

المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي الأمثل للعاملين

بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج

المقدمة ومشكلة الدراسة:

تعتبر الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل أن يتكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها ولهذا فان شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات. ويعد اتخاذ القرار العملية المحورية التي تدور حولها معظم وظائف الإدارة، حيث تسعى المنظمة في مسيرتها على حسن اختيار البديل المناسب من عدة بدائل متاحة بعد تحليل وتقييم هذه البدائل، فاتخاذ القرار الذي يعتمد على مشاركة الافراد ويتوفر على معلومات دقيقة وفي الزمن المناسب من شأنه أن يحسن أداء الأفراد ويساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يتماشى مع تطلعات العاملين. وتعتبر عملية اتخاذ القرار أكبر مسؤوليات المدير وأخطرها، خاصة تلك التي يقوم عليها سير العمل في المنظمة؛ لذلك فإن توفيق المدير في اتخاذ القرار الصائبة بمشاركة أعضاء فريقه الإداري من بين الأهداف المتوخاة؛ بحيث تكون الفيصل بين نجاح الإدارة أو فشلها. (سليمة، بوزيد ٢٠١٠م).

وعرف محمد علاوي (٢٠١٢م) إتخاذ القرار بأنه إختيار من بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة أو مواجهة موقف، أو محاولة تغيير حالة، والحاجة لإتخاذ قرار ينبع من وجود بدائل، الأمر الذي يتطلب عملية الإختيار من بينها (محمد علاوي، ٢٧٤).

يرى "شيستر برنارد Chester Bernard بأن عملية اتخاذ القرار تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر" حيث تستمد عملية اتخاذ القرار أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة. نورية، نعلي (٢٠٠٩م).

يؤكد بارثولوميو Bartholomew (٢٠٠٨م) أن عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة التي تمارسها القيادات على مختلف أنواعها، ويمكن للقائد بواسطة هذه العملية أن حدد المشكلات التنظيمية داخل مؤسسته ويضع الحلول والمعالجات لها. (Bartholomew ٢٠٠٨م: ٢٣٤)

ويرى كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس ان عملية اتخاذ القرار تعد من ادق واصعب العمليات الإدارية، ففي دقتها تتمثل الحكمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود، وتكمن صعوبتها في براعة الإختيار بين افضل البدائل، وكلما زاد حجم الهيئة او المؤسسة وتضخمت مسؤولياتها كلما ازدادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة لانها عندئذ ينبغي ان تستمد حكمتها من العديد من المستويات وكذلك العديد من الآراء لكي تتبلور كلها في رأي واحد (كمال درويش وآخرون ١٩٩٣م: ٤٥)

وعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية لأنها هي التي تتحكم في مصير المؤسسات الرياضية وهي عملية تتطلب من المسؤولين القيام بها وفي بعض الأحيان تكون محددة بفترة معينة، وأن القرار يتطلب لمن يصدره أن يتصف بالقدرة والكفاءة للتعرف على المشكلة والتفهم الكامل للتحليلات وبدائل الحلول لاتخاذ القرار المناسب. (الهزيمية، السفياي، ٢٠٢٠م: ٤٣)

واتخاذ القرار يعد من اهم مراحل القرار، وليس مرادفا لصنع القرار فمرحلة إتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل اليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم يرى خالد يوسف واخرين بانه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر (خالد يوسف واخرين ٢٠٠٦م، ٢٢)

وتتناول هذه الدراسة المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الاداء الوظيفي الأمتثل للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، وتحاول التعرف على اهم محاور المشاركة التي تؤثر في اداء العاملين وكيف يمكن تطوير تلك المشاركة بما يسمح بتطوير الهيئات الشبابية التي تخدم المجتمع.

ومن خلال إطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة فقد أوصت دراسة كلا من (احمد السيد متولى ٢٠١٤م، يسري فيصل دهش ٢٠١٩م، عوض، هيثم طلعت ، عبدالقادر، التجاني الطاهر ٢٠٢١م، الصباغ وآخرون ٢٠١٧م) بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وما لها من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسات والمنشآت المختلفة وان المشاركة في القرارات تساعد على مواجهة التحديات المتوقع حدوثها وكذلك تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كأساس لنجاح العملية الإدارية وايضا تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على عينة قوامها (٣٠) فردا من مجتمع البحث من العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة تبين له ان الهيئة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار وأن الإدارات العليا منعزلة تماما عن الإدارات التشغيلية وان العاملين لا يشاركون في الاجتماعات اطلاقا وتقتصر على مديري الإدارات.

ومن خلال قيام الباحث ببعض المقابلات الشخصية المبدئية والغير مقننة مع بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج حول المشاركة في اتخاذ القرار وأهميتها في تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها ومن خلال الإجابة ما هي نوعية الأسلوب القيادي المتبع داخل الهيئة على مستوى الإدارات العليا والوسطى أتضح عدم الدراية الكاملة لدى العاملين بأهداف المؤسسة مما دفع الباحث للتطرق والبحث في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

أهمية الدراسة:

١. قد تساهم الدراسة في تقديم اضافة جديدة بما يتعلق بقيم بمشاركة العاملين في المؤسسات والهيئات.
٢. قد تساعد الدراسة في تنبيه العاملين في المنظمات الى اهمية دورهم في اتخاذ القرار ومن ثم زيادة كفاءة العمل.
٣. توضيح اهم المحاور والاركان التي تقوم عليها عملية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

هدف الدراسة:

تهدف إلى ايجاد العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

تساؤل الدراسة:

ما العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج؟

ويتحقق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الواقع الفعلي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر العاملين؟

٢. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي الأمثل للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

٣. هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين (أسلوب القيادي - طبيعة العمل - نوعية القرار - كفاءة العاملين - المناخ الوظيفي) والأداء الوظيفي الأمثل للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

مصطلحات الدراسة:

اتخاذ القرار:

"القرار هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ، والقرار Decision مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي، والرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن عمله ولا يمكن عمله للوصول إلى موقف معين أو نتيجة محددة أو نهائية" (صالح ٢٠٠٧ م: ١٨)

الأداء الوظيفي:

هو الترجمة العملية والإنجاز لبرامج العمل وخطط الأعمال التي تم وضعها وتحديدها للوصول إلى الهدف الأساسي للمؤسسة. (منصوري، عزوز، ٢٠٢٠ م).

