

## تحديد مستويات الادارة وسلوك العمل العكسي في تحقيق النجاح الوظيفي من وجهة نظر العاملين في منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديالى

أ.د. عدي كريم رحمن<sup>1</sup> م. حسين علي حسن<sup>2</sup>

جامعة ديالى/كلية التربية الأساسية<sup>1</sup>

(<sup>1</sup> basicspor5te@uodiyala.edu.iq, <sup>2</sup> husainmsc23@uodiyala.edu.iq)

**المستخلص:** تكمن أهمية البحث في سعي الباحثين في تحديد مستويات سلوك العمل العكسي و الاساليب الادارية، مركزة على منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديالى. وهي تُقْمِن إطّاراً علمياً وتطبيقياً يساعد القادة على فهم الأسباب الجذرية لظهور السلوك المعين للعمل. و كذلك في توجيه القرارات الإدارية لتعزيز النجاح الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات الشبابية.

اما مشكلة البحث: على الرغم من الدور الهام الذي تلعبه منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديالى كمؤسسات خدمية وتنموية، فإنها تواجه تحديات تنظيمية وسلوكية تعيق قدرتها على العمل بأقصى كفاءة، إذ تبرز ظاهرة سلوك العمل العكسي التي تتجسد في أنماط أداء سلبية ومتعددة كالتر亮ي والإهمال وضعف الالتزام والصراعات الداخلية، مما يُسبب هدراً للموارد وتدنواً في الروح المعنوية للعاملين. يمكن الغموض في عدم وضوح العلاقة بين هذه السلوكيات السلبية وبين الأساليب الإدارية المتبعة. و يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال التالي: ما هو مستوى انتشار سلوك العمل العكسي لدى الملوك العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديالى؟ وما هي طبيعة ممارسات الإدارة المتبعة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديالى؟

اما هدف البحث: التعرف على سلوك العمل العكسي ومستوى محاوره و التعرف على الادارة و مستوى محاورها لمنتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر الملوك العاملة في محافظة ديالى.

استعمل الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى. وبلغ عدد مجتمع البحث (139) عامل.

وكانت اهم الاستنتاجات فقد كانت اهمها يمتلك سلوك العمل العكسي قدرة تنبؤية على مستوى الأداء الإداري، إذ يساهم في تقسير نسبة معينة من التباين في فعالية الإداره، مما يؤكد أهميته كمتغير تشخيصي للبيئة التنظيمية.

اما التوصيات فقد كانت اهمها: يُوصى بتبني مقاييس سلوك العمل العكسي والإدارة التي تم التحقق من صدقها وثباتها في الدراسة كأدوات تقييم دورية، لاستخدام بياناتها في إجراء تحليل كمي عميق للارتباطات السلوكية والإدارية المؤثرة على مستوى النجاح الوظيفي للموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة -سلوك العمل العكسي-النجاح الوظيفي-منتديات الشباب والرياضة - محافظة ديالى.

منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي كمؤسسات خدمية وتنموية، فإنها تواجه تحديات تنظيمية وسلوكية تعيق قدرتها على العمل بأقصى كفاءة، إذ تبرز ظاهرة سلوك العمل العكسي التي تتجسد في أنماط أداء سلبية ومتعددة كالترابي والإهمال وضعف الالتزام والصراعات الداخلية، مما يُسبب هدرًا للموارد وتدحرجاً في الروح المعنوية للعاملين. يكمن الغموض في عدم وضوح العلاقة بين هذه السلوكيات السلبية وبين الأساليب الإدارية المتّبعة، وكذلك في تأثيرها المباشر على المسار المهني للعاملين وعلى قدرتهم على تحقيق النجاح الوظيفي، إذ تشير المؤشرات الأولية إلى أن قصور ممارسات الإدارة قد يخلق بيئات مُشجعة لنمو هذا السلوك، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تراجع شامل في أداء المنتديات وانخفاض في مستوى الإنجاز المهني لدى الملاكات العاملة فيها.

وبناءً على ما تقدم، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الرئيسية التالية:

- 1- ما هو مستوى انتشار سلوك العمل العكسي لدى الملاكات العاملة في منديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي؟
- 2- ما هي طبيعة ممارسات الإدارة المتّبعة في منديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي؟

#### اهدف البحث:

1- التعرف على سلوك العمل العكسي ومستوى محاوره لمنديات الشباب والرياضة من وجهة نظر الملاكات العاملة في محافظة ديرالي.

2- التعرف على الادارة ومستوى محاورها لمنديات الشباب والرياضة من وجهة نظر الملاكات العاملة في محافظة ديرالي.

#### 2-منهجية البحث واجراءاته الميدانية:

2-1 منهج البحث: أستخدم الباحثين المنهج الوصفي بالأسلوب المسرحي لملامته طبيعة المشكلة.

2-2 مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث من الملاكات العاملة في منديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي وبلغ عددهم (13) منتدى. اذ بلغ عدد العاملين فيها (139) عامل وفق البيانات الواردة اليها من مديرية الشباب

تمثل منديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي مؤسسات حيوية ذات دور محوري في تنمية الطاقات الشبابية والمجتمعية، ويساهم نجاحها كفاءة عالية في الأداء التنظيمي الذي تقوده الإدارة الفعالة. وفي خضم تحديات بيئه العمل المعاصرة، تبرز ظاهرة سلوك العمل العكسي كعائق أساسى أمام تحقيق الأهداف؛ إذ يشمل هذا السلوك جميع الأفعال السلبية والمتعددة التي تنتهى الأعراف التنظيمية وتؤدي إلى إلحاقضرر بالمؤسسة أو بزمائلها. إن انتشار هذا السلوك، سواء كان موجهاً ضد المؤسسة (كالإهمال والتراخي) أو ضد الأفراد (كالعدوان اللفظي)، يخلق بيئات عمل سلبية تضعف الروح المعنوية، وتقلل من الإنتاجية، والأهم من ذلك، يعيق قدرة الملاكات العاملة على تحقيق طموحاتهم المهنية والنجاح الوظيفي. فعندما تغيب العدالة التنظيمية، أو تضعف آليات التحفيز والرقابة، يبدأ الموظف في التعبير عن استيائه من خلال هذه السلوكيات العكسيه. و بما أن الهدف الأساسي من العمل هو تحقيق النجاح الوظيفي المستدام للفرد والمؤسسة، فإن السلوك العكسي يعمل كقوة معاكسة تُعرقل مسار التطور المهني و تُضعف الالتزام التنظيمي. لذا، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة المتباينة بين الأداء الإداري والسلوك العمل العكسي، وكيف تؤثر هذه الديناميكية سلباً على تحقيق النجاح الوظيفي للعاملين في منديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي. إن فهم هذه العلاقة هو الخطوة الأولى نحو بناء استراتيجيات إدارية قائمة على الدعم والعدالة، قادرة على تحويل السلوك السلبي إلى دافع إيجابي لتحقيق النجاح في هذه المنتديات.

