	43	35	431	57.47	50.88
٤.	يتعمد رؤسائي إهمال رأبي حول العمل وتجاهله	64	23	14	20	29	523	69.73	71.24
٥.	يتعمد من أعمل معهم التقليل من أهمية الأفكار والمقترحات التي أقدمها لتحسين العمل	23	16	69	17	25	445	59.33	79.20
الدرجة الكلية للمحور							2289	61.04	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (١) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : التمر الشخصي ما بين (٥٦.١٣% : ٦٩.٧٣%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦١.٠٤%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٤) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (١ ، ٥) وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٢ ، ٣) وفي اتجاه الموافقة بدرجة قليلة .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي أن التمر الشخصي الذي يقع على مديري الهيئات الشبابية يؤثر بشكل كبير وهذا ظهر في استجاباتهم حيث يؤثر التمر بصورة سلبية على الحالة النفسية للعاملين فهو سلوك يعمل على ضعف دافعية العاملين وقلة رغبتهم في ممارسة أي نشاط ، وقد يصل الامر الي ترك الوظيفة مما ينتج عنه فقدان الكثير من المتميزين والموهوبين وذلك بسبب الأساليب والطرق الخاطئة التي

تتبعها المؤسسات والهيئات، مما يؤثر بشكل سلبي على الابداع وتطوير العمل نتيجة للتمتع بأشكاله على العاملين

لأن الإدارة الرشيدة يمكن الاستفادة الكاملة من الموارد بأنواعها واهما الموارد البشرية والإمكانات المتاحة وكيفية تنظيم وتخطيط واستثمار كل مورد موجود ، فلا بد من توافر الخبرات الإدارية نظريا وعمليا في اداره المنظومة الرياضية وتشجيعها وتطويرها لأنها تحتاج الي متخصصين متمكنين حتى نستطيع مواجهة التغيرات والتطورات العالمية.

وهذا ما أكدته دراسة "رزان على مهيدات" (٢٠١٩م) (٨) التتمتع الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم" ،حيث استهدفت الدراسة التعرف على التتمتع الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين ( الإداريين) ، ودراسة "عبد العزيز على بن هلال السعدي" (٢٠١٧م) (١١) بعنوان "التتمتع المدرسي وعلاقته بالتكيف النفسي والاجتماعي لدي طلبة صعوبات التعلم في سلطنة عمان" استهدفت الدراسة الكشف عن التتمتع المدرسي وعلاقته بالتكيف النفسي والاجتماعي لدي طلبة صعوبات التعلم في سلطنة عمان

### جدول (٢) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات

#### (المحور الثاني: التتمتع المتعلق بالعمل) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	مربع كا
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا			
٦.	أعاني من نقص الموارد المطلوبة لإنجاز مهامي	68	33	12	21	16	75.47	81.08	
٧.	يتعمد من اعمل معهم حجب المعلومات الضرورية عنى مما يؤثر على تقديم المهني	18	22	54	32	24	57.07	56.48	
٨.	يتعمد من اعمل معهم إخفاء المعارف التي تتعلق باستخدام أساليب وطرق جديدة للعمل	11	70	5	31	33	59.33	91.92	
٩.	يتعمد رؤسائي حرمانى من حضور المؤتمرات التى قد تشارك فيها المؤسسة	17	21	49	29	34	54.40	52.56	
١٠.	يتعمد رؤسائي حرمانى من الدورات التدريبية التي تساهم في رفع مستوى أدائى	23	66	26	19	16	68.13	73.56	
الدرجة الكلية للمحور							62.88	2358	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (٢) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني : التمر المتعلق بالعمل ما بين (٥٤.٤٠% : ٧٥.٤٧%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٢.٨٨%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارة (٦) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٨ ، ١٠) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٧ ، ٩) وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي أن التمر المتعلق بالعمل الذي يقع على مديري الهيئات الشبابية له أثر واضح عليهم وظهرت الاستجابات بالموافقة في العبارة رقم (٦) بدرجة كبيرة حيث يعاني مديري الهيئات الشبابية من نقص الموارد المطلوبة لأنجاز مهامهم ويرجع الباحثان ذلك الي ضعف الدعم المادي الذي يقدم الي الهيئات الشبابية من قبل وزارة الشباب والرياضة وكما لاقت عبارته رقم (٨ ، ١٠) أيضاً اتجاه موافقة بدرجة كبيرة وهي تعتمد من أعمل معهم افاء عني المعارف التي تتعلق باستخدام أساليب وطرق جديدة في العمل ويرجع الباحثان ذلك الي عدم الاندماج بين مديري الهيئات الشبابية وقيادات مديريةية الشباب والرياضة أو من يتأسهم في العمل فينتابهم هذا الشعور وهذا يؤثر أيضاً بشكل كبير في أداء مديري الهيئات الشبابية وهذا ظهر في استجاباتهم حيث يؤثر التمر بصورة سلبية على الحالة النفسية للعاملين فهو سلوك يعمل على ضعف دافعية العاملين وقلة رغبتهم في ممارسة أي نشاط ، وقد يصل الامر الي ترك الوظيفة مما ينتج عنه فقدان الكثير من المتميزين والموهوبين وذلك بسبب الأساليب والطرق الخاطئة التي تتبعها المؤسسات والهيئات، مما يؤثر بشكل سلبي على الابداع وتطوير العمل نتيجة للتمر بأشكاله على العاملين

لأن الادارة الرشيدة يمكن الاستفادة الكاملة من الموارد بأنواعها واهما الموارد البشرية والإمكانات المتاحة وكيفية تنظيم وتخطيط واستثمار كل مورد موجود ، فلا بد من توافر الخبرات الإدارية نظرياً وعملياً في ادارة المنظومة الرياضية وتشجيعها وتطويرها لأنها تحتاج الي متخصصين متمكنين حتى نستطيع مواجهة التغيرات والتطورات العالمية.

