

**"The role of management by exception and its
relationship to developing the leadership
characteristics of employees in sports authorities in
Sinai"**

Dr. Esraa Mohamed abd elazeem

**Lecturer in the Department of Sports Management and Recreation -
Faculty of Physical Education - Al-Arish University**

Received
2023-10-01

Accepted
2023-11-05

ABSTRACT

Abstract

The research aims to know the role of management by exception in developing the leadership characteristics of employees of sports bodies in Sinai. The research sample was chosen randomly from leaders and administrators in sports bodies in some sports clubs and a youth center in the two governorates (North Sinai, South), and their number is (11) in North Sinai Governorate, (9) in South Sinai Governorate, and the total research population was (145), where the exploratory sample was (51) individuals, with a percentage of (35.17%), and the basic sample was (94) individuals, with a percentage of (64.82%). The most important conclusions are that the practice of management by exception in sports bodies, especially in border areas such as North and South Sinai, provides satisfaction of the psychological needs of entrepreneurial leaders through delegation, and clarity of the good conduct of business in the absence of the administrative leader due to the presence of delegation of authority, and it is necessary to provide means for the work of nutrition. Review the progress of work to superiors at appropriate times, and that delegating authority provides the opportunity for entrepreneurial leaders to innovate and take initiative, and one of the most important dimensions of entrepreneurial characteristics is strategic vision and creativity.

Keywords:

Management by exception, entrepreneurial characteristics, sports bodies

مستخلص البحث

”دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين

بالهيئات الرياضية بسيناء

د/ اسراء محمد عبد العظيم محمود

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - بكلية التربية الرياضية - جامعة العريش

يهدف البحث إلى معرفة دور الإدارة بالاستثناء في تنمية الخصائص الريادية للعاملين الرياضية بسيناء وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من قيادي وإداري بالهيئات الرياضية ببعض الأندية الرياضية ومركز شباب في محافظتي (شمال سيناء، جنوب)، وعددهم (11) بمحافظة شمال سيناء ، (9) بمحافظة جنوب سيناء وإجمالي مجتمع البحث (145) ، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (51) أفراد وبنسبة مئوية مقدارها (35.17%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (94) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (64.82%)، وجاءت اهم الاستنتاجات تتلخص في أن ممارسة الإدارة بالاستثناء في الهيئات الرياضية وخاصة في المناطق الحدودية مثل شمال وجنوب سيناء توفر إشباع الحاجات النفسية لدى القادة الرياديون عن طريق التفويض ، ووضوح سير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري وذلك لوجود تفويض السلطة، وضروري توفر وسائل لعمل التغذية الراجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة، وأن تفويض السلطة يتيح الفرصة للقادة الرياديون للابتكار والمبادرة ومن اهم ابعاد الخصائص الريادية الرؤية الاستراتيجية والابداع.

” دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين

باليهيات الرياضية بسيناء ”

د/ اسراء محمد عبد العظيم محمود

مقدمة ومشكلة البحث :

الإدارة هي فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الاعمال وتحقيق الأهداف، والفرد هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم الحديث بحيث يؤدي هذا التطبيق الى أفضل النتائج بالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق، حيث أننا لو تصورنا وجود هيئة رياضية وتعاقب عليها أثنان من المدراء تحت نفس الظروف وينفس الاشتراطات نجد أن هذا الاختلاف في مدى تحقيق هذه الهيئة لأهدافها ويرجع ذلك الى قدرة كل مدير على تطبيق علم الإدارة في الهيئة الرياضية التي يديرها.

والإدارة بالاستثناء هي أحد مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية وتعني ان المدير يعطي أهمية كبيرة لتلك النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعية، وكذلك هي أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد للسلطات والمسئوليات ، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوي معين ويترك لها ممارسة النشاط بدون تدخل من المستوي الإداري الأعلى ، علي أساس التفاهم بين الرئيس ومروؤسيه حول تنفيذ العمل ، ومحور هذا التفاهم يعتمد علي أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له ، فلا داعي للمروؤسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك.(5 : 310)

وهي أسلوب إداري ينتهجه الإداريون وهو قائم على أساس المتابعة المستمرة داخل المؤسسة وهو التدخل في الوقت المناسب لتصحيح أي انحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقا والتي تؤثر سلبا على الأداء. كما عرف، & 2017 Houhamdi, Z., & Athamena, B. الإدارة بالاستثناء بأنها طريقة فذية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلف.(23)

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - بكلية التربية الرياضية - جامعة العريش

وتعتبر الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض، يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته من دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدوداً يستطيع مرؤوسه أن يتصرفوا في مسائل العمل علي ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً مثل التخطيط وتحليل البيانات ودراسة المشكلات ويبحث نواحي التطوير. (9:29)

ولذلك سعت المؤسسات والمنظمات إلى الاستناد للمبادئ والطرق الإدارية والقيادية لكي تصل بنفسها وبموظفيها إلى الريادة، ومن أبرز هذه المبادئ الإدارية التي تساعد في ذلك هو مبدأ الإدارة بالاستثناء (18: 1)

وعلى الهيئات الرياضية التي تتطلع الى الريادة أن يتوفر فيها الموظفون الرياديون الذين لن يكون هناك ابداع من دونهم فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك اخذ عنصر المخاطرة. (3: 21)

وتعتبر الريادة عملية تقوم بتوظيف الابتكار والإبداع واستخدام الأساليب الحديثة والمخاطرة واستحداث أساليب واستراتيجيات مبتكرة ومبدعة وحديثة وقد تكون خارجة عن المألوف، واستغلال الفرص وخاصة الجديدة منها بالشكل الذي يحقق للمنظمة الأهداف بأفضل الطرق والوسائل وصولاً للأهداف وصولاً للتفوق بما يعطي المنظمة قدرة على الاستمرار والتفوق على المؤسسات المنافسة بوجود رؤية واضحة واتخاذ القرارات الجريئة

وأشار R. Jones, Gareth (2004) إلى أنها العملية التي من خلالها يدرك الأفراد فرص إرضاء الحاجات ومن ثم جمع الموارد وإستخدامها لتحقيق هذه الحاجات. (27 : 2)

ويري Hitt, Michael A, et, al (2007) أنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها. (26 : 392)

ويذكر مزهر شعبان ، وآخرون (2010م) أن الريادة عملية قبول وبداية عمل في المجال المتعلق بالأعمال . (15 : 561)

ويُعرف الريادي بأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها وتحمل المخاطر والعزم على البدء بالمشروع وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج (19)

وأن الخصائص الريادية يمكن وصفها على أنها مجموعة من السمات والعوامل الشخصية والسلوكية التي تصف الفرد الريادية، وتشمل التحكم الذاتي في الأمور الثقة بالنفس. المرونة. التفكير المخطط وتحمل المخاطرة (22)

وتعتبر الشخصية الريادية لديها القدرة على اكتشاف السمات الإيجابية وتنمية فرصها بهدف تعظيم النشاط الريادي أن الشخصيات الريادية تفضل العمل المستقل الخاص بها وهذه من صفات القائد الناجح. (10)

وبناء على ما سبق إن من أبرز خصائص الرياديين هي المبادرة وحب العمل والتعلق بهما والثقة الكاملة والإصرار على النجاح رغم المخاطر والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والاستقلالية في العمل ومجابهة التحديات والشعور بالإنجاز وتحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي وتعتبر هذه الخصائص هامة لأي اداري ريادي ويجب الاهتمام بها و هي تبرز أيضا أهمية الإدارة بالاستثناء .

