

التمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق

أسامة مدلول عبد الحسيني⁽¹⁾، علاء عبدالله فلاح الراوي⁽²⁾

تأريخ تقديم البحث: (2020/5/19)، تأريخ قبول النشر (2020/6/16).

DOI: [https://doi.org/10.37359/JOPE.V32\(2\)2020.990](https://doi.org/10.37359/JOPE.V32(2)2020.990)

المستخلص

هدفت الدراسة الى اعداد مقياس التمكين الإداري (Administrative Empowerment) في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق والتعرف على مستوى التمكين فيها، واختار الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كونه ملائم لطبيعة البحث، تكون مجتمع البحث من العاملون بالملاعب الدولية في العراق والبالغ عددها (8) ملاعب اذ بلغ المجتمع الكلي (264) عاملاً، اما عينة البحث فكانت (150) فرداً وبعد تطبيق المقياس على عينة البحث واستعمال الوسائل الإحصائية SPSS ظهرت النتائج ان هناك مستوى مرتفع للتمكين الإداري، وقد أوصى الباحث بالعمل على تطوير دور التمكين الإداري واعداد الخطط اللازمة لنمو القدرات التي تؤدي الى فاعلية دور التمكين الإداري في الملاعب الدولية لكرة القدم في العراق.

الكلمات المفتاحية: التمكين إداري، الملاعب الدولية

ABSTRACT

Administrative Empowerment in Iraqi International Soccer Fields

The research aimed at designing a scale for administrative empowerment in Iraqi international soccer fields as well as identifying the level of empowerment in those stadiums. The researchers used the descriptive method on (8) stadiums and the subjects were (150) individual. The data was collected and treated using SPSS to conclude that there is a high level of administrative empowerment. The researchers recommended developing administrative empowerment and designing suitable plans for improving abilities that lead to activating administrative empowerment in international soccer stadiums in Iraq.

Keywords: administrative empowerment, soccer stadiums, international.

(1) طالب دراسات عليا (الماجستير)، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. (alkaradeosama22@gmail.com)
Usama Medlol Abdu Al Hessani, Post Graduate Student (Master), University of Baghdad, College of Physical Education and Sport Sciences, (alkaradeosama22@gmail.com) (+964 7700737300).

(2) أستاذ، دكتوراه تربية رياضية، جامعة بغداد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. (alaa68@yahoo.com)
Alaa Abdulla Alrawi, Prof (PH.D), University of Baghdad, College of Physical Education and Sport Sciences, (alaa68@yahoo.com) (+964 7719761030).

المقدمة:

تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين فأعتبر احد فلسفات الإدارة الحديثة ، لذا يعد تمكين العاملين أحد العناصر الرئيسة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنه يهدف الى مساعدة العاملين، وقد أجرى الباحثين العديد من التعريفات حول التمكين الإداري واتفقت الدراسة الحالية مع تعريف (Ralph, 1996) "عملية بناء المناخ الذي يسمح بتطوير الأداء الفردي والتنظيمي في المنظمة والذي يتيح لجميع العاملين من كل المستويات المشاركة الكاملة في تحقيق اهداف المنظمة بنجاح"، وكذلك مع تعريف (Daft, 1997) "منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"، وكذلك اتفق الباحث مع دراسة (ابو بكر ، 2000) "ان التمكين الإداري هو منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة اليهم"، واعتمد الباحث على العديد من الدراسات السابقة اذ اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (البليوي، 2008) والتي استنتجت ان مستوى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي مرتفع جداً، ودراسة (محمد، 2010) ودراسة (الحسين، 2012) التي توصلتا الى ان كلما كان الابداع في التمكين كان الرضا الوظيفي افضل ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Comm and Mathaisel, 2005) التي أكدت على دور التمكين واهميته في عملية التجديد والتطوير للمؤسسات وأشارت الى الأهمية البالغة لرفع كفاءة العاملين والإتصال والتدريب واهمية المشاركة في تداول ونقل المعلومات بسلاسة وحرية في جميع مفاصل المؤسسة، واتفق الباحث مع دراسة (الجعبري، 2010) التي اشارت الى توافق وارتفاع مستوى التمكين الإداري ورغبة العاملين الإداريين بممارسة هذا المفهوم الحديث في علم الإدارة الحديثة وحاجتهم الى تطوير مهاراتهم الأساسية التي تمكنهم من تنمية قدراتهم الإدارية التي تساهم نحو تحقيق الأداء والانجاز في المؤسسة، من خلال ذلك لاحظ الباحث ان إدارات الملاعب بحاجة التي تطبيق مفهوم التمكين الإداري ويعتبر هو المكمل الأمثل لتحقيق أداء وظيفي افضل وجاءت هذه الدراسة لما تعانيه ملاعبنا الدولية من مركزية القرار وربطها بالسلطات العليا وتقليص دور المسؤولية التي يتمتع بها العاملون.