وهذا ما أكدته دراسة "أيمن محمد الصرايرة" (٢٠١١م) (٤) الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التمر حيث كشفت الدراسة عن بعض الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التمر، ودراسة رزان علي مهيدات " (٢٠١٩م) (٨) وهي التمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، حيث استهدفت الدراسة التعرف على التمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين ( الإداريين)

**جدول (٣) الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات  
(المحور الثالث: التمر الجسدي) (ن = 10٠)**

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	مربع كا
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا			
١١	يتم تكليفي بمهمات إضافية خارج وصفي الوظيفي داخل العمل (مثل مهمات خاصة)	73	16	23	30	8	75.47	91.56	
١٢	تم إصدار تعليقات سئية عن السمات الجسمانية والمظهر العام مثل الطول والوزن	17	9	26	16	82	41.73	110.52	
١٣	تعرضت لرقابة مشددة في مكان العمل	15	73	17	21	24	64.53	87.20	
	الدرجة الكلية للمحور						60.58	1363	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : التمر الجسدي ما بين (٤١.٧٣% : ٧٥.٤٧%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٠.٥٨%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارة (١١) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارة (١٣) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارة (١٢) وفي اتجاه الموافقة بدرجة قليلة جداً .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي أن التمر الجسدي الذي يقع على مديري الهيئات الشبابية له أثر عليهم وظهرت الاستجابات بالموافقة بدرجة كبيرة جدا في العبارة رقم (١١) حيث يعاني مديري الهيئات الشبابية من تكليفهم بمهمات إضافية خارج وصفهم الوظيفي داخل العمل (مثل مهمات خاصة) او تكليفات تتطلب منهم بضغط من رؤسائهم كما ظهرت استجاباتهم بدرجة كبيرة في العبارة رقم (١٣) حيث يتعرضون لرقابة مشددة في مكان العمل ويرجع الباحثان هذه الاستجابة في العبارة الي عدم رغبة عينه البحث في الالتزام الشديد في ظل عدم الاندماج بينهم وبين رؤسائهم ونقص الموارد المطلوبة لإنجاز مهامهم والتمر الذي يقع عليهم نقص الموارد المطلوبة لإنجاز مهامه

وهذا ما أكدته دراسة "أيمن محمد الصرايرة" (٢٠١١م) (٤) الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التتمر حيث كشفت الدراسة عن بعض الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التتمر، ودراسة "رزان على مهيدات" (٢٠١٩م) (٨) وهي التتمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، حيث استهدفت الدراسة التعرف على التتمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين (الإداريين)

### جدول (٤) الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات

#### (المحور الرابع: التتمر اللفظي) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	مربع كا
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا			
١٤	يتم إطلاق ألقاب مسيئة	6	20	26	24	74	41.33	93.28	
١٥	تم التلطف بألفاظ غير لائقة	12	15	22	27	74	41.87	91.16	
١٦	اتعرض للسخرية من بعض المسؤولين أمام زملائي	7	44	28	11	60	50.27	79.80	
١٧	اتعرض للتهديد والوعيد بالإيذاء	19	42	18	25	46	55.07	53.80	
١٨	تم الصراخ في وجهي واستهدافي بالغضب التلقائي في مكان العمل	22	40	13	26	49	54.67	56.60	
١٩	تم اتهامي بأعمال لم اقم بها	11	33	67	14	25	58.80	80.40	
الدرجة الكلية للمحور							2265	50.34	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع : التتمر اللفظي ما بين (٤١.٣٣% : ٥٨.٨٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٥٠.٣٤%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارة (١٩) وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨) وفي اتجاه الموافقة بدرجة قليلة جداً .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي أن التمر اللفظي الذي يقع على مديري الهيئات الشبابية أقل نسبه مئوية في استجابات عينه البحث (مديري الهيئات الشبابية ) ويرجع الباحثان ان التمر اللفظي اقل شكل من أشكال التمر الإداري يظهر ويمارس على مديري الهيئات الشبابية لأنهم يعملون تحت مظلة عمل حكومي له قوانين ولوائح تحكمه كما توجد به عقوبات وحيث أن التمر اللفظي يعتبر شكل مباشر وواضح ويمكن للطرف المتمتم عليه اثباته اذا تم

وهذا ما أكدته دراسة "أيمن محمد الصرايرة" (٢٠١١م) (٤) الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التمر حيث كشفت الدراسة عن بعض الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التمر، ودراسة "رزان على مهيدات" (٢٠١٩م) (٨) وهي التمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، حيث استهدفت الدراسة التعرف على التمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين (الإداريين)

#### جدول (٥) الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس التمر الإداري

(ن = ١٥٠)

م	المحاور	الدرجة المقدره	النسبة المئوية%	الترتيب
١.	التمر الشخصي	2289	61.04	٢
٢.	التمر المتعلق بالعمل	2358	62.88	١
٣.	الاعتداء الجسدي	1363	60.58	٣
٤.	التمر اللفظي	2265	50.34	٤
	الدرجة الكلية للمقياس	8275	58.71	

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محاور مقياس التمر الإداري ما بين (٥٠.٣٤% : ٦٢.٨٨%)، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس (٥٨.٧١%) ، مما يدل على ظهور أشكال التمر الإداري لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج .

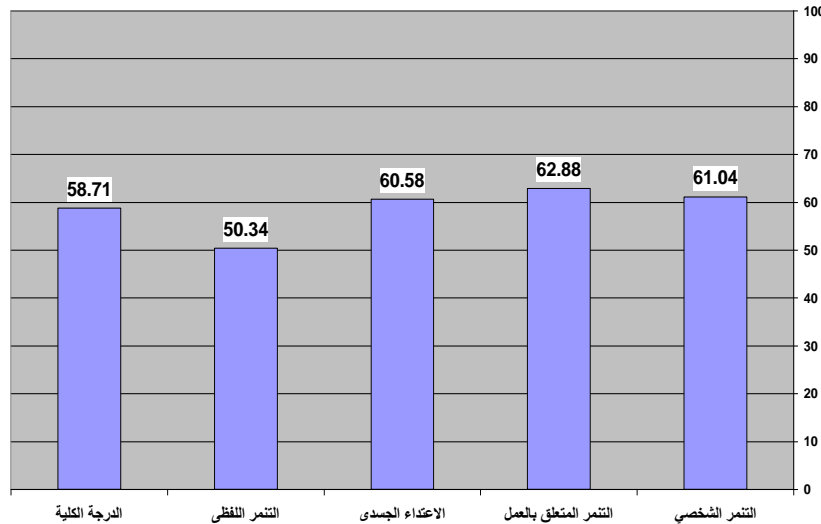
— ومن نتائج جدول ( ١٤ )، ( ١٥ )، ( ١٦ )، ( ١٧ ) جاء في الترتيب الأول من حيث مقياس التمر الإداري محور (التمر المتعلق بالعمل) ، كما جاء في الترتيب الثاني محور (التمر الشخصي) ، كما جاء