كما يمكن إجمال جوانب الإدارة بالاستثناء في جانبان: الجانب الإيجابي (النشط) الذي يمثل تدخل المدير في العمليات قبل حدوث الانحرافات وتؤثر سلباً على الأداء والجانب السلبي (الساكن) هو عدم تدخل المدير إلا بعد حدوث الانحرافات. (31)

ويمكن إيضاح هذان الجانبان في:

أ- الإدارة بالاستثناء (إيجابية):

هنا يتميز المدير بوضوح القواعد الصارمة من أجل تجنب الأخطاء ومتابعة جميع الأخطاء، ويركز اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى، والإخفاقات، لعدم مطابقتها المعايير، ويعمل على توجيه انتباه العاملين نحو هذه الأخطاء من خلال الإجراءات التصحيحية لها .

ب- الإدارة بالاستثناء (سلبية):

هنا تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، إذ لا يتدخل المدير في سير الأمور، وهنا لا يقوم بإتباع الإجراءات إلا وقت الحاجة، إذ تغيب المبادرات عنهم بسبب عدم حفزهم من قبل المدير، فالمدير هنا يتميز بعدم التدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية (20: 22)

فالمديرون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة لذلك المديرون هنا أسوأهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات بشكل حرج ومزمن . (31 : 24) (30 : 12)

وتسعى كل مؤسسة وهيئة رياضية إلى رفع الكفاءة الإدارية للعاملين بها ومستوى أدائهم الفعلي، بل تسعى إلى أكثر من ذلك بأن تمزج الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها وتحقيق توجهاتها وأهدافها وتطلعاتها، لذلك فإن تنمية الخصائص الريادية للعاملين تعتبر من أهم الأمور التي تسعى إليها المؤسسات والمنظمات والهيئات في العصر الحديث، فامتلاك هذه الخصائص يزيد من فاعلية الأداء الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، وبالتالي تنقل المؤسسة إلى سلم الريادة، وتبرز مشكلة البحث في الحاجة إلى تقديم إطار موضوعي واضح المعالم يتضمن دور الإدارة بالاستثناء في تنمية الخصائص الريادية لدى العاملين بالهيئات الرياضية بسيناء و باعتبارهم مناطق حدودية وذات طابع خاص ولأن هناك شعور لدى العاملين بأن رؤسائهم يتدخلون في أعمالهم حتى في التفاصيل، وذلك يؤثر بشكل كبير على تنمية الخصائص الريادية لديهم. وهذا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين مما ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي حيث بينت دراسة كل من جملة ونادية (2021) (4) ، دراسة (انمار وفادي ، 2018م) (2) و (أحمد أكرم 2016م) (1) مما يدل على أهمية هذه الشريحة في الهيئات والمؤسسات الرياضية مما يوجب علينا الاهتمام بهم واتباع الأساليب الإدارية التي تساعد في تنمية

قدراتهم الريادية والقيادية بما يحقق للهيئة الريادة. مما دعي الباحثة لعمل دراسة بعنوان دور الإدارة بالاستثناء في تنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء " هدف البحث :

يهدف البحث إلى معرفة دور الإدارة بالاستثناء في تنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء " تساؤلات البحث :

- ما دور ممارسة الإدارة بالاستثناء بالهيئات الرياضية بسيناء ؟
- ماهو مستوي الخصائص الريادية لدي العاملين بالهيئات الرياضية بسيناء ؟

مصطلحات البحث :

الإدارة بالاستثناء:"هي أسلوب يمكن المديرين من التركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير ويطلق عليها أحيانا الرقابة بالاستثنائية . (14 : 569) حمادة
الريادة: مشتق من كلمتين " لاتينيتين تعنيان Under Takes والتي يقصد بهما في اللغة العربية "تعهد الشيء أو رده وطلبه" (7 : 231)

وأياضا" هي مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها.(15: 26)
الخصائص الريادية هي مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير.(21)

إجراءات البحث : منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من قيادي وإداري بالهيئات الرياضية ببعض الأندية الرياضية ومركز شباب في محافظتي (شمال سيناء، جنوب)، وعددهم (11) بمحافظة شمال سيناء ، (9) بمحافظة جنوب سيناء واجمالي مجتمع البحث (145) ، حيث بلغت العينة

الاستطلاعية عدد (51) أفراد وبنسبة مئوية مقدارها (35.17%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (94) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (64.82%)، ويوضح ذلك جدول (1).

جدول (1)
توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث
ن = 145

م	المحافظة	الهيئة الرياضية	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
1	محافظة شمال سيناء	نادي النصر بالعريش	3	7
2		نادي نجمة سيناء	3	8
3		نادي أبو صقل	2	6
4		نادي 6 أكتوبر	3	5
5		نادي بنر العبر الرياضي	2	6
6		نادي الفيروز	2	4
7		مركز شباب سالم الهرش	2	3
8		مركز شباب الشهيد احمد منسي	2	3
9		مركز شباب الخبرة	1	2
10		مركز شباب رابعة	1	2
11		مركز شباب بلوطة	1	2
1	محافظة جنوب سيناء	نادي جنوب سيناء	4	5
2		نادي أبو زنيمه الرياضي	3	4
3		نادي شرم الشيخ الرياضي	4	7
4		نادي الرياضات البحرية بنوبيع	3	6
5		مركز شباب الصيادين	3	4
6		مركز شباب الطرفة	3	5
7		مركز شباب الساحل	2	4
8		مركز شباب أبو رديس	3	5
9		مركز شباب طور سيناء	4	6
المجموع			51	94

- أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة الأدوات التالية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق هدف بحثه والاجابه على تساؤلاته:

1- الوثائق والسجلات :

قامت الباحثة بالاطلاع علي المراجع العلمية والبحوث السابقة والدوريات العلمية للتعرف علي متغيرات البحث المتمثلة في الادارة بالاستثناء ، الخصائص الريادية. وأيضا من خلال اطلاع الباحثة علي الدراسات السابقة كدراسةأحمد أكرم (2016م)(1) ، وعمر مصطفى محمد (2012م) (13) ، ودراسة Platon (28) -الإستبيان

إستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينه البحث بما مكنها من استخدام أساليب التحليل الكمي والكيفي الذي يخدم هدف البحث ، حيث تمت صياغة إستمارة الإستبيان بالإستعانه بالإطار النظري لبحوث الادارة الرياضية .