الإجراءات والأدوات:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملائمته طبيعة البحث، وتمثل مجتمع البحث من الموظفين العاملين في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق وهي ثمانية ملاعب تمثل مجتمع الأصل وهي: (ملعب الشعب الدولي/بغداد، ملعب فرانسوا حريزي الدولي/أربيل، ملعب جذع النخلة الدولي/ البصرة، ملعب كربلاء الدولي، ملعب النجف الدولي، ملعب الكوت الدولي، ملعب ميسان الدولي، ملعب الشهداء الدولي/بغداد) وبلغ المجتمع الكلي (264) فرداً (حسب إحصائية مدراء الملاعب الدولية في العراق والتابعين لوزارة الشباب والرياضة) بنسبة (100%) وهم يمثلون مجتمع البحث، اما عينة التجربة الرئيسية ضمت (150) فرداً وبنسبة (56.81%) من مجتمع البحث، وتكونت عينة التجربة الاستطلاعية من (70) فرداً وبنسبة (26.51%) وقام الباحث بأستبعاد (44) فرداً وبنسبة (16.6%) وذلك لعدم تكليفهم بمهام إدارية .

وقام الباحث بأستخدام استمارة الاستبيان موزعة عليها الفقرات للأجابة عليها من قبل عينة البحث وكذلك قام بأجراء المقابلات الشخصية لأفراد العينة ومن خلال فريق العمل المساعد الذي رافق الباحث في الملاعب.

واعتمد الباحث على مقياس زينب جبار محمد والذي تكون من (5) محاور و(54) فقرة وكانت وسائل البدائل للأجابة (5) بدائل. وقام الباحث بأعداد مقياس للتمكين الإداري بما يلائم عينة البحث وثم عرضه على الخبراء المختصين وتم تطبيقه.

ولإعداد مقياس التمكين الإداري أقترح الباحثان خمسة محاور للتمكين الإداري حيث كانت المحاور وهي: (تفويض الصلاحية، التدريب، فريق العمل، تحفيز العاملين، الاتصال الفعال) تم عرضها على الخبراء المختصين والبالغ عددهم (23) خبيراً، وقد ابدى الخبراء موافقتهم على المحاور المقترحة وتعريفاتها وبذلك اصبح مقياس التمكين الإداري يتكون من

خمسة محاور. وبعد ان تم تحديد المحاور لمقياس التمكين الإداري والبالغ عددها (5) محاور، قام الباحثان بصياغة فقرات المقياس بصيغته الأولى والتي بلغ عددها (40) فقرة تم توزيعها على خمس محاور لمقياس التمكين الإداري، حيث تم عرضها على الخبراء المختصين. وعمد الباحث الى استخدام طريقة ليكرت (Lekart) في اعداد المقياس وقد تم تقسيم المستويات الى خمس مستويات على النحو التالي :

- المستوى الاول منخفض ويتراوح: من 1 الى 1.8
- المستوى الثاني مقبول ويتراوح: 1.81 الى 2.61
- المستوى الثالث متوسط ويتراوح من: 2.62 الى 3.42
- المستوى الرابع جيد ويتراوح من: 3.43 الى 4.23
- المستوى الخامس مرتفع ويتراوح من : 4.24 الى 5