في الترتيب الثالث (التتمر الجسدي) ، كما جاء في الترتيب الرابع والأخير محور (التتمر اللفظي) وأظهرت أن هناك درجات متفاوتة للتتمر الذي يمارس على مديري الهيئات الشبابية ، ويرجع الباحثان ترتيب (التتمر اللفظي) أقل أشكال التتمر ممارسة وفقا للنتائج الي وجود تفهم من الكثير من العاملين لقانونية وطبيعة التتمر اللفظي

كما أظهرت النتائج أيضا بشكل كبير أداء مديري الهيئات الشبابية وهذا ظهر في استجاباتهم حيث يؤثر التتمر بصورة سلبية على الحالة النفسية للعاملين فهو سلوك يعمل على ضعف دافعية العاملين وقلة رغبتهم في ممارسة أي نشاط ، وقد يصل الامر الي ترك الوظيفة مما ينتج عنه فقدان الكثير من المتميزين والموهوبين وذلك بسبب الأساليب والطرق الخاطئة التي تتبعها المؤسسات والهيئات ، مما يؤثر بشكل سلبي على الابداع وتطوير العمل نتيجة للتتمر بأشكاله على العاملين.

وهذا ما أكدته دراسة "أيمن محمد" (٢٠١١م) (٤) الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التتمر حيث كشفت الدراسة عن بعض الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية على ضحايا التتمر، و"دراسة رزان على مهيدات" (٢٠١٩م) (٨) وهي التتمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم" ،حيث استهدفت الدراسة التعرف على التتمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين ( الإداريين)



شكل ( ١ )

رسم بياني يوضح والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس التتمر الإداري

## الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

– ما مستوي تقدير الذات لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج؟  
جدول (٦) الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الأول :

### تقدير سلبي للذات - تقدير ايجابي للآخرين (ن = 10٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية %	مربع كا
		نعم	غير متأكد	لا			
١	أشعر بأنني تحت رحمة الآخرين	52	78	20	332	52.70	33.76
٥	احتاج إلى المزيد من التقبل من الآخرين	96	35	19	377	59.84	66.04
٩	أشعر بأنني في حاجة للأمان والطمأنينة	89	46	15	374	59.37	55.24
١٣	أشعر بأنني أكاد أشك في نفسي	55	76	19	336	53.33	33.24
١٧	اقدر نفسي أقل من حقيقتها	38	83	29	309	49.05	33.48
الدرجة الكلية للمحور					1728	54.86	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

– تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : تقدير سلبي للذات – تقدير ايجابي للآخرين ما بين (٤٩.٠٥% : ٥٩.٨٤%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٥٤.٨٦%) .  
– توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٥ ، ٩) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (١ ، ١٣ ، ١٧) وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة في استجابات عينة البحث لمستوي تقدير الذات لديهم في عبارات المحور الأول تقدير سلبي للذات – تقدير ايجابي للآخرين ما بين (٤٩.٠٥% : ٥٩.٨٤%) بنسبه مئوية للمحور (٥٤.٨٦%)، الي تأثير التمر الإداري والضغط الوظيفي الذي جعلهم يشعرون بانهم تحت رحمة الآخرين وأنهم يحتاجون الي تقبلهم من الآخرين حتى يعيوبهم كي يستطيعوا التخلص من تلك العيوب ، كما جعلهم يفقدون تقّتهم في أنفسهم ويقدرّون أنفسهم بقيمه أقل من حقيقتها، حيث أن فكرتنا عن ذاتنا هي التي تحدد نوع شخصيتنا وهي التي تحدد كيفية تصرفاتنا حيال المواقف والأشخاص ويرجع ذلك إلى أن المواقف والأحداث الخارجية تتوقف قيمتها بالنسبة للشخص على الصورة التي يدرك بها نفسه، ففكرة الفرد عن ذاته هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها الشخصية .

وهذا ما أكدته دراسة " ناهد حسن " (٢٠٠٣) (٢٢) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية وتقدير الذات لدي أخصائيين وأخصائيات النشاط الرياضي

### جدول (٧) الدرجة المقدرية والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور

الثاني : تقدير سلبي للذات . تقدير سلبي للآخرين) (ن = 10٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرية	النسبة المئوية %	مربع كا
		نعم	غير متأكد	لا			
٢	أعتقد بأنني غير سعيد في حياتي	49	100	1	55.24	98.04	
٦	أفضل أن أكون بعيداً عن الآخرين	15	51	84	36.67	47.64	
١٠	أشعر بقلّة التقبل والمساعدة من الآخرين	41	80	29	49.52	28.44	
١٤	أرفض مساعدة الآخرين لي	51	80	19	52.70	37.24	
١٨	أحياناً أعتقد أنني أرفض نفسي	35	82	33	47.94	30.76	
الدرجة الكلية للمحور					1525	48.41	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني : تقدير سلبي للذات — تقدير سلبي للآخرين ما بين (٣٦.٦٧% : ٥٥.٢٤%)، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٤٨.٤١%) .