وبذلك قامت الباحثة بتصميم إستمارتي الإستبيان (الإدارة بالاستثناء - الخصائص الريادية) في صورتها المبدئية .

2- شبكة المعلومات الدولية:

إستخدمت الباحثة شبكه المعلومات الدولية للحصول على أحدث الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بمجال البحث ، وكذلك لجمع مختلف المعلومات المتعلقة بالإطار النظري للبحث الحالي.

- خطوات اجراء البحث

1- تحديد البيانات والمتغيرات المطلوب قياسها.

فى إطار مشكلة البحث والهدف المراد تحقيقه أمكن تحديد البيانات المطلوبه وهى معرفة دور الإدارة بالاستثناء فى تنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بمحافظتي شمال وجنوب سيناء.

2- عرض استمارة الاستبيان على المحكمين والخبراء:

تم عرض استمارة دور الإدارة بالاستثناء الخصائص الريادية للعاملين فى الهيئات الرياضية بسيناء من خلال استمارة استطلاع رأى الخبراء لمعرفة مدى مناسبة المحاور و العبارات ، حيث بلغ عددهم (9) محكمين ممن تتوافر لديهم الخبرة الأكاديمية والمهنية فى مجال الدراسة فى الفترة الزمنية من 3 / 6 / 2023 م إلى 15 / 6 / 2023 م ، وذلك لإبداء الرأى حول مناسبة الاستبيان ومدى تحقيقها لهدف البحث، ومدى وضوح المحاور وصياغتها ومدى ملائمة كل عبارة للمحور التابع له .

صياغه إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية:

1- عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من مناسبة العبارات المنتميه لكل بعد ، ومدى وضوح صياغه العبارات .

2- قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات على إستمارة الإستبيان فى ضوء مقترحات المحكمين خاصة المقترحات المتعلقة بتعديل شكل عبارات الإستمارة ، وذلك من خلال تحليل ودراسه نتائج إستطلاع رأى الخبراء ، حيث تم التوصل إلى الأتى: - إعادة صياغه بعض العبارات (لعدم وضوحها أو لنقصها). - حذف بعض العبارات التأكيديه المكررة وكذلك التى حصلت على أقل من (75%) من أراء الخبراء. - إضافة بعض العبارات التى إتفق عليها الخبراء فى بعض المحاور.

الدراسة الاستطلاعية:-

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 17 / 6 / 2023 م إلى 1 / 7 / 2023 م على العينة الاستطلاعية ، وقد تم اختيار عينه البحث الاستطلاعية بالطريقة العمدية من المجتمع الأصلي لها ومن خارج عينه البحث الأساسية ، ولها نفس الخصائص والشروط .
-المعاملات العلمية :

قامت الباحثة بإجراء الاختبارات التالية للتأكد من صدق وثبات مقياس إستمارة الاستبيان التي استخدمها في دراسته الميدانية.
أولا الصدق :-

ويقصد باختبار صدق أداة جمع المعلومات والبيانات مدى قدرتها على أن تقيس ما يسعى إليه البحث إلى قياسه فعلاً، بحيث تنطبق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية ، وللتأكد من صدق إستمارة الاستبيان قامت الباحثة بالآتي:
أ-صدق المحتوى:

وللتأكد من صدق المحتوى لأداة القياس ، عرضت الباحثة الإستمارة على مجموعه من المحكمين ، وذلك للحكم على مدى صلاحية الإستمارة في قياس ما تسعى إليه من أهداف ، وقد أجرت الباحثة بعض التعديلات على الإستمارة في ضوء مقترحات هؤلاء الأساتذة والخبراء من حيث (الصياغة والتعديل - الحذف - الإضافة) لبعض العبارات .
1 - استمارة استبيان دور الإدارة بالاستثناء :

جدول (2)

التكرار والنسبة المئوية (%) لمستوى استجابة السادة الخبراء حول محاور استمارة

ن=9

دور الإدارة بالاتثناء

م	المحور	الاستجابات				مستوى الاستجابة	
		مناسب		غير مناسب		تعديل	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
1	تحديد السلطات والمسئوليات	9	100	0	0.00	0	0.00
2	تفويض السلطة	8	88.89	1	1.11	0	0.00
3	الاتصال الفعال	8	88.89	1	1.11	0	0.00
4	تقييم الأداء وتقويمه	9	100	0	0.00	0	0.00
5	إدارة الوقت	8	88.89	1	1.11	0	0.00

مستوى الاستجابة (%) = مناسب (75 : 100%) ، غير مناسب (>75%)

جدول (3)

النسبة المئوية (%) لمستوي استجابة السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان دور الإدارة بالاستثناء

(ن=9)

المفردة	مستوي الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوي الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوي الاستجابة	حالة العبارة
المحور الأول (تحديد السلطات والمسئوليات)			المحور الثاني (تفويض السلطة)			المحور الثالث (الاتصال الفعال)		
1	100	مقبولة	1	100	مقبولة	1	77.78	مقبولة
2	88.89	مقبولة	2	88.89	مقبولة	2	88.89	مقبولة
3	100	مقبولة	3	100	مقبولة	3	100	مقبولة
4	88.89	مقبولة	4	66.66	ترفض	4	88.89	مقبولة
5	77.78	مقبولة	5	55.55	ترفض	5	55.55	ترفض
6	88.89	مقبولة	6	100	مقبولة	6	88.89	مقبولة
المحور الرابع (تقييم الأداء وتقويمه)			المحور الخامس (إدارة الوقت)					
1	88.89	مقبولة	1	100	مقبولة			
2	100	مقبولة	2	88.89	مقبولة			
3	100	مقبولة	3	55.55	ترفض			
4	88.89	مقبولة	4	66.66	ترفض			
5	77.78	مقبولة	5	66.66	ترفض			
6	66.66	ترفض	6	88.89	مقبولة			
7	100	مقبولة	7	77.78	مقبولة			

يتضح من جدول (3) نسب استجابة (%) عبارات استبيان دور الإدارة بالإستثناء

حيث تم عرض عبارات ومحاور استبيان دور الإدارة بالإستثناء في صورتها المبدييه(مرفق 3) متضمنة (5) محاور و(33) عبارة والتي تم عرضها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبتها للمحور الذي تمثله.