الأداء الوظيفي الأمثل: تعريف إجرائي

هو انجاز الشخص للأعمال المكلف بها في أقل زمن وبأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة وباتجاه الأهداف الموضوعه سلفاً.

الدراسات السابقة:

فيما يلي يستعرض الباحث عينة لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة:

١- دراسة عوض، هيثم طلعت ، عبدالقادر، التجاني الطاهر (٢٠٢١م) بعنوان: اللامركزية الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإدارية (دراسة تطبيقية)، وهدفت للتعرف على تأثير:

اللامركزية الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإدارية برئاسة محلية شندي وإدارة الصحة- ولاية نهر النيل، وبيان اللامركزية الإدارية في سهولة تدفق المعلومات، وأوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسات الاعتماد أكثر على اللامركزية في عملية اتخاذ القرار الإدارية.

٢- دراسة (الصباع وآخرون ، ٢٠١٧م) بعنوان: " بناء نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين العلاقة بين الصوت الوظيفي والولاء الوظيفي" وهدفت إلى بناء نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار وتوصلت الى ان مشاركة العاملين في صنع القرار تتوسط العلاقة بين الصوت الوظيفي والولاء الوظيفي ، حيث تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم والولاء الوظيفي ، ولا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء الوظيفي ، وربما يرجع ذلك الى عدم تقبل بعض القادة بالمستشفيات محل الدراسة للآراء المخالفة لتوجهاتهم مما ينعكس سلبياً على رغبة العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار ومن ثم ولائهم الوظيفي.

٣- دراسة (محمد ريب الله ، ٢٠١٣م) بعنوان: " واقع المشاركة في صنع القرار على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية " وهدفت إلى تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس متدنية بشكل عام في الجامعات الجزائرية.

٤- دراسة (الغزالي، ٢٠١٢م) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية " هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية وتوصلت الدراسة الى ان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية ، التمكين) في شركات التأمين الاردنية مرتفع وكذلك توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر زي دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية ، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية وان التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الاكبر من بين ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية.

٥- دراسة (السفياني، ٢٠١٢م) بعنوان: " درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار المدرسية " وهدفت إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها وتوصلت الدراسة الى ان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسية في مجملها كانت منخفضة اما مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة.

٦- دراسة (العمرى، ٢٠١١م) بعنوان : " أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغرة في اتخاذ القرار على ادائهم الوظيفي " هدفت الى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغرة في اتخاذ القرار على ادائهم الوظيفي وكذلك معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموجرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات العمل في الوكالة في الوظيفة الحالية- الدرجة الوظيفية) على المشاركة في اتخاذ القرار، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية اشتملت على (٢٣٥) موظف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات ، وقد اسفرت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والاداء الوظيفي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى " للجنس - المؤهل العملي- عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية"، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية، وكذلك تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كأساس لنجاح العملية الإدارية.

الدراسات الأجنبية :

٧- دراسة (ديكتر وديفيد وناثان ٢٠٠٨م) بعنوان: " دور توجيه الوقت في اتخاذ القرار تحت ضغط الوقت والاستمتاع بالاداء وسمة القلق، هدفت الى التعرف على دور توجيه الوقت في التأثير على عملية اتخاذ القرار تحت ضغط عامل الوقت ، وقد تم تطبيق البحث على عينة قوامها (١٢٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد اسفرت نتائج الدراسة عن ان المديرين الذين يعملون تحت ضغط وقت قليل ويمتلكون قدرة عالية على توجيه الوقت اكثر تحقيقاً للنجاح في نتائجهم من المدربين الذين يعطون لعملية توجيه الوقت اهتمام اقل مما يوضح عملية توجيه الوقت خاصة عند اتخاذ القرار تحت هذا الضغط واثاء المنافسة.

٨- دراسة جونز وهوسنر وكورنسيان ٢٠٠٧م بعنوان: التفاعل بين عملية اتخاذ القرار والسلوك لدى مدربي كرة السلة من ذوي الخبرة وعديمي الخبرة اثناء المنافسات، هدفت الى التعرف على التفاعل بين اتخاذ القرار وسلوك المدربين ذوي الخبرة وعديمي الخبرة اثناء المباريات ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٢٠) مدرباً عشرة مدربين من ذوي الخبرة وعشرة مدربين اخرين عديمي الخبرة ، وقد استخدم الباحثون أسلوب تحليل السلوك والملاحظة العلمية لتحليل سلوك المدربين وتفاعلات اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة الى ان المدربين ذوي الخبرة استخدموا الملاحظة الصامتة وكانوا اكثر قدرة على اتخاذ القرار في حالة حدوث أي مشكلات عن المدربين عديمي الخبرة .

٩- دراسة اندرسون ٢٠٠١م بعنوان: العلاقة بين الجنسين في عملية صنع القرار "دراسة مقارنة" ، هدفت الى تحديد الفوارق بين الجنسين في عملية صنع القرار لكبار المديرين في منطقة نيو انجلاند بعد عملية إعادة الهيكلة للنظام الصحي لهذه المنطقة لتقييم الكفاءات الإدارية للمديرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧) مديراً بالإدارة العليا، وتمثلت المتغيرات التي تمت على أساسها دراسة الفوارق في الاتي (الجنس- العمر- المؤهلات العلمية- عدد سنوات الوظيفة الحالية- طريقة اتخاذ القرار) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان كاداه من اوات جمع البيانات، وقد اسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق كبيرة بين الجنسين المشاركين في مناصب لفترات قصيرة ، وكان الفرق الوحيد الدال احصائياً هو ان المديرين الرجال يقوموا باستخدام وسائل شاماة ومتطورة بدرجة اكبر من نظرائهم من الاناث.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) والمنهج التجريبي لايجاد العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجالات الدراسة:

المجال البشري: تقتصر هذه الدراسة على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة (يناير- ابريل ٢٠٢١م)

المجال الجغرافي: مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية.