— توجد فروق دالة إحصائية في العبارات (٢ ، ١٠ ، ١٤ ، ١٨) وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة ، كما توجد فروق دالة إحصائية في العبارة (٦) وفي اتجاه الموافقة عدم الموافقة .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي أن تقدير الذات بأنه يتمثل في قدرة الفرد على مواجهة مختلف مواقف الحياة وحسن تكيفه مع الآخرين والشخص الذي يحصل على تقديرات منخفضة في مقياس تقدير الذات يكون حساساً بذاته بدرجة تحول بين التكيف مع الآخرين، كما يميل إلى الاحساس بالنقص، أما الشخص الذي يحصل على تقديرات عالية فيميل إلى أن يكون من النوع الواثق بنفسه حسن التكيف مع الآخرين .

وهذا ما أكدته دراسة "محمد متولي" (٢٠٠٩) (٢٠) وهي بناء الثقة بالنفس باستخدام الكلمات المشجعة، ودراسة " ناهد حسن " (٢٠٠٣) (٢٢) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية وتقدير الذات لدي أخصائيين وأخصائيات النشاط الرياضي بجامعة المنيا وأشارت أهم النتائج إلى

كلما زادت الضغوط المهنية كلما قل تقدير الذات والعكس صحيح ، كلما زادت الضغوط المهنية كلما قل تقدير الفرد لذاته والعكس صحيح

### جدول (٨) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الثالث

: تقدير ايجابي للذات . تقدير سلبي للآخرين) (ن = 10٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	مربع كا
		نعم	غير متأكد	لا			
٣	لا أفضل المساعدة أو المعاونة من الآخرين	55	64	31	324	51.43	11.64
٧	لا أتق كثيراً في الآخرين	51	73	26	325	51.59	22.12
١١	اشعر بأن الآخرين لديهم نية سيئة	39	80	31	308	48.89	27.64
١٥	لدى عدم ثقة في الآخرين	37	68	45	292	46.35	10.36
١٩	أنا مستقل وفي غير حاجة للمساعدة من الآخرين	36	77	37	299	47.46	21.88
	الدرجة الكلية للمحور				1548	49.14	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : تقدير ايجابي للذات — تقدير سلبي للآخرين ما بين (٤٦.٣٥ % : ٥١.٥٩ %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٤٩.١٤ %) .  
— توجد فروق دالة إحصائية في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة .

حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثالثة من محاور مقياس تقدير الذات ، وحيث أن العاملين في أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل ووظيفة معينة لتحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة ، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسة المنظمة عليها ، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوي الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها ، وتحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدر كبير من الاهتمام في كافة المنظمات، وأن تقدير الذات يعتبر عاملاً هاماً وفعالاً في توافق الفرد وصحته النفسية، ويتوقف تقدير الفرد لنفسه في أي مرحلة من مراحل العمر على البيئة الاجتماعية

وهذا ما أكدته دراسة "محمد متولي" (٢٠٠٩) (٢٠) وهي بناء الثقة بالنفس باستخدام الكلمات المشجعة، ودراسة "ناهد حسن" (٢٠٠٣) (٢٢) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية وتقدير الذات لدي أخصائيين وأخصائيات النشاط الرياضي بجامعة المنيا وأشارت أهم النتائج إلى كلما زادت الضغوط المهنية كلما قل تقدير الذات والعكس صحيح ، كلما زادت الضغوط المهنية كلما قل تقدير الفرد لذاته والعكس صحيح.

**جدول (٩) الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الرابع : تقدير ايجابي للذات - تقدير ايجابي للآخرين) (ن = 10٠)**

مربع كا	النسبة المئوية %	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			لا	غير متأكد	نعم		
20.32	47.94	302	36	76	38	أشعر بأن الآخرين لهم قيمة	٤
28.84	50.63	319	55	21	74	أحب نفسي كما أحب الآخرين	٨
39.96	53.33	336	47	20	83	أحاول عقد علاقات وصداقات مع الآخرين	١٢
6.52	45.24	285	59	47	44	أشعر بالسعادة في حياتي	١٦
6.67	45.71	288	62	38	50	أشعر بأن للحياة قيمة ومعنى	٢٠
	48.57	1530	الدرجة الكلية للمحور				

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع : تقدير ايجابي للذات — تقدير ايجابي للآخرين ما بين (٤٥.٢٤% : ٥٣.٣٣%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٤٨.٥٧%) .  
— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٨ ، ١٢) وفي اتجاه الموافقة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارة (٤) وفي اتجاه الموافقة بدرجة متوسطة ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (١٦ ، ٢٠) وفي اتجاه الموافقة عدم الموافقة .

ويعزوا الباحثان تلك النتيجة الي أن تقدير الذات بأنه يتمثل في قدرة الفرد على مواجهة مختلف مواقف الحياة وحسن تكيفه مع الآخرين ونجاح أي هيئة او منظومة أو مؤسسة إداريا لابد أن يكون وفق نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط سوية للسلوك الذي يشترك فيه أفراد المؤسسة أو الهيئة وأن يرسخ مبدأ التعاون السليم بين جميع افراد الهيئة بدءا من مستويات الإدارة العليا وحتى التنفيذية لخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم.

فتتنافس جميع الهيئات الشبابية فيما بينها للوصول الي أعلى المستويات في الأنشطة المقدمة للشباب والنشء لجذب ابناءها لممارسة كافة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية، فلا بد لهذه المؤسسة أن تعمل جاهده على إزالة المعوقات وحل المشكلات التي قد تحد من ذلك خاصة التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين افراد هذه المؤسسات والعاملين بها.