#### أهمية البحث:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في تشخيص و تحديد مستويات سلوك العمل السلبي والأساليب الإدارية، مركزة على منديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي. وهي تُقدم إطاراً علمياً وتطبيقياً يساعد القادة على فهم الأسباب الجذرية لظهور السلوك المعين للعمل. الهدف النهائي هو توجيه القرارات الإدارية لتعزيز النجاح الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسات الشبابية.

اما مشكلة البحث: على الرغم من الدور الهام الذي تلعبه

## 4- وصف مقياس الادارة: بعد التحقق من الخصائص

القياسية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبح مقياس الادارة جاهزاً بصيغته النهائية، إذ تكون مقياس الادارة من (30) عبارة موزعة على (5) مجالات وهي (الرؤية الرياضية-الادارة الاستراتيجية-الادارة الاستباقية-الابتكار والتطوير-الادارة المستدامة) وتكون أقل درجة ممكنة للمقياس (30) درجة، وأعلى درجة له (150)، والوسط الفرضي (90) درجة وهذه العبارات ايجابية وسلبية، ووضعت أمام كل عبارة خمسة بدائل إجابة للمقياس وهي (اتفاق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وتحمل الأوزان الآتية وعلى التوالي (5، 4، 3، 2، 1) وكذلك (1، 2، 3، 4، 5) وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (3) يبين تسلسل المنتظم لعبارات مجالات مقياس الادارة.

تسلسل العبارة في المقياس	عدد العبارات	المجالات
7 _ 1	7	الرؤية الرياضية
14 _ 8	7	الادارة الاستراتيجية
18 _ 15	4	الادارة الاستباقية
24 _ 19	6	الابتكار والتطوير
30 _ 25	6	الادارة المستدامة
	30	المجموع

## 4- التطبيق النهائي لمقياس سلوك العمل العكسي

و الادارة: قام الباحثين بتطبيق المقياسين في المدة من التي تبدأ يوم الجمعة الموافق 31/1/2025م ولغاية يوم الاثنين الموافق 10/2/2024 على عينة التطبيق البالغة (50) عضواً يمثلون الملوك العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالي والذين يشكلون نسبة (35.97%) من مجتمع البحث استعمل الباحث استماره الاستبانة الإلكترونية (Google forms) في توزيع الاستمارات عن طريق ارسال الروابط الإلكترونية بالتنسيق مع السادة فريق العمل المساعد وبعد حصر الإجابات وتدقيقها حصل الباحث على (50) استماره صالح للمعالجة الإحصائية.

## 5- الوسائل الإحصائية: من أجل الوصول إلى تحقيق

أهداف الدراسة الحالية استعان الباحث بالحقيقة الإحصائية المتمثلة بـ(Excel)، (Amos)، (SPSS).

### 3- عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها:

يتضمن عرض للنتائج و مناقشتها وفق هدف البحث:

والرياضة في محافظة ديرالي لعام 2024/2025، وتم اختيار

العينة بالطريقة العدمية. كما موضح بالجدول (1).

جدول (1) يبين عينات البحث حسب كشف مديرية الشباب و الرياضة

ت	اسم مكان العمل	عدد العاملين في الاستطلاعية	عينة التطبيق
1	منتدى شباب الخالص	15	6
2	منتدى شباب بلدرز	13	4
3	منتدى شباب الوجيهية	10	3
4	منتدى شباب الكاطون	18	6
5	منتدى شباب كنعان	3	2
6	منتدى شباب خان بنى سعد	14	4
7	منتدى شباب السعدية	8	2
8	منتدى شباب جللاء	8	4
9	منتدى شباب ابو صيدا	3	2
10	منتدى شباب مندلي	8	5
11	منتدى شباب خانقين	10	3
12	منتدى شباب قرية تبة	19	18 _ 15
13	منتدى شباب المقدادية	10	24 _ 19
	المجموع الكلي	139	30 _ 25

## 2- وصف مقياس سلوك العمل العكسي: بعد التحقق

من الخصائص القياسية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبح مقياس سلوك العمل العكسي جاهزاً بصيغته النهائية، إذ تكون مقياس سلوك العمل العكسي من (28) عبارة موزعة على

(5) مجالات وهي (السلوك العكسي تجاه العاملين-السلوك العكسي تجاه المؤسسة-ضعف الدافعية المهنية-التراخي في الاداء الوظيفي-الانسحاب الوظيفي)، وتكون أقل درجة ممكنة للمقياس (28) درجة، وأعلى درجة له (140) درجة، والوسط الفرضي (84) درجة، وهذه العبارات ايجابية وسلبية، ووضعت أمام كل عبارة خمسة بدائل إجابة للمقياس وهي (اتفاق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وتحمل الأوزان التالية وعلى التوالي (5، 4، 3، 2، 1) وكذلك (1، 2، 3، 4، 5) وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) يبين تسلسل المنتظم لعبارات مجالات مقياس سلوك العمل العكسي

المجموع	الانسحاب الوظيفي	ضعف الدافعية المهنية	السلوك العكسي تجاه المؤسسة	السلوك العكسي تجاه العاملين	تسلسل العبارة في المقياس	عدد العبارات	مجالات سلوك العمل العكسي
28	6	6	6	4	4 - 1	4	السلوك العكسي تجاه العاملين
28	6	6	6	10 - 5	10 - 5	6	السلوك العكسي تجاه المؤسسة
28	6	6	6	16 - 11	16 - 11	6	ضعف الدافعية المهنية
28	6	6	6	22 - 17	22 - 17	6	التراخي في الاداء الوظيفي
28	6	6	6	28 - 23	28 - 23	6	الانسحاب الوظيفي
						28	المجموع