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية وعددهم (٢٢٦) فرد.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية، وبلغ قوامها من (١٠٠)، كما تم استبعاد افراد العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (١٥) أفراد لتطبيق المعاملات العلمية الخاصة بالدراسة ، وجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١)

يوضح توزيع أفراد العينة

م	العاملين بمديرية الشباب والرياضة	النسبة المئوية
المجتمع الأصلي	٢٢٦	٪١٠٠
العينة الأساسية	١٠٠	٪٤٤
العينة الاستطلاعية	١٥	٪٠,٧

أدوات جمع البيانات:

بغرض تحقيق اهداف الدراسة والتحقق من صحة الفروض أستعان الباحث في جمع بيانات الدراسة بالأدوات التالية:

١- المقابلة الشخصية:

استخدم الباحث المقابلة الشخصية غير المقننة مع ذوي الخبرة في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وكذلك المقابلة الشخصية مع العاملين بمديرية الشباب والرياضية بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية.

٢- إستمارة الإستبيان:

استمارة استبيان للكشف عن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الأداء الوظيفي الامثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضية (من تصميم الباحث).

خطوات إعداد إستمارة الإستبيان:

١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحث لعدد (٦) محاور يمكن أن تقيس أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضية.

٣- قام الباحث بعرض محاور الإستبيان على مجموعة من الخبراء (٧) في مجال الإدارة الرياضية والادارة العامة، وجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور الإستبيان.

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في محاور الإستبيان (ن = ٧)

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	الاسلوب القيادي	٧	-	٪١٠٠
٢	طبيعة العمل	٧	-	٪١٠٠
٣	كفاءة العاملين	٧	-	٪١٠٠
٤	نوعيه القرار	٧	-	٪١٠٠
٥	المناح الوظيفي	٧	-	٪١٠٠
٦	مستوى اداء العاملين	٧	-	٪١٠٠

يتضح من جدول رقم (٢)، أن نسبة موافقة الخبراء على محاور الإستبيان بلغت ٪١٠٠ وبالتالي تمت الموافقة على جميع محاور الإستبيان.

٤- قام الباحث بصياغة عبارات الإستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت اتخاذ القرار والأداء الوظيفي حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٣٣) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان مرفق(١).

٥- المعاملات العلمية للاستمارة الإستبيان:

أ- صدق الإستبيان: لحساب صدق الإستبيان استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبيان في صورته الأولى مرفق (١) على السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء . وجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات الإستبيان.

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات إستبيان المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة (ن = ٧)

كفاءة العاملين			طبيعة العمل			الاسلوب القيادي		
النسبة	المقدرة	العبرة	النسبة	المقدرة	العبرة	النسبة	المقدرة	العبرة
٪٨٥,٧	٣٠	١	٪١٠٠	٣٥	١	٪١٠٠	٣٥	١
٪١٠٠	٣٥	٢	٪١٠٠	٣٥	٢	٪٨٥,٧	٣٠	٢
٪١٠٠	٣٥	٣	٪١٠٠	٣٥	٣	٪٨٥,٧	٣٠	٣
٪١٠٠	٣٥	٤	٪١٠٠	٣٥	٤	٪١٠٠	٣٥	٤
٪٨٥,٧	٣٠	٥	٪٨٥,٧	٣٠	٥	٪١٠٠	٣٥	٥
مستوى اداء العاملين			المناخ الوظيفي			نوعية القرار		
النسبة	المقدرة	العبرة	النسبة	المقدرة	العبرة	النسبة	المقدرة	العبرة
٪١٠٠	٣٠	١	٪١٠٠	٣٠	١	٪١٠٠	٣٥	١
٪١٠٠	٣٠	٢	٪٨٥,٧	٣٠	٢	٪١٠٠	٣٥	٢
٪٨٥,٧	٣٠	٣	٪١٠٠	٣٥	٣	٪١٠٠	٣٥	٣
٪١٠٠	٣٠	٤	٪١٠٠	٣٥	٤	٪١٠٠	٣٥	٤
٪١٠٠	٣٠	٥	٪١٠٠	٣٥	٥	٪١٠٠	٣٥	٥
٪٨٥,٧	٣٠	٦						
٪١٠٠	٣٠	٧						
٪١٠٠	٣٠	٨						

ويتضح من جدول رقم (٣) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٨٥,٧٪ : ١٠٠٪) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الإستبيان لحصولهم على نسبة مئوية أكثر من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء وبالتالي تم قبول جميع عبارات الإستبيان .
ب- ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (١٥) فردا من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ومن خارج عينة الدراسة، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/١/٥ : ٢٠٢١/١/١٩ م ، واستخدم الباحث لحساب الثبات معامل ألفا كرونباخ ، وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لإستبيان المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة (ن = ١٥)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
١	الاسلوب القيادي	٠,٩٨٣
٢	طبيعة العمل	٠,٩٦٩
٣	كفاءة العاملين	٠,٩٦١
٤	نوعية القرار	٠,٩٠٨
٥	المناخ الوظيفي	٠,٩٤٦
٦	مستوى اداء العاملين	٠,٩٦١
	الدرجة الكلية	٠,٩٩٢

ويتضح من جدول رقم (٤) ما يلي: تراوحت معاملات الفاكرونباخ بين (٠,٩٠٨ : ٠,٩٨٣) ، كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع المحاور (٠,٩٩٢) وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومن خلال قيم الثبات يتضح أن الإستبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات مما يعطي مؤشر قوي بإمكانية الإعتماد عليه في التعرف على أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي الأمثل العاملين بمديرية الشباب والرياضية بسوهاج.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠٢١/١/٥ : ٢٠٢١/١/١٩ م على عينة قوامها (١٥) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة العبارات وسهولة صياغتها وزمن الإجابة على الإستبيان ، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الإستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم.