وهذا ما أكدته دراسة "غالب محمد المشيخي" (٢٠٠٩م) (١٣) بعنوان قلق المستقبل وعلاقته بكل من

فاعلية الذات، ودراسة حامد زهران " (٢٠٠٠م) (٧)، ودراسة محمد متولي قنديل (٢٠٠٩م) (٢٠)

## جدول (١٠) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس تقدير الذات

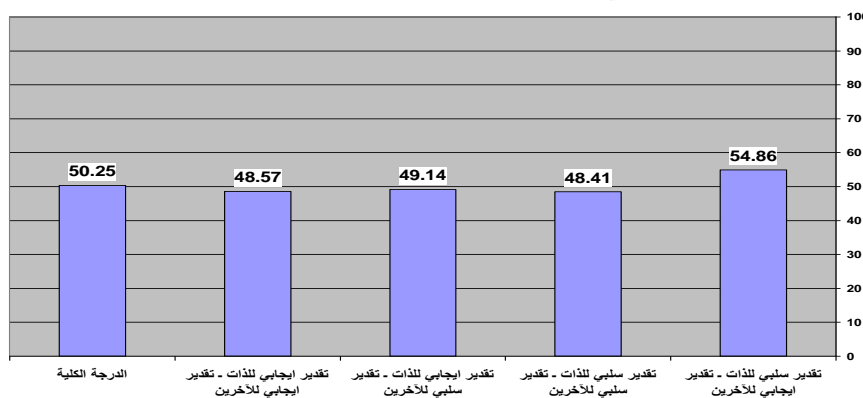
(ن = 10٠)

م	المحاور	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية%	الترتيب
١.	تقدير سلبي للذات – تقدير ايجابي للآخرين	1728	54.86	١
٢.	تقدير سلبي للذات – تقدير سلبي للآخرين	1525	48.41	٤
٣.	تقدير ايجابي للذات – تقدير سلبي للآخرين	1548	49.14	٢
٤.	تقدير ايجابي للذات – تقدير ايجابي للآخرين	1530	48.57	٣
	الدرجة الكلية للمقياس	6331	50.25	

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

– تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محاور مقياس تقدير الذات ما بين (٤٨.٤١% : ٥٤.٨٦%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس (٥٠.٢٥%) ، مما يدل على تدني مستوي تقدير الذات لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج .

– جاء في الترتيب الأول من حيث مقياس تقدير الذات محور (تقدير سلبي للذات – تقدير ايجابي للآخرين) ، كما جاء في الترتيب الثاني محور (تقدير ايجابي للذات – تقدير سلبي للآخرين) ، كما جاء في الترتيب الثالث (تقدير ايجابي للذات – تقدير ايجابي للآخرين) ، كما جاء في الترتيب الرابع والأخير محور (تقدير سلبي للذات – تقدير سلبي للآخرين) .



شكل (٢)

رسم بياني يوضح والنسبة المئوية لأراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس تقدير الذات

## الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

- ما مستوي القدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج؟

**جدول (11) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات**

**(المحور الأول : تهيئة اتخاذ القرار) (ن = 10٠)**

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	مربع كا
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
١.	أحدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار .	50	32	34	4	30	518	69.07	61.92
٢.	أحدد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	42	47	21	11	29	512	68.27	57.52
٣.	أطلع على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه .	60	27	25	22	16	543	72.40	63.88
٤.	أطلع على الخبرات السابقة قبل اتخاذ القرار .	52	34	29	5	30	523	69.73	62.52
٥.	أرعي توافق القرار عند اتخاذه مع الأهداف والمنظومة الإدارية في الهيئة الشبابية .	59	31	16	18	26	529	70.53	63.96
٦.	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة الهيئة الشبابية .	66	22	26	5	31	537	71.60	80.04
٧.	أرعي عند اتخاذ القرار استعداد العاملين بالهيئة الشبابية لتنفيذه .	71	23	21	5	30	550	73.33	88.72
٨.	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار .	72	23	20	8	27	555	74.00	88.12
الدرجة الكلية للمحور							4267	71.12	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول : تهيئة اتخاذ القرار ما بين (٦٩.٠٧% : ٧٤.٠٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٧١.١٢%) .

- توجد فروق دالة إحصائية في العبارات (١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً، كما توجد فروق دالة إحصائية في العبارة (٢) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة.

ويعزوا الباحثان نتيجة استجابات عينة البحث عن محور تهيئة اتخاذ القرار التي نالت موافقات عالية جداً، أن القرار من وجهة نظر الفرد هو أن أفعل الشيء المعين أو لا افعله، أما من وجهة نظر المنشأة

فهذا القرار قد يكون فيه نجاح الهيئة أو فشلها ويرى بعض المفكرين إن اتخاذ القرار أساس الإدارة بل قلب الإدارة ، لذلك ينبغي إلا ينظر إلى القرار الإداري على انه مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور لجسم المشاكل أو انه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن ينبغي اعتباره إدارة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة وسيلة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من اجل الصالح العام وتحقيق الأهداف.

وهذا ما أكده "طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر" (١٩٩٧م) (١٠) في كتابة مقدمة في الإدارة الرياضية و"حسن علاوى" (١٩٩٨م) (١٧)، ودراسة "عصام بدوي" (٢٠٠١م) (١٢)

### جدول (١٣) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	مربع كا
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
٩	أحث العاملين بالهيئة الشبابية على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .	62	23	31	—	34	70.53	79.80	
١٠	أقبل من العاملين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل .	67	28	21	2	32	72.80	84.84	
١١	أشرك العاملين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار .	59	29	28	20	14	73.20	64.04	
١٢	أشجع جميع الحاضرين في الاجتماعات على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع .	48	36	32	5	29	69.20	59.80	
١٣	أتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار .	54	26	35	1	34	68.67	69.48	
١٤	أراجع في القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك .	55	33	29	17	16	72.53	60.00	
١٥	أأخذ قراراتي مراعيًا لقدرات العاملين وتخصصاتهم .	51	18	43	7	31	66.80	65.68	
١٦	أستفيد من الخبرات المتوفرة لدى العاملين داخل القسم لاتخاذ القرارات المناسبة .	61	20	32	6	31	69.87	72.84	
		الدرجة الكلية للمحور					4227	70.45	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :



— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار ما بين (٦٦.٨٠% : ٧٣.٢٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٧٠.٤٥%) .

— توجد فروق دالة إحصائية في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً .

ويعزوا الباحثان نتيجة استجابات عينة البحث عن محور المشاركة في اتخاذ القرار التي نالت موافقات بدرجة كبيرة جداً، أنهم يتقبلون من العاملين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل، تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ويستفيدوا من الخبرات المتوفرة لدى العاملين داخل القسم لاتخاذ القرارات المناسبة. ، ويشاركون العاملين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار. لذلك فان أهمية اتخاذ القرارات في العصر الحديث بكل ما فيه من تغييرات سريعة آثرت على كل الهيئات كما انه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة تتضاءل المسافات وأصبح عنصر الوقت من أهم عناصر اتخاذ القرارات فالتناقض الشديد بين العديد من مظاهر الحياة البشرية مما يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة سواء لتقدم الإنسان أو لتخلفه عن غيره من البشر وهذا ما أكده **محمد حسن علاوى (١٩٩٨م) (١٧)** في كتابه سيكولوجية القيادة الرياضية، ودراسة "عصام بدوي" (٢٠٠١م) (١٢)

### جدول (١٣) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الثالث : صياغة وإعلان القرار) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	مربع كا
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
١٧	أختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل الهيئة الشبابية.	72	23	21	—	34	73.20	96.20	
١٨	أصيغ القرار بعبارات واضحة.	56	23	35	8	28	69.47	64.76	
١٩	أأخذ القرار بموضوعية تامة.	43	29	41	3	34	65.87	60.72	
٢٠	أرعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.	44	48	18	16	24	69.60	57.92	
٢١	أرعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	36	44	34	3	33	66.27	59.72	
٢٢	أحدد العاملين الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	40	36	39	1	34	66.27	61.48	
٢٣	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	60	34	26	9	21	73.73	69.08	
٢٤	أحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة في الهيئة الشبابية.	49	32	28	7	34	67.33	58.28	
الدرجة الكلية للمحور							4138	68.97	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث : صياغة وإعلان القرار ما بين (٦٥.٨٧% : ٧٣.٧٣%)، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٨.٩٧%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً ، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٢٠ ، ٢١) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة .

لما تمثله من أهمية حيث أن صياغة وإعلان القرار تعتبر ثالث محاور مقياس اتخاذ القرار ويعزو الباحثان نتيجة استجابات عينة البحث الي أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية، بل هي قلب الإدارة ومراحل صياغة القرار متسلسلة كأهمية اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل الهيئة الشبابية، صياغة القرار بعبارات واضحة، أهمية استخدام وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار، الحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة في الهيئة الشبابية ، مراعاة عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها .، اتخاذ القرار بموضوعية تامة، وهذا ما أكدته "حسن علاوي" (٢٠٠٢م) (١٧) ودراسة "عصام بدوي" (٢٠٠١م) (١٢) ودراسة " طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر " (١٩٩٧) (١٠)

### جدول (١٤) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لأراء العينة بالنسبة لعبارات

#### (المحور الرابع : متابعة تنفيذ القرار) (ن = ١٥٠)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	مربع كا
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٢٥	أعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل الهيئة الشبابية .	47	43	17	13	30	68.53	58.32	
٢٦	أضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة العاملين في الهيئة الشبابية .	37	44	31	6	32	66.40	56.52	
٢٧	أتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه .	26	47	50	17	10	68.27	65.48	
٢٨	ألزم نفسي بتنفيذ القرار .	49	25	40	3	33	67.20	64.48	
٢٩	أقوم بمساعدة المقصرين في تنفيذ القرارات .	53	24	38	5	30	68.67	65.08	
٣٠	أستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات .	63	23	26	16	22	71.87	68.28	
٣١	أقوم بنتائج القرارات بعد تنفيذها .	63	20	31	2	34	70.13	79.80	
٣٢	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها	40	39	34	18	19	68.40	49.24	
الدرجة الكلية للمحور								4121	68.68

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع: متابعة تنفيذ القرار ما بين (٦٦.٤٠% : ٧١.٨٧%)، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (٦٨.٦٨%) .

— توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٢٥ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة جداً، كما توجد فروق دالة إحصائياً في العبارات (٢٦ ، ٢٧) وفي اتجاه الموافقة بدرجة كبيرة .

ويعزو الباحثان تلك النتيجة الي ان نجاح الهيئات الشبابية والرياضية يعتمد بشكل رئيسي على استعداد وقدره مديري هذه الهيئات والعاملين (الإداريين) على أداء مهامهم ومقتضيات وظائفهم وبذل المزيد من الجهد برغبة منهم لإنجاح وتحقيق الهدف السامي لهذه المؤسسات وعلى رأس هذه المهام القدرة على اتخاذ القرار، فلا بد من تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها او الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات حيث انه بعد الانتهاء من اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار وفي ضوء معايير معينة فان الأمر يتطلب معرفة مدى تأثير هذا القرار على تحقيق الهدف المنشود وهنا تبرز أهمية نظم " التغذية الراجعة Feed Back " في متابعة القرار وتقييمه. كما لا بد من محاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات ولا بد من وضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة العاملين في الهيئة الشبابية وأعطى الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل الهيئة الشبابية، وهذا ما أكده "حسن علاوي" (٢٠٠٢م) (١٧) ودراسة "عصام بدوي" (٢٠٠١م) (١٢) ودراسة "طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر" (١٩٩٧) (١٠)