المهام أو التقليل من المشاركة في العمل، فإن ضعف هذا السلوك في السياق الحالي يدل على أن العاملين لا يعانون من تراجع في التفاعل الوظيفي أو نقص في الانتماء للمؤسسة. أما العبارات التي تم قياسها مثل الاختيار للعمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي، والغياب عن الاجتماعات المهمة، وانخفاض التفاعل الإيجابي مع الزملاء كلها تظهر ضعفاً في سلوك الانسحاب، وهذا يشير إلى أن العاملين في المنتديات الرياضية يظهرون مستوىً جيداً من الالتزام والتعاون ضمن بيئة العمل، وهم يشاركون بفعالية في الأنشطة المتعلقة بالمنتدى الرياضي، على سبيل المثال، انعدام رغبة العاملين في الانسحاب يعكس استعدادهم للبقاء والانخراط في الأنشطة، وهو مؤشر على بيئة عمل صحية تساعد على الاستمرار في المشاركة، وهذا يتوافق مع ما ذكره (نعمه، 2022) نقاً عن (spector al. 2006) إلى أن ضعف الانسحاب الوظيفي يشير إلى ذلك السلوك الذي يحاول الموظف عن طريقة تجنب الموقف بدلاً من الاضرار بالمؤسسة وعامليهما من خلال الالتزام الفعال بالمواعيد والوصول في الوقت المحدد بدلاً من التركيز على السلوكات السلبية.

ويتبين من الجدول (5) أن النتيجة الكلية لمحور (السلوك العكسي تجاه العاملين) قد حصل على التسلسل الثاني ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي وبمستوى (ضعيف) في ضوء نسبة مئوية (46%) من خلال وسط حسابي قدره (9.32) ويعزو الباحثين هذا التفاوت في الاستجابات إلى أن بعض الممارسات السلبية مثل التصرفات العدائية والتقليل من إنجازات الآخرين أقل شيوعاً مقارنة بسلوكيات أخرى مثل تجنب العمل الجماعي أو نشر الإشاعات، مما يعكس طبيعة البيئة التنظيمية التي تشجع على الاحترام، ولكنها قد لا تمنع تماماً بعض أشكال العزوف عن المشاركة أو تداول المعلومات غير الدقيقة. كما يرجع الباحثين ذلك أيضاً إلى اتباع إدارات المنتديات لأساليب قيادية تحويلية تعزز بيئة عمل إيجابية تقوم على التفاعل الفعال والتواصل المفتوح، مما يحدّ من النزاعات الداخلية ويقلل من الممارسات السلبية التي قد تؤثر على أداء العاملين، فالقيادة التحويلية، كما أشار إليها (الوزة، 2019) تسهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتقدير المتبادل، مما يقلل من احتمالية ظهور السلوكات العدائية أو التقليل من جهود

### 1-3 التعرف على سلوك العمل العكسي ومستوى محاوره لمنتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر الملاءات العاملة في محافظة ديالى:

إذ اعتمد الباحثين على الوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل (قسمة 4/5) إذ (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) أما العدد (5) يمثل عدد الاختيارات وعند قسمة (قسمة 4/5) ينتج طول الفترة ويساوي (80.0) (خالد: 2008، 26) ويصبح التوزيع على وفق الجدول (4).

الجدول (4) بين الوسط الحسابي والمستوى والنسبة المئوية لمقياس سلوك العمل العكسي والإدارة.

الوسط الحسابي	تقدير المقياس	النسبة المئوية	المستوى
4.21 الى 5.00	اتفاق بشدة	80 %	جيد جداً
3.41 الى 4.20	اتفاق	%79 - %70	جيد
2.61 الى 3.40	اتفاق إلى حد ما	%69-%60	متوسط
1.81 الى 2.60	لا اتفاق	%59-%50	مقبول
1.00 الى 1.80	لا اتفاق بشدة	%50	ضعيف

وفي ضوء النتائج والاعتماد على مستويات الجدول (4) يمكن ترتيب عبارات المقياسين على وفق المستويات بالنسبة لإجابات عينة التطبيق والجداول اللاحقة تبين ذلك.

الجدول (5) بين الأوساط الحسابية والنسبة المئوية والتسلسلات والمستويات لمعاور مقياس سلوك العمل العكسي.

المحاور	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
السلوك العكسي تجاه العاملين	4	9.32	3.165	46	ضعيف	2
السلوك العكسي تجاه المؤسسة	6	15.14	4.638	50.46	مقبول	5
ضعف الدافعية المهنية	6	14.86	4.136	49.53	ضعيف	3
التراخي في الأداء الوظيفي	6	14.26	3.973	47.53	ضعيف	4
الانسحاب الوظيفي	6	14.04	3.608	46.8	ضعيف	1
المقياس ككل	28	67.62	16.793	48.3	ضعيف	

و يتبين من الجدول (5) أن النتيجة الكلية لمحور (الانسحاب الوظيفي) قد حصل على التسلسل الأول ضمن معاور مقياس سلوك العمل العكسي وبمستوى (ضعيف) في ضوء نسبة مئوية (46.8%) من خلال وسط حسابي قدره (14.04). و يعزّز الباحثين هذه النتيجة إلى رغبة العاملين في التفاعل مع بيئة العمل والمساهمة في نجاح عمل المنتديات الرياضية على الرغم من أن الانسحاب الوظيفي يُعبر عن حالة من الابتعاد عن