الدراسة الاساسية :

قام الباحث بتطبيق الإستبيان على أفراد عينة الدراسة من العاملين بمديرية الشباب والرياضية بسوهاج والبالغ عددهم (١٠٠) فرد، وذلك في الفترة من ٢٠٢١/٢/٢ : ٢٠٢١/٢/٢٥ م

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج ا لدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: (النسبة المئوية، معامل ألفا لكرونباخ ، معامل الارتباط لسبيرمان وبيرسون ، الميزان التقديري ، الدرجة المقدره ، المتوسط الموزون ، الإنحراف المعياري للمتوسط الموزون) . وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥) كما استخدم الباحث برنامج SPSS لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها :

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً للإجابة على تساؤلاتها وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال التحليل الإحصائي سوف يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

أ- التحقق من صحة التساؤل الأول وهو: ما الواقع الفعلي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر العاملين؟

١- المحور الأول: الأسلوب القيادي:

جدول رقم (٥)
الدرجة المقدره والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون
والنسبة المئوية لمحور: الأسلوب القيادي = ن (١٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	%	الترتيب
١	امتلك هامش كبير من الحرية في تحديد القرار الخاصة بعملية	٩٩	١	*	٤٩٦	٥,٠	٠,٥٢	٪٩٩,٢	١
٢	يسمح لي بالتعبير عن رأيي في القرار الخاصة بالقسم التابع له	٩٥	٥	*	٤٩٠	٤,٥	٠,٤٨	٪٩٨	٢
٣	يحرص المديرين على استشارة العاملين في قرارات العمل	٨٠	*	٢٠	٤٤٠	٤,٤	٠,٤٤	٪٨٤	٥
٤	يحرص المديرين على تفويض جزء من سلطاتهم للعاملين	٩٠	١٠	*	٤٨٠	٤,٨	٠,٥٦	٪٩٥	٣
٥	النقاش والحوار حول القرار المهمة سمة رئيسية في العمل	٨٨	٨	٤	٤٦٨	٤,٧	٠,٤٧	٪٩٣,٦	٤
	مجموع المحور				٢٢٧٠	٤,٦٨	٠,٤٩	٪٩٤,٨	

يتضح من جدول رقم (٥) ما يلي: أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاه عاما نحو الحياد على مؤشر الأسلوب القيادي حيث تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الأول: الأسلوب القيادي ما بين: (٨٨٪ : ٩٩.٢٪) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١) وبلغت أهميتها النسبية (٩٩.٢٪)، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الخامس وبلغت أهميتها النسبية (٨٨٪).

ويتضح من استجابات عينة الدراسة أن هناك تنوع في الإجابات حيث وجدت الدراسة هناك توافق على أن الموظف لديه هامش كبير من الحرية في تحديد القرار الخاصة بعمله بأهمية نسبية قدرها (٩٩.٢٪)، بينما جاءت الإجابة على باقي العبارات بالحياد والمتعلقة بأن الموظف يسمح له بالتعبير عن رأيه في القرار الخاصة بالقسم التابع له بأهمية نسبية قدرها (٩٨٪)، يليها حرص المديرين استشارة العاملين في قرارات العمل بوزن نسبي (٨٨٪)، ثم حرص المديرين على تفويض جزء من سلطاتهم للعاملين بأهمية نسبية قدرها (٩٥٪)، وإن النقاش والحوار حول القرار المهمة سمة رئيسية في العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين يتمتعون بحرية رأي وهذا ما تدعو اليه الدولة المصرية وتحس على احترام الآخرين والحرية في التعبير عن الرأي وهذا يتفق مع دراسة العمري وآخرون (٢٠١٣م) والتي أكدت على أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعاملين.

٢- المحور الثاني: طبيعة العمل:

جدول رقم (٦)

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون
والنسبة المئوية لمحور: طبيعة العمل ن= (١٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	%	الترتيب
١	طبيعة عمل الموظف تحدد درجة مشاركته في قرارات العمل	٩٥	٥	*	٤٩٠	٤,٥	٠,٤٨	%٩٨	٢
٢	خبرة الموظف تفرض على الإدارة إشراكه في اتخاذ القرار	٩٩	١	*	٤٩٦	٥,٠	٠,٥٢	%٩٩,٢	١
٣	جميع الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم بغض النظر عن عملهم	٧٥	١٠	١٥	٤٢٠	٤,٢	٠,٤٢	%٨٤	٤
٤	تنوع الأنشطة والمجالات في العمل تفرض مشاركة العاملين في القرار	٩٠	١٠	*	٤٨٠	٤,٨	٠,٤٣	%٩٦	٣
٥	طبيعة العمل في المؤسسة يفرض الجماعية والمشاركة في القرار	٨٤	١٠	٦	٤٥٦	٤,٧	٠,٤٧	%٩١,٢	٥
	مجموع المحور				٢٣٣٨	٤,٦	٠,٤٩	%٩٣,٥	

يتضح من جدول رقم (٦) ما يلي: أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد ظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على محور طبيعة العمل حيث كانت حيث كانت النسبة المئوية (٩٤.٣%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني: طبيعة العمل ما بين: (٨٤% : ٩٩.٢%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢) وبلغت أهميتها النسبية (٩٩.٢%)، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الخامس وبلغت أهميتها النسبية (٨٤%).

ويتضح من إستجابات أفراد العينة حول محور طبيعة العمل أن الموافقة كانت من نصيب غالبية العبارات، حيث جاءت في الترتيب الأول ان خبرة الموظف تفرض على الإدارة إشراكه في اتخاذ القرار بأهمية نسبية قدرها (٩٩.٢%) ثم أن طبيعة عمل الموظف تحدد درجة مشاركته في قرارات العمل بأهمية نسبية قدرها (٩٨%)، يليه ان تنوع الأنشطة والمجالات في العمل تفرض مشاركة العاملين في القرار بأهمية نسبية قدرها (٩٥%)، وأخيرا طبيعة العمل في المؤسسة تفرض الجماعية والمشاركة في القرار بأهمية نسبية قدرها (٨٤%)، إلا أن الإجابات كانت بالحياد فيما يتعلق بأن جميع الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم بغض النظر عن عملهم.