2-استمارة الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء:

جدول (4)

التكرار والنسبة المئوية (%) لمستوي استجابة السادة الخبراء حول محاور استمارة

الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء

م	المحور	الاستجابات				مستوي الاستجابة
		مناسب		غير مناسب		
		التكرار	%	التكرار	%	التعديل
1	الإبداع	9	100	0	0.00	0
2	الرؤية الاستراتيجية	1	1.11	0	0.00	8
3	تحمل المخاطر	9	100	0	0.00	0
4	المبادأة والاستباقية	8	88.89	1	1.11	0

مستوى الاستجابة (%) = مناسب (75: 100%) ، غير مناسب (>75%)

جول (5)

النسبة المئوية (%) لمستوي استجابة السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان الخصائص الرياضية

(ن=9)

المفردة	مستوي الاستجابة	حالة العبارة	المفردة	مستوي الاستجابة	حالة العبارة
المحور الأول (الابداع)			المحور الثاني (الرؤية الاستراتيجية)		
1	88.89	تقبل	1	100	تقبل
2	100	تقبل	2	55.55	ترفض
3	55.55	ترفض	3	100	تقبل
4	55.55	ترفض	4	88.89	تقبل
5	100	تقبل	5	77.78	تقبل
6	100	تقبل	6	55.55	ترفض
7	88.89	تقبل	7	88.89	تقبل
المحور الرابع (المبادأة والاستباقية)			المحور الثالث (تحمل المخاطر)		
1	100	تقبل	1	100	تقبل
2	100	تقبل	2	55.55	ترفض
3	88.89	تقبل	3	88.89	تقبل
4	77.78	تقبل	4	55.55	ترفض
5	55.55	ترفض	5	100	تقبل
6	100	تقبل	6	55.55	ترفض
7	100	تقبل	7	100	تقبل

يوضح جدول (5) نسب استجابة (%) عبارات الخصائص الرياضية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء

حيث تم عرض عبارات ومحاور الخصائص الرياضية في صورتها المبدئية (مرفق (3) متضمنه (4) محاور و(26) عبارة والتي تم عرضها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبتها للمحور الذي تمثله .

كما أوصي الخبراء بإتخاذ ميزان التقدير الثلاثي(نعم، الي حد ما ، لا)لمعالجة البيانات ويتضح ذلك كما في جدول (6).

جدول (6)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد طريقة تصحيح استبيان دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء ن = 9

م	موازن التقييم	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
1	أوافق بدرجة كبيرة- أوافق بدرجة متوسطة- لا أوافق	صفر	صفر%
2	دائماً- أحياناً- أبداً	1	20%
3	نعم - الي حد ما - لا	3	60%
4	نعم- غير متأكد- لا	1	20%

يوضح جدول (6) النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد طريقة تصحيح الاستبيان دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء ، وقد إرتضت الباحثة نسبة 60% لإختيار ميزان التقييم (نعم-الي حد ما- لا). مرفق (2) ب- صدق الاتساق الداخلي:

1- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الإدارة بالاستثناء:

يعتمد صدق الاستبيان اعتماداً مباشراً علي صدق العبارات، ولهذا تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان ، ويوضح جدول (7) قيمة معاملات صدق عبارات استبيان الإدارة بالاستثناء لدي عينة البحث.

جدول (7)

معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لاستبيان

(ن=51)

العبرة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	العبرة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
المحور الأول (تحديد السلطات والمسئوليات)			المحور الثالث (الاتصال الفعال)			المحور الخامس (إدارة الوقت)		
1	*320.	0.001≥	1	**556.	0.001≥	1	**380.	0.001≥
2	**779.	0.001≥	2	**635.	0.001≥	2	**451.	0.001≥
3	**613.	0.001≥	3	**493.	0.001≥	3	**382.	0.001≥
4	**386.	0.001≥	4	**698.	0.001≥	4	*329.	0.001≥
5	*295.	0.001≥	5	**503.	0.001≥			
6	**496.	0.001≥	المحور الرابع (تقييم الأداء وتقويمه)					
			1	**460.	0.001≥	المحور الثاني (تفويض السلطة)		
			2	**452.	0.001≥	1	**402.	0.001≥

			$0.001 \geq$	**570.	3	$0.001 \geq$	**506.	2
			$0.001 \geq$	**483.	4	$0.001 \geq$	**511.	3
			$0.001 \geq$	**456.	5	$0.001 \geq$	**456.	4
			$0.001 \geq$	**526.	6			

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.001 \geq$

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه في استبيان دور الإدارة بالاستثناء ، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (698. : 295.) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

جدول (8)

معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية لاستبيان الإدارة بالاستثناء

(ن=51)

المتغيرات	قيمة "ر"	الدلالة
تحديد السلطات والمسئوليات	**703.	$0.001 \geq$
تفويض السلطة	**422.	$0.001 \geq$
الاتصال الفعال	**602.	$0.001 \geq$
تقييم الأداء وتقويمه	**700.	$0.001 \geq$
إدارة الوقت	**528.	$0.001 \geq$

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.001 \geq$ يتضح من جدول (8) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان دور الإدارة بالاستثناء ، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (703. : 422.) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله.

2- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء :
يعتمد صدق الاستبيان اعتماداً مباشراً علي صدق العبارات، ولهذا تم استخدام صدق الاتساق الداخلي لاستبيان بإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان، ويوضح جدول (9) قيمة معاملات صدق عبارات الاستبيان لدي عينة البحث.

جدول (9)

معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لاستبيان

(ن=51)

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
المحور الأول (الإبداع)			المحور الثالث (تحمل المخاطر)		
1	**568.	$0.001 \geq$	1	**538.	$0.001 \geq$
2	*296.	$0.001 \geq$	2	**366.	$0.001 \geq$
3	**718.	$0.001 \geq$	3	**670.	$0.001 \geq$
4	*311.	$0.001 \geq$	4	**617.	$0.001 \geq$
5	**595.	$0.001 \geq$	المحور الرابع (المبادنة والاستباقية)		
المحور الثاني (الرؤية الاستراتيجية)			1	**462.	$0.001 \geq$
1	**576.	$0.001 \geq$	2	**363.	$0.001 \geq$
2	**568.	$0.001 \geq$	3	**440.	$0.001 \geq$
3	**694.	$0.001 \geq$	4	**382.	$0.001 \geq$
4	**700.	$0.001 \geq$	5	**423.	$0.001 \geq$
5	**668.	$0.001 \geq$			

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.001 \geq$

يتضح من جدول (9) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه في استبيان الخصائص الريادية ، حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (296. : 718.) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله

جدول (10)

معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية لاستبيان الخصائص الريادية

(ن=51)

المتغيرات	قيمة "ر"	الدلالة
الإبداع	**702.	$0.001 \geq$
الرؤية الإستراتيجية	**631.	$0.001 \geq$
تحمل المخاطر	**716.	$0.001 \geq$
المبادنة والاستباقية	**669.	$0.001 \geq$

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.001 \geq$

يتضح من جدول (10) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان الخصائص الريادية حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (03. : 0) ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان فيما وضع من أجله.