في تقليل السلوكيات السلبية وتحفيز العاملين بشكل فعال. ويرى (السعودي، 2013) أن أحد السبل الرئيسية في تحفيز العاملين لقليل سلوكيات العمل العكسي وتحقيق الأداء المطلوب في المؤسسة هو اهتمام الإدارة العليا بالعاملين فيها، وإشعارهم بأنهم جزء مهم وفعال في نجاح عمل المؤسسة. هذا الاهتمام لا يقتصر على تعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة، بل يسهم أيضاً في تعزيز الانتماء وزيادة الدافعية المهنية، من خلال هذا الشعور بالتقدير والاحترام، يتمكن العاملون من تقديم جهود إضافية، مما ينعكس إيجابياً على تقليل السلوكيات السلبية مثل التأخير وتأجيل المهام، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. ويتبع من الجدول (5) ان النتيجة الكلية لمحور (التراخي في الأداء الوظيفي) قد حصلت على التسلسل الرابع ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي و بمستوى (ضعيف) في ضوء نسبة مئوية (47.53%) من خلال وسط حسابي قدره (14.26)، و يعزو الباحثين هذا النتيجة على أنها تعكس كفاءة إدارية جيدة وأداءً وظيفياً عالياً في إدارة المنتديات الرياضية مما يشير أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط الوظيفي، إذ يُظهرون حرصاً على أداء واجباتهم بشكل فعال ويهتمون بتقدير مستويات أداء تتماشى مع التوقعات المهنية، كما أن انخفاض التراخي في الأداء يشير إلى وجود إدارة واعية تعمل على تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات، مما ينعكس على قدرتهم على تجاوز التحديات بأفكار جديدة وأساليب مبتكرة، ويظهر ذلك من خلال الالتزام بالجودة وبذل الجهد الكافي لإتمام المهام بأفضل صورة ممكنة وهذا يتوقف مع ما ذكره (زاوي، 2021) إلى أن التشجيع على الإبداع يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الفعال وتقلل من مظاهر التراخي الوظيفي.

و يتبع من الجدول (5) ان النتيجة الكلية لمحور (السلوك العكسي تجاه المؤسسة) قد حصلت على التسلسل الخامس ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي وبمستوى (مقبول) في ضوء نسبة مئوية (50.46%) من خلال وسط حسابي قدره (15.14) و يعزو الباحثين هذه النتائج إلى دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنتديات، اذ تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سلوكيات الأفراد وأدائهم داخل المؤسسة وتعزز الالتزام بالقوانين

الآخرين. كما أكد (الحسيني، 2013) أن القيادة التحويلية تساهم في تحفيز العاملين وتعزيز روح الفريق، مما يقلل من عزوفهم عن المشاركة في العمل الجماعي أو نشر الإشاعات، إذ يشعر الأفراد بالانتماء للمؤسسة ويزداد وعيهم بأهمية العمل التعاوني، فضلاً عن ذلك، تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الشفافية والتواصل الفعال، مما يقلل من انتشار الإشاعات نتيجة غياب المعلومات الرسمية، كما أنها تشجع العاملين على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة ضمن فرق العمل. ويرى الباحثين أن انخفاض مستوى السلوك العكسي تجاه العاملين يعكس أيضاً معرفة تنظيمية داعمة تشجع على التعاون والانتماء المؤسسي، فضلاً عز سياسات رقابية واضحة تحدّ من نشر الإشاعات أو القليل من إنجازات الآخرين، كما أن طبيعة العمل في المنتديات الرياضية، التي تعتمد على التفاعل المستمر والتعاون بين العاملين، تخلق بيئة محفزة يسودها الاحترام المتبادل والتواصل الفعال، مما يحدّ من الممارسات العدائية داخل بيئة العمل. وبناءً على ما تقدم، فإن انخفاض مستوى السلوك العكسي في هذه البيئة يشير إلى تكامل العوامل القيادية والتنظيمية في خلق بيئة عمل مستقرة، تقل فيها النزاعات والممارسات السلبية، وتزداد فيها مستويات الالتزام والانضباط الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي في المنتديات من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق بيئة عمل مستقرة تحفز على الإبداع والعمل الجماعي.

و يتبع من الجدول (5) ان النتيجة الكلية لمحور (ضعف الدافعية المهنية) قد حصل على التسلسل الثالث ضمن محاور مقياس سلوك العمل العكسي وبمستوى (ضعيف) في ضوء نسبة مئوية (49.53%) من خلال وسط حسابي قدره (14.86) و يعزو الباحثين هذه النتائج إلى ضعف الدافعية المهنية لدى العاملين، إذ تظهر النتائج أن العاملين يواجهون تحديات في الحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام والتفاعل مع المهام المطلوبة، ورغم وجود بعض السلوكيات السلبية، إلا أن التزامهم في أداء المهام لا يزال على مستوى مقبول، قد يُعزى ذلك إلى نقص الحوافز المحفزة بشكل مباشر، إذ تؤثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز مستوى الدافعية. ووفقاً لما ذكره (عواد، 2012) ان الحوافز هي أدوات ووسائل تهدف إلى إشباع حاجات العاملين وتحقيق الفاعلية المنشودة، ويمكن أن تساهم

الرياضية) قد حصل على التسلسل الاول ضمن محاور مقياس الادارة و بمستوى (جيد) في ضوء نسبة مئوية (77.42%) من خلال وسط حسابي قدره (27.10). و يعزو الباحثين ذلك إلى كفاءة المنتديات الرياضية في تبني رؤية مستقبلية واضحة تسعى لتحقيق أهداف رياضية توافق التطورات والتحديات التي تواجه المنتديات الرياضية، ويعكس ذلك وضوح الأهداف المستقبلية وقدرة الادارة على تحديد مسارات استراتيجية تضمن التميز والابتكار في الأداء. فقد تبين أن المنتديات الرياضية تضع رؤى واضحة لتحقيق التميز والريادة، و يرى الباحثين ان ظهور محور الرؤية الرياضية بمستوى جيد يعكس نهجاً إدارياً يركز على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، مع وجود بعض التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف بشكل كامل، لذلك توصي الدراسة بتعزيز المرونة في صياغة الرؤى وتطبيقها، مع مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الرياضية لضمان استدامة النجاح والتميز، وهذا ما يؤكد (Wadhwa, S.& Parimoo,D, D,2016) ان الرؤية الرياضية تمثل خارطة الطريق التي يمكن للمؤسسة من خلالها تطوير اعمالها وتحسينها، وتساعد في تحديد اتجاهات ومسارات العمل وخلق القيم والسماح للعاملين بالرضا والالتزام نظراً لأنبقاء ونجاح المؤسسات يتطلب رؤية واضحة والتي تعد جزءاً أساسياً من العمل الذي يشارك فيه كل من الادارة العليا والعاملين فيما ينفعه تصحيف الاشطة المستقبلية للمؤسسة والتأثير على الاداء لتحسين الادارة الرياضية.