ويرى الباحث أن العاملين ذو الخبرة الأكثر أي الدرجة الوظيفية الأعلى هم الأكثر مشاركة في اتخاذ القرار حيث يجبر تلك الخبرة الإدارة العليا مشاركته في عملية صنع القرار والمشورة، وأيضا ان الموظف ذو المهارات المتعددة والتمكن من تخصصه يشارك بصورة واضحة في عملية صنع القرار وهذا يتفق مع دراسة الهاجري (٢٠١٧م) والتي أوصت بفتح باب المشاركة في القرار للعاملين بالهيئة وأن ذلك يحسن الأداء الوظيفي لهم.

٣- المحور الثالث: كفاءة العاملين:

جدول رقم (٧)

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون
والنسبة المئوية لمحور: كفاءة العاملين = (١٠٠) ن

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	%	الترتيب
١	تحرص الإدارة على استشارة العاملين المؤهلين علميا في القرار	٩٤	٣	٣	٤٨٢	٤,٨	٠,٤٢	٩٦,٤%	١
٢	لدى المؤسسة هيئة استشارية للتخطيط القرار	٨٠	*	٢٠	٤٤٠	٤,٤	٠,٤٤	٨٤%	٥
٣	يتم عرض القرار المهمة على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة قبل إقرارها	٩٠	٢	٨	٤٦٤	٤,٧	٠,٤٦	٩٣%	٤
٤	تحرص إدارة المؤسسة على تعيين الموظفين الأكفاء في مراكز اتخاذ قرارات	٩٠	٥	٥	٤٧٠	٤,٧	٠,٤٧	٩٤%	٣
٥	الإدارة تستمع جيدا لأصحاب الكفاءات	٨٩	١٠	١	٤٧٦	٤,٨	٠,٤٨	٩٥,٢%	٢
	مجموع المحور				٢٣٧٠	٤,٦٨	٠,٤٩	٩٤,٨%	

يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي: أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد ظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على مؤشر طبيعة العمل حيث كانت النسبة المئوية (٩٤.٨%)، حيث تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث: كفاءة العاملين ما بين: (٨٤% : ٩٦.٤%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١) وبلغت أهميتها النسبية (٩٦.٤%)، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الخامس وبلغت أهميتها النسبية (٨٤%).

ويتضح من إستجابات أفراد العينة حول محور كفاءة العاملين أن الموافقة كانت من نصيب غالبية العبارات، حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة وهي أن الإدارة تحرص على استشارة العاملين المؤهلين علميا في القرار بأهمية نسبية قدرها (٩٦.٤%) ثم الإدارة تستمع جيدا لأصحاب الكفاءات بأهمية نسبية قدرها (٩٥.٢%) ثم يليها تحرص المؤسسة على تعيين الموظفين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار و بأهمية نسبية قدرها (٩٤%) ثم يليها انه يتم عرض القرار المهمة على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة قبل إقرارها بأهمية نسبية قدرها (٩٣%)، وجاءت الإجابة على السؤال المتعلق بأن لدى المؤسسة هيئة استشارية لاتخاذ القرار اخر الترتيب بأهمية نسبية قدرها (٨٤%).

ويرجع الباحث ذلك إلى أن العاملين حملة المؤهلات العليا والحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه في التربية الرياضية يشاركون في عملية صنع القرار بشكل كبير وأن الإدارة تحرص بصورة كبيرة على استشارة هؤلاء العاملين في عملية صنع القرار وهذا يتفق مع دراسة السفياتي (٢٠١٢م) والتي توصي بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المتعلقة بالعملية الإدارية والتدريسية بمدارس المرحلة الثانوية.

٤ - المحور الرابع: نوعية القرار:

جدول رقم (٨)

الدرجة المقدرة والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون
والنسبة المئوية لمحور: نوعية القرار ن= (١٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	%	الترتيب
١	للموظف الحق في المشاركة في القرار الروتيني المتعلق بعمله	٩٤	٦	*	٤٨٨	٤,٩	٠,٤٩	٪٩٧,٦	١
٢	تشرك الإدارة العاملين في القرار التكتيكية	٨٠	*	٢٠	٤٢٠	٤,٤	٠,٤٤	٪٨٤	٥
٣	يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرار التكتيكية	٨٥	٥	١٠	٤٥٠	٤,٥	٠,٤٥	٪٩٠	٤
٤	تحرص الإدارة على استطلاع الآراء حول القرار الإستراتيجية	٩١	٣	٦	٤٦٧	٤,٧	٠,٤٦	٪٩٣,٤	٢
٥	يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرار الإستراتيجية	٨٠	١٠	١٠	٤٤٠	٤,٨	٠,٤٨	٪٨٨	٣
	مجموع المحور				٢٢٦٥	٤,٦٦	٠,٤٩	٪٩٠,٦	

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي: أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد ظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على مؤشر نوعية القرار حيث تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الرابع: نوعية القرار ما بين: (٨٤٪ : ٩٧.٦٪) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١) وبلغت أهميتها النسبية (٩٧.٦٪)، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الخامس وبلغت أهميتها النسبية (٨٨٪).

ويتضح من إستجابات أفراد العينة حول محور نوعية القرار أن الموافقة كانت من نصيب غالبية العبارات، حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة للموظف الحق في المشاركة في القرار الروتينية المتعلقة بأهمية نسبية قدرها (٩٧.٦٪) ثم يليها تحرص الإدارة على استطلاع الآراء حول القرار الإستراتيجية بأهمية نسبية قدرها (٩٣.٤٪) ثم يليها ان الموظف يتمتع بدرجة مشاركة عالية في القرار الإستراتيجية بأهمية نسبية قدرها (٨٨٪)، بينما كانت الإجابة بالحياد على أن الموظفين يتمتعون بدرجة مشاركة عالية في القرار التكتيكية بأهمية نسبية قدرها (٩٠٪)، ثم تشرك الإدارة العاملين في القرار التكتيكية بأهمية نسبية قدرها (٨٤٪).