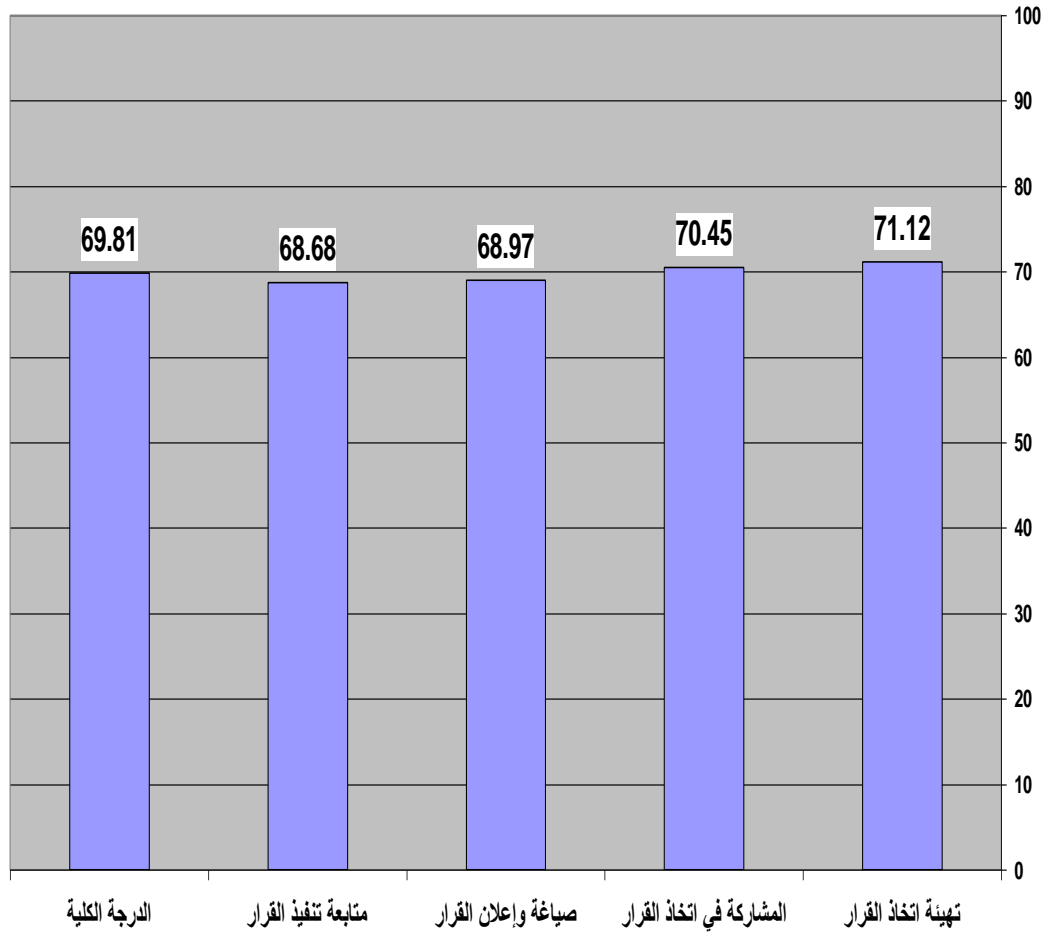
### جدول (١٥) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والترتيب لأراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس القدرة على اتخاذ القرار (ن = ١٥٠)

م	المحاور	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية. %	الترتيب
١.	تهيئة اتخاذ القرار	4267	71.12	١
٢.	المشاركة في اتخاذ القرار	4227	70.45	٢
٣.	صياغة وإعلان القرار	4138	68.97	٣
٤.	متابعة تنفيذ القرار	4121	68.68	٤
	الدرجة الكلية للمقياس	16753	69.81	

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محاور مقياس القدرة على اتخاذ القرار ما بين (٦٨.٦٨% : ٧١.١٢%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس (٦٩.٨١%) ، مما يدل على توسط مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج .

– جاء في الترتيب الأول من حيث مقياس القدرة على اتخاذ القرار محور (تهيئة اتخاذ القرار) ، كما جاء في الترتيب الثاني محور (المشاركة في اتخاذ القرار) ، كما جاء في الترتيب الثالث (صياغة وإعلان القرار) ، كما جاء في الترتيب الرابع والأخير محور (متابعة تنفيذ القرار) .



شكل (٣)

رسم بياني يوضح والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس القدرة على اتخاذ القرار

## الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

- هل توجد علاقة بين التتمر الإداري وتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج ؟

جدول (١٦) معاملات الارتباط بين التتمر الإداري وتقدير الذات والقدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات

### الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج (ن = ١٥٠)

التتمر الإداري					المقياس
الدرجة الكلية	التتمر اللفظي	التتمر الجسدي	التتمر المتعلق بالعمل	التتمر الشخصي	
٠.٨٥	٠.٧٤	٠.٥٤	٠.٧٥	٠.٨٢	تقدير سلبي للذات - تقدير ايجابي للآخرين
٠.٧٧	٠.٧١	٠.٣٦	٠.٦٩	٠.٧٦	تقدير سلبي للذات - تقدير سلبي للآخرين
٠.٧٧	٠.٧٦	٠.٢٩	٠.٦٧	٠.٧٥	تقدير ايجابي للذات - تقدير سلبي للآخرين
٠.٥٩-	٠.٦٠-	٠.٢٠-	٠.٤١-	٠.٦٤-	تقدير ايجابي للذات - تقدير ايجابي للآخرين
٠.٧٣	٠.٦٤	٠.٤٢	٠.٧٢	٠.٦٦	الدرجة الكلية
٠.٦٦-	٠.٦٦-	٠.٢١-	٠.٥١-	٠.٧٢-	تهيئة اتخاذ القرار
٠.٦٥-	٠.٦٦-	٠.١٩-	٠.٤٩-	٠.٧١-	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٦٨-	٠.٦٧-	٠.٢٣-	٠.٥٢-	٠.٧٣-	صياغة وإعلان القرار
٠.٦٧-	٠.٦٦-	٠.٢٣-	٠.٥٢-	٠.٧٣-	متابعة تنفيذ القرار
٠.٦٧-	٠.٦٧-	٠.٢٢-	٠.٥١-	٠.٧٣-	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٥٩

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد التتمر الإداري والدرجة الكلية له وكل من أبعاد (تقدير سلبي للذات - تقدير ايجابي للآخرين ، تقدير سلبي للذات - تقدير سلبي للآخرين ، تقدير ايجابي للذات - تقدير سلبي للآخرين) والدرجة الكلية لمقياس تقدير الذات ، بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً مع بعد (تقدير ايجابي للذات - تقدير ايجابي للآخرين) من أبعاد مقياس تقدير الذات ، بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً مع جميع أبعاد مقياس القدرة على اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس .

حيث يري الباحثان من خلال ما توصلوا اليه من نتائج أن التتمر الإداري من أكثر السلوكيات التي تؤثر سلباً في نفوس العاملين وتعمل على ضعف تقدير الذات لديهم كما تؤثر سلباً على القدرة على اتخاذ

القرار الامر الذي ينتج عنه خسارة الكثير من الموهوبين نتيجة الأساليب الخاطئة المتبعة داخل الهيئات الشبابية وبالتالي يؤثر بشكل سلبي على عملية الابتكار والابداع في الإدارة في مكان العمل نتيجة المضايقات المستمرة على مديري الهيئات الشبابية وهذا ما أكدته دراسة "احمد على" (٢٠١٨م) (١) ودراسة "أيمن محمد" (٢٠١١م) (٤) ، ودراسة "رزان على" (٢٠١٤م) (٨) ، ودراسة "البنّي عبد الحميد" (٢٠١٠م) (٨) **الاستخلاصات :**

في ضوء نتائج البحث توصل الباحثان إلى الاستخلاصات التالية :

- ١- أظهرت النتائج أن هناك درجات متفاوتة للتمتع الإداري الذي يمارس على مديري الهيئات الشبابية من حيث اشكاله، فنجد أكثر اشكال التمتع ممارسة هو التمتع الشخصي ثم يليه التمتع المتعلقة بالعمل ثم يليه التمتع الجسدي ثم يليه التمتع اللفظي.
- ٢- أظهرت النتائج أيضا أن اقل اشكال التمتع ممارسة لدي مديري الهيئات الشبابية هو التمتع اللفظي نظرا لفهم العاملين قانونية التمتع المباشر بالألفاظ داخل محيط العمل.
- ٣- أظهرت النتائج تدني مستوي تقدير الذات لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج .
- ٤- أظهرت النتائج ضعف القدرة على اتخاذ القرار لدي مديري الهيئات الشبابية بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج .
- ٥- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التمتع الإداري والدرجة الكلية له وكل من أبعاد (تقدير سلبي للذات - تقدير ايجابي للآخرين ، تقدير سلبي للذات - تقدير سلبي للآخرين ، تقدير ايجابي للذات - تقدير سلبي للآخرين) ، بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً مع بعد (تقدير ايجابي للذات - تقدير ايجابي للآخرين) من أبعاد مقياس تقدير الذات ، بينما توجد علاقة ارتباطية سلبية مع جميع أبعاد مقياس القدرة على اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس

### التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي :

- ١- الاهتمام بوضع قوانين رادعة للحد من انتشار سلوكيات التمتع الإداري .
- ٢- ضرورة أن تقوم مديرية الشباب والرياضة بسوهاج بإعادة صياغة لوائحها المالية بما يتناسب مع رغبات ومتطلبات العاملين.
- ٣- عمل ورش عمل لعلاج الظواهر الناتجة عن ممارسات التمتع الإداري بمختلف الهيئات.
- ٤- منح العاملين ذوي السلوكيات الحسنة مكافآت وحوافز تثبت فيهم الجوانب الإيجابية.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. احمد على صالح: أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التمر في مكان العمل، دراسة ميدانية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٨م.
٢. أحمد ماهر أحمد : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، إسكندرية ، ٢٠٠٢م
٣. إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهى وحسن حسن عبده وإبراهيم ربيع شحاتة : علم النفس الرياضي مبادئ وتطبيقات ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٤م
٤. أيمن محمد الصرايرة: " الأثار النفسية والاجتماعية والأكاديمية والجسمية للتمر على ضحايا التمر من طلبة المرحلة الأساسية العليا في محافظة الكرك ، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١١م.
٥. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن ٢٠١٠م.
٦. جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة" مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.
٧. حامد زهران عبد السلام: "علم نفس النمو"، ط٢، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٠م
٨. رزان على مهيدات: التمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة اربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٩م.
٩. سمير عبد الحميد على : إدارة الهيئات الرياضية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م
١٠. طلحة حسين حسام الدين، عدلة عيسى مطر : مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، ١٩٩٧م.
١١. عبد العزيز على بن هلال السعدي : " التمر المدرسي وعلاقته بالتكيف النفسي والاجتماعي لدي طلبة صعوبات التعلم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٧م.
١٢. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١م
١٣. غالب محمد المشيخي : قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى عينه من طلاب جامعة الطائف ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩م ،
١٤. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، إسماعيل حامد عثمان: التنظيمات في المجال الرياضي، دار السعادة، القاهرة، ٢٠٠٦م.

١٥. لبني عبد الحميد الحجاج : علاقة التتمر بتمثل القيم الاجتماعية ويقظة الضمير والشعور بالنقص لدى الطلبة المتميزين في المرحلة الأساسية العليا في مدارس محافظة الطفيلة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٠م.
١٦. محمد أحمد عبد الغني : العزو الرياضي وعلاقته بأنماط تقدير الذات للاعبين بعض الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا ، ٢٠٠٤م
١٧. محمد حسن علاوي : سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
١٨. محمد حسن علاوي: سيكولوجية المدرب الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م.
١٩. محمد حسن علاوي: مدخل علم النفس التربوي الرياضي، الطبعة الخامسة ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٢٠. محمد متولي قنديل : بناء الثقة بالنفس باستخدام الكلمات المشجعة ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ٢٠٠٩م.
٢١. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ٢٠٠٢م .
٢٢. ناهد محمد حسن : الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وتقدير الذات لدى أخصائي النشاط الرياضي بجامعة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٣م
٢٣. هاني إبراهيم السليمان: دليلك إلى الثقة بالآخرين ، دار الاسراء ، عمان، ٢٠٠٥م.
٢٤. وزارة الشباب : لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب والأندية ، مركز المعلومات والتوثيق ، إدارة النشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

25. Ross, P,N : Arresting Violence, A resource guide for schools And their communities Toronto; Ontario public school teachers federation retrived June, 1998.
26. Naylor, P., Cowie, H., Cossin, F., de Bettencourt, R., & Lemme, F.: Teachers' and pupils' definitions of bullying. British journal of educational psychology, 76(3), 553-576, 2006