وتضيف (غفران، 2024) بأن الادارة الرياضية هي سمات تميز إدارة المؤسسات الرياضية، وتساعدها على الاستمرار والتغلب على التحديات من خلال التطوير والابتكار وتجربة الأفكار الجديدة لتحسين الأداء سواء في المجال الرياضي أو في المنافسات الرياضية، مع محاولة مستمرة لتحويل الأفكار إلى الواقع ملمساً بالاعتماد على خصائصهم الرياضية .

ويشارط الباحثين الرأي مع ما ذكره (الكواز ، 2018) إلى أن إدارة المنتديات تهتم بتحديد الأهداف وفقاً للموارد المتاحة وتلبية احتياجات العاملين، مما يعكس أهمية الرؤية الرياضية في تعزيز الأداء المؤسسي. ويتبع من الجدول (6) ان النتيجة الكلية لمحور (الابتكار والتطوير) قد حصل على التسلسل الثاني ضمن محاور مقياس الادارة وبمستوى (جيد) في ضوء نسبة

والتعليمات، وتقلل من السلوكيات السلبية مثل إخفاء المعلومات أو التصرف بما يضر بسمعة المؤسسة، هذا يتوافق مع ما ذكره (بورقة وحصبة، 2020)، أشارا إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تؤثر إيجابياً على الأداء والفعالية، وتساهم في تقليل السلوكيات السلبية داخل المؤسسة. فضلاً عن ذلك يرى الباحثون ان هناك عوامل هيكلية وإدارية تلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، على وجه الخصوص، قد يؤدي هيكل تنظيمي غير واضح إلى زيادة تجاهل تعليمات الادارة، مما يعرقل سير العمل ويوثر سلباً على الأداء العام، ومن جهة أخرى، تساهم سياسات الموارد البشرية العادلة والشفافة في تقليل ظاهرة إخفاء المعلومات الهامة عن الادارة، إذ يشعر الموظفون بالثقة والطمأنينة في بيئة العمل، علاوة على ذلك، توفر ظروف العمل الجيدة بيئة محفزة تقلل من التصرفات التي قد تضر بسمعة المؤسسة، مثل التصرف بما يضر سمعة المنتديات، وكما أن التأثيرات الخارجية قد تلعب دوراً مزدوجاً؛ فهي قد تحفز الأفراد نحو أداء أفضل أو قد تؤدي إلى سلوكيات سلبية إذا لم تتم إدارتها بشكل مناسب، وتأكد دراسة (بومالة، 2017) على أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الرياضية، مما ينعكس على الدافعية والانتماء التنظيمي للعاملين، كما أوردت الدراسة أن سياسات الموارد البشرية تأثيراً مباشراً على تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية.

### 3-2 التعرف على الادارة ومستوى محاورها لمنتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر الملوك العاملة في محافظة ديريا:

الجدول (6) يبيّن الاوساط الحسابية والنسب المئوية والسلسلات والمستويات لمحاور مقياس الادارة .

ت	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى
الرؤيا الرياضية	7	27.10	3.792	77.42	1	جيد
الادارة الاستراتيجية	7	22.80	3.110	65.14	5	متوسط
الادارة الاستباقية	4	15.12	2.685	75.6	3	جيد
الابتكار والتطوير	6	22.70	3.495	75.66	2	جيد
الادارة المستدامة	6	22.40	4.531	74.66	4	جيد
المقياس ككل	30	109.38	16.166	72.92		

ويتبين من الجدول (6) ان النتيجة الكلية لمحور (الرؤيا

المخاطر. وهو ما يتماشى مع ما أشار إليه (الكرعاوي، 2015) بأن الإدارة الاستباقية تعد من أهم الخصائص الريادية والتي تتطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المؤسسة هي أول من يستجيب لاحتياجات العاملين وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد. ويضيف (عرقاوي وآخرون، 2020) أن محور الإدارة الاستباقية يرتبط بالريادة فهو يؤكد على سعي المؤسسة إلى اخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة.

ويتبين من الجدول (6) ان النتيجة الكلية لمحور (الادارة المستدامة) قد حصلت على التسلسل الرابع ضمن محاور مقياس الادارة وبمستوى (جيد) في ضوء نسبة مئوية (74.66%) من خلال وسط حسابي قدره (22.40) ويعزو الباحثين ذلك إلى أن المنتديات الرياضية التي تم دراستها تبني ممارسات فعالة ومناسبة في تطبيق مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية، فضلاً عن كفاعتها في استخدام الموارد، وهذه النتائج تعكس التزاماً واضحاً بتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، ما يساهم في تعزيز التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية للعمل المؤسسي. ويرى الباحثين ان المنتديات الرياضية تعمل بشكل مستدام من خلال تطبيق ممارسات تهدف إلى الحفاظ على البيئة، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتقليل الهدر في الموارد، هذه المبادرات تساهم في ضمان استمرارية الأنشطة الرياضية على المدى الطويل وتحقيق الفوائد البيئية والاجتماعية، مما يجعلها مثلاً على إدارة رياضية مستدامة تساهم في تحسين جودة الحياة المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة. ووفقاً لـ (Babiak, R., & Wolfe, R., 2020) أن الاستدامة في الإدارة أصبحت من أولويات المؤسسات الناجحة في عصرنا الحالي، إذ إن دمج الاستدامة في استراتيجيات العمل يعود بالنفع على المؤسسة من خلال تقليل التكاليف التشغيلية، تحسين سمعتها.