ويرى الباحث أن مشاركة العاملين في القرار الروتينية يعتبر من حقوقه الوظيفية وأيضاً يعد من واجباته الوظيفية تجاه المؤسسة التي يعمل بها وان المشاركة في أبداء الرأي في الأمور التي تتعلق بالقسم الذي يتبعه وهذا يتفق مع دراسة الهاجري (٢٠١٧م) والتي أوصت بفتح باب المشاركة في القرار للعاملين بالهيئة وأن ذلك يحسن الأداء الوظيفي لهم، وهذا ما توصي به دراسة عوض، ، عبدالقادر، (٢٠٢١م) التي توصي بأنه يجب على المؤسسات الاعتماد بشكل أكثر على اللامركزية في عملية اتخاذ القرار الإدارية.

٥- المحور الخامس: المناخ الوظيفي:

جدول رقم (٩)

الدرجة المقدره والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون
والنسبة المئوية لمحور: المناخ الوظيفي
ن= (١٠٠)

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	%	الترتيب
١	هناك اتصال مباشر بين العاملين و القيادات الإدارية في المؤسسة	٩١	٣	٦	٤٦٧	٤,٧	٠,٧٤	٩٥,٢%	٢
٢	هناك وضوح في المسؤوليات و الاهداف يسمح للموظفين بالمشاركة	٨٥	٥	١٠	٤٥٠	٤,٥	٠,٥٤	٩٠%	٤
٣	هناك معايير واضحة لتقييم الاداء تشجيني على تقديم مقترحات في العمل	٨٠	*	٢٠	٤٢٠	٤,٢	٠,٤٢	٨٤%	٥
٤	الثقافة داخل الشركة او المؤسسة تشجع على المشاركة في القرار	٩٠	٥	٥	٤٧٠	٤,٧	٠,٤٧	٩٤%	٣
٥	علاقتي بزملائي ايجابية و تشجيني على مشاركتهم في قرارات العمل	٩٩	١	*	٤٩٦	٥,٠	٠,٥٢	٩٩,٢%	١
	مجموع المحور				٢٢٩٨	٤,٦	٠,٤٩	٩٢%	

يتضح من جدول رقم (٩) ما يلي : أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد ظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على مؤشر المناخ الوظيفي حيث تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الخامس: المناخ الوظيفي ما بين: (٨٤% : ٩٩.٢%) حيث جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥) وبلغت أهميتها النسبية (٩٩.٢%) بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الخامس وبلغت أهميتها النسبية (٨٤%)، ويتضح من الجدول أن قيمة الوسط الحسابي للمحور كانت حوالي (٣.٥٦) بدرجة توافق في الآراء مقدارها (٩٢%).

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تباين في الإجابة حيث كانت الموافقة على عبارات علاقتي بزملائي ايجابية وتشجيني على مشاركتهم في قرارات العمل بأهمية نسبية قدرها (٩٧.٦%)، يليها أن هناك اتصال مباشر بين العاملين و القيادات الإدارية في المؤسسة بأهمية نسبية قدرها (٩٥.٢%)، ثم الثقافة داخل المؤسسة تشجع على المشاركة في القرار (٩٤%)، بينما كانت الإجابة بالحياد على عبارتين هما أن هناك وضوح في المسؤوليات والاهداف يسمح للموظفين بالمشاركة بأهمية نسبية قدرها (٩٠%)، ثم هناك معايير واضحة لتقييم الأداء تشجيني على تقديم مقترحات في العمل بأهمية نسبية قدرها (٨٤%).

ويرى الباحث ان الاتصال بين العاملين والقيادات الإدارية في المؤسسة والعلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم البعض يساعد على عملية المشاركة في اتخاذ قرارات العمل وهذا يتفق مع دراسة عوض، ، عبدالقادر، (٢٠٢١م) التي توصي بأنه يجب على المؤسسات الاعتماد بشكل أكثر على اللامركزية في عملية اتخاذ القرار الإدارية.

ب- التحقق من صحة التساؤل الثاني وهو: ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي الأمثل بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج؟

المحور السادس: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (المتغير التابع):
جدول رقم (١٠)

الدرجة المقدره والمتوسط الموزون والانحراف المعياري للمتوسط الموزون
والنسبة المئوية لمحور: مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ن=١٠٠

م	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا	الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	%	الترتيب
١	يستخدم العاملون الإمكانيات والموارد في العمل بكفاءة وفعالية	٩٥	٥	*	٤٩٠	٤,٥	٠,٤٨	٩٨%	١
٢	يحرص العاملون على تطوير قدراتهم لتحسين مستوى أدائهم	٨٥	٥	١٠	٤٥٠	٤,٥	٠,٥٢	٩٥,٢%	٢
٣	تتميز علاقه العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	٨٠	*	٢٠	٤٢٠	٤,٢	٠,٥٦	٨٤%	٦
٤	لدى العاملين بالمؤسسة القدرة على المبادأة و الابتكار	٨٨	٨	٤	٤٧٤	٤,٧	٠,٤٧	٩٤,٨%	٤
٥	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم	٨٨	٨	٤	٤٧٤	٤,٧	٠,٦١	٩٤,٨%	٤
٦	يحرص العاملون في الشركة او المؤسسة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد له في الخطة	٩١	٧	٢	٤٧٨	٤,٨	٠,٣٤	٩٥,٦%	٢
٧	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليها طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	٧٨	١٢	١٠	٤٣٦	٤,٣	٠,٤٣	٨٧,٢%	٨
٨	نتائج العمل تعبر عن درجة كبيرة من الانضباط الإداري	٧٨	١٤	٨	٤٤٠	٤,٤	٠,٤٢	٨٨%	٧
	مجموع المحور				٢٢٦٥	٤,٠٦	٠,٥١	٩١,٥%	

يتضح من جدول رقم (١٠) ما يلي : أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على متغير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي (٤.٦) بدرجة توافق في الآراء مقدارها (٩١.٥%).