ثانياً: الثبات :-

قامت الباحثة بتطبيق استبيان دور الإدارة بالاستثناء على عينة البحث الاستطلاعية والتي بلغت (51) مفردة من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الاستطلاعية وذلك خلال الفترة من 4 / 7 / 2023 الي 18 / 7 / 2023 ، وتم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئية النصفية و معاملات الفا كرونباخ ويوضح الجدول (12) معاملات ثبات المقياس.

جدول (11)

اختبار التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان – براون وجتمان ومعامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لاستبيان الإدارة بالاستثناء (ن = 51)

معايير	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
المحور الأول	0.868	0.757	0.759	0.611	تحديد السلطات والمسئوليات
المحور الثاني	0.906	0.959	0.960	0.923	تفويض السلطة
المحور الثالث	0.839	0.927	0.929	0.868	الاتصال الفعال
المحور الرابع	0.731	0.895	0.895	0.811	تقييم الأداء وتقويمه
المحور الخامس	0.864	0.820	0.826	0.702	إدارة الوقت
الدرجة الكلية للمقياس	0.810	0.802	0.834	0.716	

يوضح الجدول (11) اختبار التجزئة النصفية لبيان معامل الثبات لمحاور استبيان الإدارة بالاستثناء بطريقتي سبيرمان – براون وجتمان، حيث تراوحت قيمة معادلة سبيرمان – براون للمحاور ما بين (0.759 : 0.960) وبلغت 0.802 للمقياس ككل، وتراوحت قيمة جتمان للمحاور ما بين (0.757 : 0.959) وبلغت 0.802 للمقياس ككل، وكذلك تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور ما بين (0.731 : 0.906) وبلغت 0.810 للمقياس ككل، وهي معاملات ارتباط قوية مما يدل على ثبات الاستبيان .

جدول (12)

اختبار التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان – براون وجتمان ومعامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لاستبيان الخصائص الريادية (ن = 51)

معايير	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
معايير	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
المحور الأول	0.934	0.948	0.952	0.908	الابداع
المحور الثاني	0.802	0.848	0.869	0.768	الرؤية الاستراتيجية
المحور الثالث	0.913	0.890	0.891	0.803	تحمل المخاطر
المحور الرابع	0.902	0.964	0.971	0.944	المبادأة والاستباقية
الدرجة الكلية للمقياس	0.889	0.802	0.911	0.836	

يوضح الجدول (13) اختبار التجزئة النصفية لبيان معامل الثبات لمحاول استبيان الخصائص الرياضية بطريقتي سبيرمان - براون وجتمان، حيث تراوحت قيمة معادلة سبيرمان - براون للمحاول ما بين (0.869 : 0.971) وبلغت 0.911 للمقياس ككل، وتراوحت قيمة جتمان للمحاول ما بين (0.848 : 0.967) وبلغت 0.802 للمقياس ككل، وكذلك تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاول ما بين (0.802 : 0.934) وبلغت 0.889 للمقياس ككل، وهي معاملات ارتباط قوية مما يدل على ثبات استبيان الخصائص الرياضية.

-الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية على عينه البحث فى الفترة من 2023/7/20 م إلى 2023/8/8 م حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلة شخصية لكل المبحوثين مما إتاح الفرصة لمتابعه العمل وشرح محتوى إستمارة الإستبيان والتعريف بالهدف منها والتأكد للمبحوثين بأن آرائهم ستكون محل تقدير وسريه وأن لهم مطلق الحرية للتعبير عن آرائهم بصراحة تامه وأن هذه الآراء لاتستخدم الا فى أغراض البحث العلمى ، وبعد الإنتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيحها بهدف التعرف على العدد النهائى الصحيح لها ، وذلك لتفريغها فى كشوف معدة لها لغرض التمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية.

عرض ومناقشة النتائج: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول :

جدول (13)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول تحديد السلطات والمسؤوليات ن = 94

العبارة	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدالة		حجم الأثر ES (φ)		
	ك	%	ك	%					القيمة	المستوي			
1	80	85.10	10	10.63	4	4.25	2.85	90%	4	98.17	≥0.001	0.85	كبير
2	84	89.29	11	11.70	1	1.063	2.88	94%	2	111.14	≥0.001	0.89	كبير
3	78	82.97	14	14.89	2	2.12	2.70	86.6%	5	84.62	≥0.001	0.81	كبير
4	85	90.42	8	8.51	1	1.063	2.87	96%	1	154.02	≥0.001	0.95	كبير
5	75	79.78	17	18.08	2	2.12	2.67	83.3%	6	64.15	≥0.001	0.80	كبير
6	83	88.29	9	9.574	2	2.12	2.75	91%	3	95.24	≥0.001	0.86	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير $0.5 \leq$ يتضح من الجدول (13) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول (تحديد السلطات والمسؤوليات) تراوحت ما بين (0.866،%96) وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين

(64.15 : 154.02) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوحد حجم أثر كبير لجميع العبارات، حيث تراوحت قيمة (ϕ) ما بين (0.80 : 0.95).

جدول (14)

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (ϕ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني تفويض السلطة

ن = 94

العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة		حجم الأثر ES (ϕ)
	ك	%	ك	%	ك	%					القيمة	المستوي	
7	75	79.78	14	14.89	5	5.31	636	84.80	4	120.22	≥ 0.001	0.69	كبير
8	82	87.23	10	10.63	2	2.12	635	84.67	3	121.21	≥ 0.001	0.70	كبير
9	89	94.68	4	4.25	1	1.063	666	88.80	1	166.90	≥ 0.001	0.82	كبير
10	87	92.55	4	4.25	3	3.19	663	88.40	2	159.42	≥ 0.001	0.80	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى ≥ 0.05 حجم الأثر (ϕ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير ≤ 0.5 يتضح من الجدول (14) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني تفويض السلطة و تراوحت ما بين (88.80 : 84.80)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (166.90 : 120.22) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير لجميع العبارات ، حيث تراوحت قيمة (ϕ) ما بين (0.82 : 0.69).

جدول (15)

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (ϕ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث الاتصال الفعال

ن = 94

العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة		حجم الأثر ES (ϕ)
	ك	%	ك	%	ك	%					القيمة	المستوي	
11	85	90.42	8	8.51	1	1.63	659	87.87	2	151.93	≥ 0.001	0.78	كبير
12	75	79.78	14	14.8	5	5.31	651	86.80	4	141.22	≥ 0.001	0.74	كبير
13	84	89.29	8	8.51	2	2.12	652	86.93	3	142.50	≥ 0.001	0.76	كبير
14	88	93.61	5	5.31	1	1.63	660	88.00	1	153.73	≥ 0.001	0.82	كبير
15	70	74.46	16	17.02	8	8.51	643	85.73	5	126.06	≥ 0.001	0.71	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى ≥ 0.05 حجم الأثر (ϕ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير ≤ 0.5

يتضح من الجدول (15) وأن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث الاتصال الفعال تراوحت ما بين (88.00 : 86.80)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (

126.06 : 153.73) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير لجميع العبارات، حيث تراوحت قيمة (ϕ) ما بين (0.71 : 0.82).

جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (ϕ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع تقييم الأداء وتقويمه

ن = 94

العبارة	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة	حجم الأثر ES (ϕ)	
	ك	%	ك	%	ك	%						المستوي	القيمة
16	88	93.61	4	4.25	2	2.12	677	90.27	1	189.90	$0.001 \geq$	0.86	كبير
17	85	90.42	7	7.44	2	2.12	669	89.20	3	171.46	$0.001 \geq$	0.82	كبير
18	83	88.29	7	7.44	2	2.12	660	87.81	4	164.54	$0.001 \geq$	0.80	كبير
19	80	85.10	10	10.63	4	4.25	651	86.80	5	141.22	$0.001 \geq$	0.76	كبير
20	74	78.72	15	15.95	5	5.31	632	84.27	6	126.18	$0.001 \geq$	0.73	كبير
21	87	92.55	4	4.25	3	3.19	670	89.33	2	173.60	$0.001 \geq$	0.83	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (ϕ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير $0.5 \leq$ يتضح من الجدول (16) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع تقييم الأداء وتقويمه تراوحت ما بين (84.27 : 90.27)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (126.18 : 189.90) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 حجم أثر كبير لجميع العبارات، حيث تراوحت قيمة (ϕ) ما بين (0.73 : 0.86).

جدول (17)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (ϕ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس إدارة الوقت

ن = 94

العبارة	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة	حجم الأثر ES (ϕ)	
	ك	%	ك	%	ك	%						المستوي	القيمة
22	89	94.68	4	4.25	1	1.06	672	89.60	1	189.06	$0.001 \geq$	0.82	كبير
23	75	79.78	13	13.82	6	14.89	616	80.80	4	80.86	$0.001 \geq$	0.73	كبير
24	88	93.61	5	5.31	1	1.06	646	86.13	2	128.86	$0.001 \geq$	0.79	كبير
25	75	79.78	14	14.89	5	5.31	629	82.13	3	100.57	$0.001 \geq$	0.78	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (ϕ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير $0.5 \leq$ يتضح من الجدول (17) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الخامس (المحور الخامس إدارة الوقت) وتراوحت ما بين (82.13 : 89.60)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (80.86 : 189.06) وهناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005، كما يوجد حجم أثر كبير لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة (ϕ) ما بين (0.73 : 0.82).

-مناقشة نتائج التساؤل الأول :

وتتفق الباحثة مع حمادة محمدي (2020م) (6) أن هناك أهمية لإشباع الحاجات النفسية لدى القادة الرياديون عن طريق التفويض ، ووضوح سير الأعمال بشكل جيد عند غياب الإداري وذلك لوجود تفويض السلطة ، وأنه يوجد وصف وظيفي واضح للقائد الريادي في الهيئة الرياضية، وأهمية توفر وسائل لعمل التغذية الراجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة، وأن تفويض السلطة يتيح الفرصة للقادة الرياديون للابتكار والمبادرة.

ويرى DaftRichard (2010) أن الإدارة بالإستثناء تتميز بمجموعة من السمات الشخصية والسلوكية المرتبطة بالشخص الرائد كالقدرة علي التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير . (21 : 607)

كما تتفق الباحثة مع الخزاعلة ، محمود (2021) (16) ، في ان الإدارة بالاستثناء تعتبر متغير رئيسي يشمل بأبعادها تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تفويض السلطة ادارة الوقت تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات)، وبناء القيادات الريادية كمتغير تابع بأبعادها الأبداع، الرؤية الاستراتيجية، تحمل المخاطرة الاستباقية.

و يذكر صبحي محمد العتيبي (2002م) ان هناك خصائص للإدارة بالإستثناء من اهمها تفويض السلطة وتحديد أبعادها ووضع معايير تبين الحالات التي يتخذ فيها القرار في حدود السلطة الممنوحة للمرؤوسين لرفعها إلي مراجع أعلى في الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرارات بشأنها والقدرة علي التمييز بين الحالة العادية والاستثنائية وإقامة نظام إتصال فعال ودقيق وشامل للرقابة . (8 : 62)

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: ؟

جدول (18)

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الاول الابداع من استبيان الخصائص الريادية ن = 94

العبارة	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدالة	حجم الأثر ES (φ)	
	ك	%	ك	%						القيمة	المستوي
1	84	89.29	6	6.38	666	88.80	4	166.90	≥0.001	0.83	كبير
2	89	94.68	4	4.25	685	91.33	1	216.01	≥0.001	0.93	كبير
3	74	78.72	13	13.82	652	86.93	6	142.50	≥0.001	0.74	كبير
4	85	90.42	8	8.51	678	90.40	3	194.34	≥0.001	0.88	كبير
5	87	92.55	4	4.25	680	90.67	2	199.81	≥0.001	0.89	كبير
6	76	80.85	10	10.63	661	88.13	5	155.86	≥0.001	0.79	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط (0.3) > 0.5 ، تأثير كبير $0.5 \leq$ يتضح من الجدول (18) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور

الاول الابداع من استبيان الخصائص الريادية و تراوحت ما بين (86.93 : 91.33)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (142.50 : 216.01) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.74 : 0.93) .

جدول (19)

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني الرؤية الاستراتيجية

ن = 94

العبارة	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة	حجم الأثر ES (Φ)	
	ك	%	ك	%						القيمة	المستوى
7	78	82.97	14	14.89	672	89.60	5	178.02	0.001 ≥	0.84	كبير
8	89	94.68	3	3.19	685	91.33	1	216.01	0.001 ≥	0.93	كبير
9	80	85.10	10	10.63	673	89.73	4	180.30	0.001 ≥	0.85	كبير
10	83	88.29	7	7.44	678	90.40	3	194.34	0.001 ≥	0.88	كبير
11	88	93.61	5	5.31	680	90.67	2	199.81	0.001 ≥	0.89	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير $0.5 \leq$

يتضح من الجدول (19) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الرؤية الاستراتيجية وتراوحت ما بين (89.60 : 91.33)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (178.02 : 216.01) وان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.84 : 0.93)

جدول (20)

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (Φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث تحمل المخاطر

ن = 94

العبارة	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة	حجم الأثر ES (Φ)	
	ك	%	ك	%						القيمة	المستوى
12	88	93.61	4	4.25	664	88.53	2	161.58	0.001 ≥	0.80	كبير
13	89	94.68	5	5.31	666	88.80	1	166.30	0.001 ≥	0.82	كبير
14	78	82.97	4	4.25	644	85.87	3	127.30	0.001 ≥	0.70	كبير
15	76	80.85	14	14.89	638	85.07	4	119.26	0.001 ≥	0.69	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (Φ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط ($0.3 > 0.5$)، تأثير كبير $0.5 \leq$

تأثير كبير $0.5 \leq$ يتضح من الجدول (20) أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث تحمل المخاطر وتراوحت ما بين (85.87 : 88.80)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (166.30 : 199.26) هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات حيث تراوحت قيمة (Φ) ما بين (0.69 : 0.82) .