ويتبين من الجدول (6) ان النتيجة الكلية لمحور (الادارة الاستراتيجية) قد حصلت على التسلسل الخامس ضمن محاور مقياس الادارة وبمستوى (متوسط) في ضوء نسبة مئوية (65.14%) من خلال وسط حسابي قدره (22.80) ويعزو الباحثين ذلك إلى ان الرؤيا التخطيطية والتنظيمية التي تمتلكها المنتديات الرياضية حول خططهم الاستراتيجية في ادارة الموارد

مئوية (75.66%) من خلال وسط حسابي قدره (22.70) ويعزو الباحثين ذلك إلى كفاءة إدارات المنتديات في تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر بين العاملين، إذ تسعى هذه الإدارات إلى إيجاد بيئه عمل داعمة للتجديد والإبداع، مما يساهم في تعزيز القدرة على مواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات في البيئة الرياضية، كما يرى الباحثين ان اهتمام إدارات المنتديات الرياضية بتعزيز البيئة الابتكارية من خلال دعم الأفكار الجديدة، استخدام التقنيات الحديثة، تطوير الكوادر البشرية، وتشجيع الإبداع الجماعي، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وضمان الاستدامة في الأداء. وبهذا الخصوص يشير (العزاوي، 2019) بعد الابتكار والتطوير من الأساليب التي تعتمد على القدرات العقلية في تكوين أفكار جديدة او العمل بطريقة إبداعية او انتهاج أسلوب مبتكر في العمل، كما إنه يعد من أساليب العمل الحديثة و يقوم على تشكيل افكار خلاقة في مجال العمل من أجل تميز المنظمة عن غيرها كذلك يعد مفهوم واسع وشامل يشمل كل ما هو مختلف ومتميز يسهم في تدعيم عمل المؤسسة من خلال تقديم كل ما هو جديد باستخدام التقنيات الحديثة وغيرها .

ويضيف (النسور والصغير، 2014) ان الابتكار والتطوير هو القدرة على تجديد الأفكار الحالية والعمل على تكوين أفكار جديدة قابلة للتطبيق تساهم بخلق قيمة للمؤسسة، والابتكار مفهوم يعتمد على المهارات العقلية لخلق الابتكارات على المستويات الإدارية جماعياً لضمان قدرة الأقسام على الاستمرار والتميز. ويتتبين من الجدول (6) ان النتيجة الكلية لمحور (الادارة الاستباقية) قد حصل على التسلسل الثالث ضمن محاور مقياس الادارة وبمستوى (جيد) في ضوء نسبة مئوية (75.6%) من خلال وسط حسابي قدره (15.12) ويعزو الباحثين ذلك إلى حرص إدارة المنتديات على التخطيط المسبق والتوقع الاستباقى للمخاطر من أجل تعزيز القدرة على مواجهة التحديات المتوقعة، وإن تحقيق هذا المستوى الجيد يعكس كفاءة الإدارة في تطبيق مفاهيم الإدارة الرياضية الحديثة التي تركز على الاستباقية والجاهزية، ويرى الباحثين أن إدارة المنتديات الرياضية تبني نهجاً استباقياً فعالاً في التعامل مع التحديات المستقبلية والأزمات المحتملة مما يضمن الاستدامة في الأداء والجاهزية لمواجهة

الممارسات الإدارية المطبقة وتلك المطلوبة لتحقيق معايير الإدارة الرياضية الداعمة لنجاح الوظيفي.

5-تشير النتائج العلمية إلى أن بعض أبعاد سلوك العمل العكسي تتطلب تدخلاً إدارياً عاجلاً، إذ أن التركيز على تقليل هذه الأبعاد السلبية (التأخير والتراخي وعدم الالتزام) يمثل آلية إدارية فعالة و مباشرة لتعزيز البيئة المحفزة على النجاح الوظيفي.

6-أظهرت المعطيات الاحصائية ان مستوى مجال السلوك العكسي اتجاه المؤسسة يشير إلى وجود تحديات في الالتزام التنظيمي.

7-أظهرت المعطيات الاحصائية ان مستوى مجال الإدارة الاستراتيجية لإدارات المنتديات الرياضية يشير إلى وجود بعض التحديات في صياغه وتنفيذ الاستراتيجيات التي تدعم الاهداف الرياضية.

بناءً على الاستنتاجات، تقدم الدراسة التوصيات التالية لتحسين سلوك العمل العكسي والإدارة في منتديات الشباب والرياضة بمحافظة دمياط:

1-يجب على إدارة منتديات الشباب والرياضة إجراء مراجعة شاملة لجميع اللوائح والإجراءات الداخلية، بهدف تحديد وتعديل الجوانب التي قد تُشكّل بيئة خصبة لظهور سلوك العمل العكسي، وبالتالي ضمان تماشيتها مع متطلبات النجاح الوظيفي عبر تقليل الاحتكاكات التنظيمية.

2-يوصي الباحثين بإمكانية تطبيق مقياسى الدراسة على مؤسسات ومنظمات رياضية أخرى داخل وخارج المحافظة، بهدف تقييم الممارسات الإدارية والسلوكية ومقارنتها في بيئات مختلفة، مما يعزز من فرص التطوير المؤسسي الشامل.

3-ينبغي على الإدارة رعاية وتنمية ثقافة تنظيمية تُعلي من قيم الشفافية والعدالة التنظيمية، وتقديم برامج تدريبية متخصصة للقيادة لتعزيز أنماط الإدارة الداعمة التي تُقلل من السلوكات السلبية وتحفز على تحقيق النجاح الوظيفي المستدام.

4-يجب دمج مؤشرات أداء وظيفي واضحة ترتبط مباشرة بمحاسبة سلوك العمل العكسي ضمن نظام تقييم الأداء السنوي، لضمان مساعدة الموظفين عن التزامهم بالمعايير

وطريقة توزيع المهام على العاملين بما يتلائم مع امكانياتهم الرياضية على الرغم من الاداء الجيد في كل عبارة من عبارات الادارة الاستراتيجية. ويرى الباحثين ان المنتديات الرياضية تقوم بوضع خطط مدروسة لتحقيق الأهداف، من خلال اهتمام الإدارات بتحديد المسارات الازمة للوصول إلى غاياتها. غير أن هذا التخطيط قد يواجه تحديات تتعلق بتكييف الخطط مع المتغيرات المستمرة في البيئة الرياضية. ويشير (عبد الغني ورضا، 2017) إلى ان تحقيق خطة استراتيجية رياضية يحتاج إلى وضع رؤية ورسالة لتحقيق الاهداف المتعلقة بالقطاع الرياضي وانشطته وذلك بهدف المساهمة في الوصول الى أعلى مستوى بالإنجاز والارتقاء الرياضي بالمجتمعات. وتضيف (نوف، 2021) ان تطبيق الادارة الاستراتيجية في القطاع الرياضي له دور كبير في زيادة التطوير وتحسين الكفاءة والاداء والأنشطة والفعاليات الرياضية ومساعدة المؤسسات الرياضية على وضع خطة واضحة وقابلة للتطبيق وذلك لضمان استمرار العمل بكفاءة وفعالية .