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن الموافقة كانت من نصيب غالبية العبارات وجاء في بداية الترتيب أن العاملون يستخدمون الإمكانيات والموارد في العمل بكفاءة وفعالية بأهمية نسبية قدرها (٩٧.٦%)، يليها يحرص العاملون على تطوير قدراتهم لتحسين مستوى أدائهم وعلى إنهاء الأعمال في الوقت المحدد بأهمية نسبية قدرها (٩٥.٦%).

بينما جاءت الإجابة على العبارتين بالحياد وهما أن نتائج العمل تعبر عن درجة كبيرة من الانضباط الإداري بوسط حسابي بأهمية نسبية قدرها (٨٨%)، ثم يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة بأهمية نسبية قدرها (٨٧,٢%).

ويعزو الباحث أن العاملون يستخدمون الإمكانيات والموارد في العمل بكفاءة وفعالية إلى التأهيل والتدريب الذي تقوم به وزارة الشباب والرياضة للعاملين بمديريات الشباب والرياضة والمعارف والمهارات التي يتم اكتسابها، وهذا ما أكدته دراسة الهزيمية، أحمد صالح، السفياي، فاطمة بنت عبدالله (٢٠٢٠م)، على أن للمعرفة دور هام في المشاركة في اتخاذ القرار لدى الموظفين. ويرى الباحث أن وجود مبدأ الثواب والعقاب في الهيئة يلزم العاملين على انجاز وانهاء الاعمال في الوقت المحدد لها من قبل الإدارة.

- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي الأمثل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

جدول رقم (١١)

تحليل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي الأمثل للعاملين

النتيجة	مستوى المعنوية	R	معامل الارتباط بين X, Y
داله وبمستوى جيدة جدا	٠,٠١	٠,٨٨٧	

ويتضح من نتائج جدول رقم (١١) ما يلي: أن هناك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج وأن هذه العلاقة الارتباطية إيجابية أي طردية فكلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار زادت كفاءة العاملين وتتميز هذه العلاقة بأنها قوية جدا حيث بلغت درجة الارتباط بينهما (٠.٨٨٧). ولاختبار درجة تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين يمكن الإشارة إلى الجدول التالي الذي يشير إلى تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (١٢)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين

المتغير التابع	R ²	F	المعنوية	T	B	المعنوية
اداء العاملين	٠,٧٩	٢١,٢٥٧	٠,٠٥	٤,٤٢٣	٠,٣٩٢	٠,٠١

ويوضح جدول رقم (١٢) ما يلي: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي الأمثل للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج الذي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين. وبالتالي نجد أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. -هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين (الأسلوب القيادي - طبيعة العمل - نوعية القرار - كفاءة العاملين - المناخ الوظيفي) والأداء الوظيفي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

- درجة الارتباط:

لاختبار درجة الارتباط أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار وبين الاداء الوظيفي استخدم الباحث معامل ارتباط (Spearman) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين محاور المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان

م	المشاركة في اتخاذ القرار	اداء العاملين
١	الاسلوب القيادي	*٠,٧٥١
٢	طبيعة العمل	*٠,٩٢٢
٣	كفاءة العاملين	*٠,٩٠٦
٤	نوعيه القرار	*٠,٨٩٧
٥	المناخ الوظيفي	*٠,٩٢١
	الإجمالي	*٠,٨٨٧
	الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى (a = ٠,٠١)	

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣): وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين محاور المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٨٨٧*) وهو دال معنويًا بمستوى (٠.٠١) - درجة التأثير:

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين محاور المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة باستخدام معامل الانحدار المتدرج

م	المشاركة في اتخاذ القرار	اداء العاملين
١	الاسلوب القيادي	*٠,٥٦
٢	طبيعته العمل	*٠,٨٥
٣	كفاءة العاملين	*٠,٨٢
٤	نوعيه القرار	*٠,٨٠
٥	المناخ الوظيفي	*٠,٨٥
	الإجمالي	*٠,٧٩

مستوى المعنوية ٠,٠١

من الجدول يتضح أن معامل الانحدار كان أعلى فيما يتعلق بطبيعة العمل والمناخ الوظيفي وأقل في الأسلوب القيادي وذلك بمستوى معنوية ٠,٠٠١، وبالتالي فإن التحليل يشير إلى رفض الفرض الذي ينص بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين محاور المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للعاملين، فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة جداً.

الإستنتاجات والتوصيات:-

الإستنتاجات:

في ضوء أهداف الدراسة ، وفي حدود العينة، ومن واقع البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث ومن خلال نتائج المعالجات الإحصائية للبيانات تم إستنتاج الآتي:

- هناك تأثير إيجابي واضح للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج لوصف درجة المشاركة في اتخاذ القرار.
- هناك اهتمام ضعيف بعملية المشاركة خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطات ومن حيث طبيعة العمل فإن طبيعة العمل فإن عامل الخبرة وموقع الموظف في السلم الإداري لهما دور في زيادة مشاركة الموظف وفيما يتعلق بكفاءة العاملين فإن كفاءة الموظف والتأهيل العلمي أيضاً عاملان حاسمان في المشاركة إلا أن المؤسسة تهتم بالشكل الكافي بوجود هيئة استشارية لاتخاذ القرار.

- مشاركة العاملين في القرار التكتيكية والاستراتيجية أقل بكثير من القرار العادية أي انه كلما زادت أهمية القرار قل مشاركة العاملين فيه، أما ما يتعلق بمناخ العمل فإن درجة وضوح المسئوليات والأهداف وكذلك وجود معايير واضحة لتقييم الأداء ليست كافية، أما من حيث الأداء فهناك حاجة للاهتمام بجودة الأداء ودرجة رضا العاملين.