جدول (21)

التكرارات والنسب المنوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وكا² وحجم الأثر (φ) لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع المبادأة والاستباقية

ن = 94

العبارة	نعم		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الترتيب	كا ²	الدلالة		حجم الأثر ES (φ)	
	%	ك	%	ك					%	ك	القيمة	المستوي
كبير	89	94,68	5	5,31	668	89,07	1	172,54	0,001	≥	0,82	كبير
كبير	87	92,55	3	3,19	366	1,868	3	.54016	0,001	≥	0,80	كبير
كبير	88	93,61	4	4,25	666	88,80	2	165,54	0,001	≥	0,81	كبير
كبير	76	80,85	13	13,82	644	85,87	4	127,30	0,001	≥	0,70	كبير
كبير	87	92,55	3	3,19	642	85,60	5	121,38	0,001	≥	0,75	كبير

*قيمة كا² دالة عند مستوى $0.05 \geq$ حجم الأثر (φ) - تأثير صغير ($0.1 > 0.3$)، تأثير متوسط (0.3) تأثير كبير $0.5 \leq$ يتضح من الجدول (21) والشكل أن الأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع المبادأة والاستباقية وتراوحت ما بين (89.07 : 85.60)، وكان لجميع العبارات حيث تراوحت قيمة كا² بين (172.54 : 121.38) وإن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.005 ، كما يوجد حجم أثر كبير للعبارات، حيث تراوحت قيمة (φ) ما بين (0.75 : 0.82) .

مناقشة نتائج التساؤل الثاني :

حيث ترى الباحثة ان الهيئة الرياضية تسعى إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم ، وإن هناك ضرورة في أن تسهم الهيئة الرياضية في بناء روح المبادأة بين المرؤوسين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها ، وأهمية أن تشجع الإدارة العليا علي إنجاز الأعمال بشكل جماعي، وأن لا تهمل الهيئة الرياضية أية فكرة تصدر عن القادة الرياديون حتي وإن كانت لا تستحق الاهتمام ، وأن تشترك جميع المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية في صياغة إستراتيجيتها .

وأصبحت الريادة متطلب أساسي تسعى مؤسسات كثيرة إلى الوصول إليها، ومن العوامل التي ساهمت في ازدياد دور الأفكار الريادية وتطلبت إشراك الجميع بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تبني النجاح والتقدم التطور في التكنولوجيا وتقدم الاتصالات وازدياد فعاليتها وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات للوصول إلى الميزة التنافسية، ففي المؤسسات تعتبر الريادة سمة ضرورية ليس فقط لنجاحها بل ولاستمرار هذا النجاح والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المؤسسة. (3)

كما تتفق الباحثة مع أوكيو (Okcu، 2016) (29) ، و هيتلاند (Hetland، 2016) (24) في ان هناك رؤية مقترحة يجب وضعها في ضوء تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء حتي تتمكن أي مؤسسة او هيئة تنظيمية من تطوير وتنمية الخصائص الريادية للعاملين ورفع قدراتهم ومهارتهم للوصول إلى ريادة الأفراد أولاً ومن ثم زيادة المؤسسات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ويري (Hitt, Michael A, et, al., (2007) أن الرياضيين "هم القادة والأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو ضمن المنظمات ، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الجديدة ، ثم يستعملون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب أو إستغلال تلك الفرصة".(25) كما تشير دراسة عبدالله حسين وعبد الله اشرف بودريالة (2020) إلى التعرف على مستوى الخصائص الريادية في المدارس الخاصة و مدى توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية لدى العاملين ، كما أن المنظمة الريادية لا بد من أن يتوفر فيها الموظفون الرياضيون الذين لن يكون هناك ابداع من دونهم فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك اخذ عنصر المخاطرة.(12) عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع:والذي ينص على:هل توجد علاقة ارتباطية بين معامل الارتباط بين درجة دور الإدارة بالاستثناء والخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء

جدول (22)
(ن=94)

المتغيرات	الخصائص الريادية للعاملين	دور الإدارة بالاستثناء
دور الإدارة بالاستثناء		**898.
الخصائص الريادية للعاملين		

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوي $0.001 \geq$

يتضح من جدول (31) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين درجة كل من الإدارة بالاستثناء والخصائص الريادية لدي العاملين بالهيئات الرياضية بسيناء، حيث تراوحت قيمة "ر" 898. وهو ارتباط عالي.

- مناقشة نتائج التساؤل الرابع :

وتتفق الباحثة مع الدراسات التي تناولت أهمية تطبيق الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية بالمؤسسات التي تسعى الي تحقيق الريادة مثل دراسة أحمد أكرم (2016م) (1) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،

وقد اعتمدت الباحثة أبعاد الإدارة بالاستثناء وتمثلت في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة ، الإتصال الفعال ، تقييم الأداء وتقويمه) وكان المتغير التابع هو الخصائص الريادية .

كما تعزي الباحثة دراسة عمر مصطفى محمد (2012م) (13) بعنوان "دور الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية" حيث تناولت أسلوب إداري حديث في التطبيق وهو الإدارة بالإستثناء ، وكانت

أهم النتائج : وجود علاقات الارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالإستثناء والقيادات الرياضية ، وجود التأثير المعنوي بين أبعاد الإدارة بالإستثناء والقيادة الرياضية .
وكما تتفق الباحث مع دراسة محمود خلف الله (2017). (17) التي هدفت إلى بناء إطار نظري عن مفهوم الإدارة بالاستثناء ودورها في القيادة الرياضية للاستفادة منها في خدمة المكتبة العلمية في مجال الإدارة والقيادة ، إضافة إلى كيفية الاعتماد على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء لبناء القيادات الرياضية في مجتمع الدراسة من المدراء ومساعديهم ومسؤولي الوحدات الإدارية قد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن بناء القيادات الرياضية اعتماداً على مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء وأشارت أيضاً إلى أن تبني وتطبيق مبادئ وأسس الإدارة بالاستثناء عمل على تنمية روح الابتكار والمبادرة لدى عينة الدراسة؛ كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والقيادة الرياضية ووجود التأثير المعنوي الإيجابي بين أبعاد الإدارة بالاستثناء والقيادة الرياضية.