#### 4-الخاتمة:

استناداً إلى تحليل النتائج الواردة في الجداول، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية حول مستوى سلوك العمل العكسي والإدارة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة دمياط:

1-أظهرت المعطيات الاحصائية أن مستوى مجال السلوك العكسي تجاه العاملين كان ضعيفاً بشكل عام، مع وجود بعض الممارسات السلبية ولكن بدرجة أقل من السلوكيات العدائية المباشرة.

2-يمتلك سلوك العمل العكسي قدرة تنبؤية على مستوى الأداء الإداري، إذ يساهم في تفسير نسبة معينة من التباين في فعالية الإدارة، مما يؤكد أهميته كمتغير تشخيصي للبيئة التنظيمية.

3-أظهرت المعطيات الاحصائية أن مستوى مجال الإدارة الاستباقية لإدارات المنتديات الرياضية تمتلك القدرة على التنبؤ بالتحديات واغتنام الفرص قبل حدوثها.

4-تنقسم الإدارة في منتديات الشباب والرياضة بمستويات متوسطة ومتباينة، مما يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين

- (الندوة العالمية للشباب الإسلامي، السعودية، 2008)، ص.26.
- [11] غفران الاحمد، الاستشراف الاستراتيجي ودوره في الخصائص الريادية لرؤساء الاندية والاتحادات الرياضية في محافظة نينوى من وجهة نظر اعضاء هيئاتها الادارية: (رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2024)، ص. 27.
- [12] عدي الكواز، دراسة مقارنة في القيادة الرؤوية بين الاندية الرياضية والمنتديات الرياضية في محافظة نينوى: (محله الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 21، العدد 27، 2018)، ص. 273.
- [13] تركان حسين داؤود العزاوي؛ الابتكار التسويقي واثره على الميزة التسويقية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاردن، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة ال البيت، 2019) ص.57.
- [14] اياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة: (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2014)، ص.77).
- [15] محمد الكرعاوي؛ استراتيجية رياادة الاعمال لتنبئ انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية ميدانية في شركة الاتصالات المتقدمة في العراق: (اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015)، ص.81
- [16] سامر العرفاوي؛ الابتكار الاداري واستراتيجية رياادة الاعمال دراسة حالة في شركة الاسلامية الفلسطينية للتنمية: (مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 2020)، ص.55
- [17] نعمان عبد الغني ورضا حمروش؛ الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية الرياضية: (دار الهدى للطباعة والنشر، 2017)، ص.69.
- [18] نوف الصفار؛ واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة قطر: (المحله الادايمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 30، 2021، ص.188).
- [19] Wadhwa, S. & Parimoo, D. D.; Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context, The International Journal Of Business and Management: (Vol.4, No.12, v33, 2016), p165

السلوكية الإيجابية باعتباره جزءاً أساسياً من عملية تحقيق النجاح الوظيفي.

5- يوصي الباحثين بتعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ورش عمل تفاعلية وبرامج بناء الفريق، مع التأكيد على أهمية التواصل الفعال لحل النزاعات ومنع انتشار السلوكيات السلبية.

6- يوصي الباحثين بتطوير سياسات وإجراءات تضمن استدامة الموارد، وتعزيز الشراكات مع الجهات المعنية لتحقيق الأهداف التنموية، لضمان استمرارية الأثر الإيجابي للمنتديات على المجتمع.

7- يوصي الباحثين بإنشاء منصات للابتكار وتبادل المعرفة، وتحصيص ميزانيات لدعم المشاريع التجريبية، لتعزيز القدرة التنافسية للمنتديات في مجال الشباب والرياضة.

## المصادر :

- [1] وليد عبد الرحمن خالد؛ تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss (الندوة العالمية للشباب الإسلامي: (السعودية، 2008)، ص. 26).
- [2] اسماء نعمة؛ الصمت التنظيمي في المصارف الحكومية وعلاقته بسلوك العمل العكسي: (المحله العاقله للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 72، 2022، ص.228).
- [3] عبدالله محمد الوزة؛ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في كليات الجامعية بوادي الدواسر: (المحله التربوية التخصصية، المجلد 8، العدد 2، 2019، ص. 202).
- [4] حسين موسى حسيني؛ بناء وتطبيق مقياس القيادة التحويلية لدى مدربى الأندية الرياضية من وجهة نظر اللاعبين بكرة القدم للصالات: (رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة البصرة، 2013)، ص.47.
- [5] فتحي عواد؛ ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة: (عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012)، ص.19.
- [6] موسى السعودي؛ اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردني: (محله علوم الدراسات الاردنية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص.20).
- [7] زيد زاوي؛ التشجيع الاداعي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الادارات الرياضية: (محله البحوث في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص.120).
- [8] قويدر بورقة ورحمة كجدة حصبة؛ اثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الافراد: (محله الدراسات التجاري والاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 4، 2020، ص.30).
- [9] رياض بوماله؛ ادارة الموارد البشرية وانعكاساتها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية: (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، قسن الادارة والتشير الرياضي، 2017)، ص.64.
- [10] وليد عبد الرحمن خالد؛ تحليل بيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss

**الملاحق:**

الملحق (1) يوضح عبارات مقياس سلوك العمل العكسي و الادارة الموزعة على عينة التطبيق مع ورقة التعليمات عزيزي الموظف ..... تحية طيبة :

يروم الباحثين القيام بالبحث الموسوم (تحديد مستويات الادارة وسلوك العمل العكسي في تحقيق النجاح الوظيفي من وجهة نظر العاملين في منتديات الشباب والرياضة في محافظة ديرالزور) ونظراً لما تنتمون به من خبرة ولكونكم عينة البحث المقصودة نضع بين أيديكم الكريمة العبارات التي لها علاقة مباشرة بمجال عملكم آملين الإجابة بحسب ما ترونوه مناسباً.