التوصيات :

في ضوء إستنتاجات الدراسة واستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث يوصى بالآتي:

- ضرورة السعي إلى تقليل حدة المركزية في اتخاذ القرارات الهامة بسياسات المؤسسة.
- تشجيع العاملين مشاركة الإدارة العليا في المؤسسة بشكل أكبر مما هو عليه حالياً وذلك بفسح المجال أمامهم فيما يتعلق بالقرار الهامة (التكتيكية والاستراتيجية) وليس فقط القرار الروتينية.
- العمل على زيادة حجم التواصل بين العاملين والمديرين وذلك بتفعيل أجهزة الاتصالات بالمؤسسة وعقد عدد من الاجتماعات واللقاءات الدورية.
- توفير الظروف المناسبة لتفعيل المشاركة من العاملين في المؤسسات وذلك من خلال تقديم حوافز ومكافآت على ذلك.
- عقد مجموعة من الدورات التدريبية للمديرين والعاملين لتفعيل الفكر الديمقراطي في العمل وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.

قائمة المراجع:

- خالد يوسف واخرين: أسس الأدلة الدولية ، القاهرة، المركز القومي للنشر، ٢٠٠٦م.
- السفياي، ماجد بن مسفر بن صالح: درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، كلية التربية ٢٠١٢م.
- سليمة، بوزيد: المشاركة في اتخاذ القرار آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العشرون، الجزائر، ٢٠١٠م

- صالح، محمد علي: تعلم التفكير النظرية والتطبيق، ط١، دار المسيرة، عمان، الأردن ٢٠٠٧م.
- الصباغ، شوقي محمد، ومرزوق، وأخرون: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء الوظيفي- دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة شمال أفريقيا، العدد ١٧، ٢٠١٧م.
- العمري، سهيلة عبد محمد: أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأورنروا) في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ٢٠١١م.
- عوض، هيثم طلعت ، عبدالقادر، التجاني الطاهر: اللامركزية الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإدارية (دراسة تطبيقية: رئاسة محلية شندي وإدارة الصحة- ولاية نهر النيل)، بحث منشور، مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد ٤: ٢٠٢١م
- الغزالي، حافظ عبد الكريم: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، كلية الأعمال، ٢٠١٢م.
- كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس: الإدارة الرياضية " الأسس والتطبيقات" لهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة، ١٩٩٣م.
- محمد حسن علاوي: علم النفس الرياضي والممارسة البدنية، القاهرة، المؤسسة السعودية بمصر، ٢٠١٢م.
- محمد ريب الله: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية- دراسة مسحية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١١، ٢٠١٣م.
- منصور، نبيل عزوز، محمد: الأداء الوظيفي بالمنشآت الرياضية وتفعيل متطلبات الإدارة الحديثة- تقنية Balanced Scorecard نموذجاً، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد ٥، العدد الأول ، جامعة أدرار، الجزائر ٢٠٢٠م)

- نورية، لعللي: اتخاذ القرار وتكوين المسيرين، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ٢٠٠٩م
- الهاجري، سعيد بن حمد، عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٧م.
- الهزايمة، أحمد صالح، السفيناني، فاطمة بنت عبدالله: دور المعرفة في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة، بحث منشور، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المجلد ٣، العدد ١٧، ٢٠٢٠م
- Anderson, donna gender differences in senior management decision making in the new England area health service academic journal from Australian health review ٢٠٠١.
- Bartholoemw,W: leadership Values and Roles Unpublished doctoral disscration Floide/ University of central Florida. ٢٠٠٢
- Dickter, David, Nathan the role of time orination in discision pressure task enjoyment trait anxiety disseraion making under time abstracts international ٢٠٠٨.
- Ganes, d, hausner, lkornspan interactive decision making and behavior of experimnced and experienced basketball coaches during practice , journal of teaching in physical education champaign, July ٢٠٠٧.

ملخص الدراسة

المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي للأمتل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة

د/ محمد إيهاب احمد إبراهيم

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي للأمتل للعاملين بمديرية الشباب والرياضة ، وقد استخدم المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) والمنهج التجريبي وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية وعددهم (٢٢٦) فرد، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بديوان مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٠) فرد، بخلاف العينة الاستطلاعية (١٥) فرد، وكانت أهم نتائج التي توصل اليها الباحث هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للأمتل للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين محاور المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي للأمتل للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، ويوصي الباحث بضرورة العمل على تعزيز مشاركة العاملين في المؤسسة بشكل أكبر مما هو عليه حالياً وذلك بفسح المجال أمامهم فيما يتعلق بالقرار الهامة (التكتيكية والاستراتيجية) وليس فقط القرار الروتينية، كما يوصي الباحث الهيئات والمنظمات المختلفة بعقد مجموعة من الدورات التدريبية للمديرين والعاملين لتفعيل الفكر الديمقراطي في العمل وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.

Abstract

Participation in decision-making and its impact on the job performance of workers in the Directorate of Youth and Sports

This study aims to identify participation in decision-making and its impact on the optimal job performance of workers in the Directorate of Youth and Sports. The descriptive approach (survey studies) was used for its relevance to the nature and objectives of the study, and the study population consisted of all employees of the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate, Arab Republic of Egypt, whose number is (٢٢٦). Individual, and the research sample was chosen randomly from the employees of the Diwan of the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate, and the study sample amounted to (١٠٠) individuals, unlike the exploratory sample (١٥) individuals, and the most important results reached by the researcher were there is a significant effect of participation in decision-making on the The performance of workers in the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate, and the researcher found a positive correlation between the axes of participation in decision-making and the performance of employees in the Directorate of Youth and Sports in Sohag Governorate. The field before them with regard to the important decision (tactical and strategic) and not only the routine decision, as the researcher recommends the various bodies and organizations to Holding a set of training courses for managers and workers to activate democratic thought at work and encourage them to participate.