الاستنتاجات : The Conclusions

في ضوء هدف وتساؤلات وإجراءات البحث استنتجت الباحثة الآتي :

- 1- أن ممارسة الإدارة بالاستثناء في الهيئات الرياضية وخاصة في المناطق الحدودية مثل شمال وجنوب سيناء توفر إشباع الحاجات النفسية لدى القادة الرياديون عن طريق التفويض ، ووضوح سير الأعمال بشكل جيد عند غياب القائد الإداري وذلك لوجود تفويض السلطة .
- 2- ضروري توفر وسائل لعمل التغذية الراجعة عن سير العمل للرؤساء وفي أوقات ملائمة، وأن تفويض السلطة يتيح الفرصة للقادة الرياديون للابتكار والمبادرة .
- 3- من أهم أبعاد الخصائص الرياضية الرؤية الاستراتيجية والابداع.
- 4- أن متطلبات الريادة بالهيئات الرياضية بسيئات تستلزم أن تسعى القادة بالهيئات الرياضية إلى إحداث التغيير في سياقات العمل وإجراءاته بشكل دائم وبناء روح المبادرة بين المرؤوسين قبل البدء في رسم الخطط وتنفيذها ، و تشجع على إنجاز الأعمال بشكل جماعي، ولا تهمل أية فكرة تصدر عن القادة الرياديون حتي وإن كانت

لا تستحق الإهتمام ، و تشترك جميع المستويات الإدارية فيها في صياغة إستراتيجيتها .

التوصيات :

- 1- ضرورة الأخذ بنتائج الدراسة الحالية في مزاوله دور الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية الناجحه بالهيئات الرياضية المختلفة.
- 2- الحرص على الإستفادة من خصائص الإدارة بالإستثناء في تنفيذ الأعمال الإدارية بالهيئة الرياضية وضمان إنجاز الأعمال الروتينية حسب المستويات الوظيفية دون تدخل القادة ، وتفرغهم للأعمال الهامة.
- 3- أن القيادة الريادية بالهيئات الرياضية تسهم في إعداد أجيال من القادة الرياديون اللازمون لمواجهة البيئة التنافسية في المجال الرياضي.
- 4- عقد محاضرات وندوات للعاملين بالهيئات الرياضية لزيادة الوعي حول أهمية تنمية الخصائص الريادية في عملية الإدارة وكيفية تطبيقها بأفضل الطرق .
- 5- اجراء دراسات مستقبلية تستهدف البحث حول تطبيق الإدارة بالاستثناء من وجه نظر المدربين انفسهم .

المراجع العربية والأجنبية :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد أكرم جمال عمار (2016م): مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية :دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 2- انمار مصطفى زيد ، فادي محمد الزعبي 2018 : درجة مدارس الإدارة بالاستثناء لدي مديري المدارس الأساسية في الأردن ، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية ، المجلة التربوية الأردنية ، المجلد الثالث ، العدد الثالث 2018.
- 3- بلال خلف السكارنة (2008م): الريادة ودارة منظمات الأعمال ، ط1 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 4- جملة عبدالله صالح النومسي ، نادية خلف البلوي 2021 : الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) العدد المئة وتسعة وثلاثون نوفمبر 2021.
- 5- حافظ فرج أحمد ، محمد صبري (2003م): إدارة المؤسسات التربوية ، مكتبة علم كتب ، القاهرة، مصر.
- 6- حمادة محمدي عبدالحميد 2020م: دور الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية بالهيئات الرياضية المصرية، بحث منشور.
- 7- سالم سعيد القحطاني (2012م): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية . ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تحديات التغيير والتطوير واستشارف المستقبل، الرياض 10-12 ديسمبر.
- 8- صبحي محمد العتيبي (2002م): تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1 عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 9- طارق البدري (2016) : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، عمان :دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- 10- طارق البدري (2015): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية . عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 11- طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي (2007م): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 12- عبدالله حسين وعبد الله اشرف بودربالة (2020). أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة بمدينة درنة. المجلة العلمية للجامعة المفتوحة - بنغازي 1 (1) 9-35.
- 13- عمر مصطفى محمد (2012م): دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السلیمانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلیمانية، العراق.
- 14- مدني مسعود علاقي (2000م) : الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . جدة، 9 ط مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع ، السعودية .
- 15- مزهر شعبان العاني ، حسن عليان أرشيد ، هيثم علي حجازي (2010م): إدارة المشروعات الصغيرة : منظر الريادي تكنولوجي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان الأردن.
- 16- محمود الخزاولة (2021): درجة ممارسة مديري مدارس قصبه المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي رسالة ماجستير . جامعة آل البيت.
- 17- محمود خلف الله (2017). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية : دراسة تطبيقية مجلة جامعة الاقصى سلسلة العلوم

18-محمد توفيق الحريري (2012): الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية . عمان: دار ط
1 ، البداية للنشر والتوزيع.

19-مي القاسم 2013: اثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمدربين في
المدارس الخاصة في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط ، عمان.

20-هيا منعم الجمعي (2014م) : أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات
المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن (رسالة ماجستير
غير منشورة) كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية:

21-DaftRichard.(2010): New era of management. (9th ed). south estern
cengage learning. Australia.

22-Gerald,P. Ghazi,E(2014).Strategic entrepreneurship element from
theory to practice.International Journal of business and
Technopreneurship,4(2),205-219.

23- Houhamdi, Z., & Athamena, B. (2017). An Exception Management
Model in Multi-Agents Systems, Journal of Computer Sciences, 13
(5)-140.

24-Hetlannd,H and Andreassen,J and Pallesen,S and Notelaers,S.
(2016). leadership and fulfillment of the three basic psychological
needs at work. career development international. 16(5), pp523-507.

25- Hitt,Michael A, Hoskisson, E. Robert,Ireland , R.Duane, (2007) :
management of stratigy:concept and case,south,western,1st ed ,new
York.

26- Hitt,Michael A, Hoskisson, E. Robert,Ireland , R.Duane, (2007) :
management of stratigy:concept and case,south,western,1st ed ,new
York.

27- Jones, Gareth .R, (2004) : Organizational Theory Design and
change 5th ,Prentice Hall, newjersy.

28-Platon , Eric, (2007): Modelling of Exception Management in
multi agent system, Doctor of Philosophy, Department of Informatics,
School of Multidisciplinary Sciences, The Graduate University for
Advanced Studies (SOKENDAI)- Japan.

29-Okçu, Veysel.(2016). Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School. Educational Sciences: Theory and Practice, 14(6), pp2162-21.

30- Smothers, Albert E. (2008):Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. (Unpublished Ph.D. Thesis). Capella University, United States.

31- Watkins, Daryl. (2008):The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Highperformance Organizational Cultures. (Unpublished Ph.D. Thesis). University of Phoenix. united states.