**تعليمات المقياسيين:**

ـيرجو الباحثين منكم قراءتها بعناية، من أجل الإجابة الدقيقة على عباراته.

ـعدم كتابة الاسم .

ـإن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث .

ـضرورة الإجابة بصرامة ودقة على العبارات .

ـعدم ترك أي عبارة من العبارات الاستمرة بلا إجابة .

ـوضع علامة ( ✓ ) في الحقل الذي يمثل إجابتكم أمام كل عبارة.

**مع فائق الشكر والتقدير**

**سلوك العمل العكسي:** وهو مجموعة سلوكيات سلبية متعمدة وليس عرضية أو غير مقصودة تلحق الضرر بالمؤسسة والأفراد الآخرين العاملين فيها من خلال عمل الفرد بالاتجاه المعاكس لما تفرضه المعايير التنظيمية والاجتماعية السائدة في مكان العمل ويختلف الضرر من حيث الشدة تبعاً لنوع الدافع وراء هذا السلوك.

العبارات	ت
تعد نشر الإشاعات بين العاملين.	1
يتتجنب بعض العاملين المشاركة في العمل الجماعي	2
يتم التقليل من أهمية إنجازات الآخرين.	3
تُظهر بعض التصرفات العدائية تجاه زملاء العمل	4
يتم تجاهل تعليمات الادارة.	5
تُنجز المهام بشكل غير دقيق عدماً.	6
يتم التصرف بما يضر سمعة المنتديات.	7
يُهدى الموارد المالية أو المادية.	8
تُظهر بعض السلوكيات عدم احترام لقوانين المنتديات.	9
يتم إخفاء المعلومات الهامة عن الإدارة	10
يتأثر العاملين بشكل متكرر عن مواعيده العمل.	11
يتم تقليل الجهد المبذول في أداء المهام.	12
تُوجل المهام العاجلة إلى أوقات لاحقة.	13
يتم الانشغال بمهام شخصية أثناء العمل	14
تُرتفع الشكاوى باستمرار لتبرير الأداء الضعيف.	15
يُلاحظ ضعف الحماس لإنجاز المهام اليومية	16
يشعر العاملين بعدم الرغبة في تحسين أدائهم.	17
تُرتفع المهام الإضافية دون أسباب واضحة.	18
يُلاحظ انخفاض الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية.	19
يُظهر العاملين عدم التحمس للمشاركة في المبادرات الجديدة.	20
يتتجنبون التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	21
يتم تقليل الجهد المبذول لإنجاز العمل بجودة عالية.	22

						يختار العاملين العمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي.	23
						يُلاحظ غياب العامل عن الاجتماعات المهمة.	24
						تُظهر بعض السلوكات عدم رغبة في البقاء بالمنتديات.	25
						يُلاحظ انخفاض التفاعل الإيجابي مع الزملاء.	26
						اتخذ قرارات غير مسؤولة تجاه العمل.	27
						يُلاحظ غياب الشعور بالانتماء للمنتديات الرياضية.	28

**الإدارة:** تعني مجموعة الممارسات الإدارية التي ترتكز على تعزيز الابتكار، اتخاذ القرارات الرياضية، التكيف مع التحديات، واستغلال الفرص المستقبلية بطريقة استراتيجية لتحقيق أهداف منتديات الشباب والرياضة، مع ضمان الاستدامة والتنمية المستدامة من خلال رؤية واضحة وإدارة فعالة.

العبارة	ت	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة	اتفق
تُحدد المنتديات الرياضية أهدافاً واضحة للمستقبل.	1						
ظهرت القيادة قدرة على رؤية التحديات المستقبلية.	2						
يتم التركيز على تحقيق الابتكار بشكل مستمر في المنتديات.	3						
تُطرح أفكار جديدة لتحسين أداء المنتديات الرياضية.	4						
تشجع المنتديات على تبني فرص رياضية جديدة.	5						
تُدعم المنتديات المبادرات الفردية التي تتحقق الرؤية العامة.	6						
تُوضع خطط واضحة لتحقيق أهداف المنتديات المستقبلية.	7						
يتم وضع خطط مدروسة لتحقيق الأهداف.	8						
يتم تحصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف.	9						
تُقييم الأداء للإدارة المنتديات بشكل دوري.	10						
يتم تحليل البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية.	11						
يتم تحديث الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر.	12						
تُراعي متطلبات المنتديات عند إعداد الاستراتيجيات.	13						
تُتوفر إدارة المنتديات توجهاً واضحاً للعاملي.	14						
تُوضع إدارة المنتديات خطط مسبقة لتجنب المخاطر المحتملة.	15						
تُعد إدارة منتديات تقارير منتظمة لتقدير الوضع الحالي.	16						
يتم تدريب العاملين على مواجهة التحديات المستقبلية.	17						
يتم وضع إجراءات طارئة لمواجهة الأزمات.	18						
تشجع المنتديات على طرح أفكار جديدة.	19						
تُستخدم وسائل حديثة لتطوير بيئة العمل.	20						
تُدعم الفرق العاملة لتطوير منتجات جديدة.	21						
يتم تبني التقنيات المتقدمة لتحسين الخدمات.	22						
تُطرح برامج تربية لتنمية المهارات.	23						
يتم تشجيع العاملين على التفكير الخلاق.	24						
يتم التركيز على تحقيق الاستدامة البيئية في العمل.	25						
تُراعي المسؤولية الاجتماعية في وضع الخطط.	26						
تُستخدم الموارد بطريقة تقلل الهدر.	27						
يتم دعم الأنشطة التي تعزز التنمية المستدامة.	28						
يتم التخطيط لضمان استدارية العمل على المدى الطويل.	29						
تُقييم الممارسات المؤسسية بانتظام لتحسين استدامتها	30						



ISSJ JOURNAL

The International Sports Science Journal, Vol. 7, Issue. 10, November. 2025

I . S . S . J

ISSN: 1658- 8452