واستعمل الباحثان الصدق الظاهري وهو من اهم انواع الصدق في القياسات النفسية ويشير الى مدى صلة الفقرة بالظاهرة المراد قياسها. وقد تحقق الصدق الظاهري للمقياس عندما تم عرض المقياس بصيغته الأولى على مجموعة من الخبراء وعددهم (23) خبيراً للحكم على مدى صلاحية فقراته في قياس التمكين الإداري. كما قام الباحثان باستخراج القوة التمييزية باستخدام الإختبار التائي (t.test) لدلالة فروق الوسط الحسابي للعينتين المستقلتين للمجموعتين العليا والدنيا، اذ اعتمدت الفقرات ذات قيمة دلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ولدرجة حرية (30)

كما استخدم الباحثان نوعين من الاتساق الداخلي لتحقيق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس من خلال:

- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: هو إيجاد علاقة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس لكل افراد العينة، الغرض من هذا الأجراء هو ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس الحالي اذ ان الفقرة تمثل المفهوم او السمة المراد قياسها.
- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال: هو من المؤشرات الضرورية التي تبين مدى صدق المقياس في قياس الصفة المراد قياسها من خلال الفقرة التي تنتمي للمجال الذي بدوره ينتمي للمقياس.
- الإتساق الداخلي لمقياس التمكين الاداري: كما قام الباحثان باستخراج المقياس ككل بإستعمال معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كذلك إستخرج الباحثان العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه لكل مجالات المقياس الخمسة، ووجد أن فقرات مقياس التمكين الاداري جميعها دالة معنوياً عدا الفقرات (4) فأنها غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) لذا تم استبعادها، ليكون عدد الفقرات الكلي (36) فقرة وللتحقق من ثبات مقياس التمكين الإداري استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفاكرونباخ وكما مبين في الجدول رقم(1) الذي يشير الى معاملات الثبات لمقياس التمكين الإداري

جدول (1) يبين معاملات الثبات لمقياس التمكين الاداري

المقياس	التجزئة النصفية		الفا كرونباخ
	ثبات نصف الاختبار	معامل الثبات	
التمكين الاداري	0.995	0.997	0.996

أما الموضوعية فتعد من الإجراءات المهمة في البحوث وتم التحقق منها عبر تحديد نوع الفقرات من ذات الاختبار للبدائل المغلقة وليس فيها استجابات تتطلب الشرح المقالي لبيان الفهم الوافي للفقرات وعدم تقبلها للأجابة بأتجاهين بوقت واحد وعدم تحيز في الصياغة والإجابة كي لا يختلف اثنان في تصميمها وأحتساب درجتها، قام الباحث بتوزيع الأداة (الاستبانة) على عينة البحث الأساسية ومن ثم استرجاع استمارات الاستبيان من العينة بعد اعطائهم الوقت الكافي للإجابة وعمل إجراءات التفرغ للاستمارات تمهيداً لتطبيق الوسائل الإحصائية.

وأجريت التجربة الاستطلاعية على مجموعة من العاملين في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق والبالغ عددهم (70) فرداً من ملاعب (ملعب البصرة الدولي "30" فرداً وملعب الشعب الدولي "20" فرداً وملعب أربيل الدولي "20" فرداً) وبشكل عشوائي خارج عينة التطبيق وذلك لغرض استخراج معاملات الأسس العلمية وبمساعدة فريق العمل المساعد وقد اتضح من التجربة ان فقرات المقياس واضحة للعينة، وكان الوقت المستغرق للأجابة يتراوح ما بين (30 - 40) دقيقة وبذلك أصبح المقياس في أتم الجاهزية للتطبيق لغرض التحليل الإحصائي للفقرات.

وبهذا فان جميع فقرات مقياس التمكين الإداري دالة إحصائياً عدا (4) فقرات من محور تفويض الصلاحية فأنها غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) لذلك تم رفضها ليكون عدد الفقرات (36) فقرة توزعت على (5) محاور، أصبحت درجة المقياس الأعلى هي (32.07) درجة، اما الدرجة الأدنى للمقياس (15.92) درجة، وهنا تحقق الهدف وهو اعداد مقياس للتمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق.

وقام الباحث بتوزيع استمارات المقياس (الاستبيان) على عينة التطبيق المكونة من (150) فرداً تم اختيارهم بطريقة عمدية من مجتمع الأصل البالغ (264) فرداً، اذ وزعت (150) استمارة وتم استبعاد افراد عينة التجربة الاستطلاعية البالغ (70) فرداً وتم اهمال (44) فرداً من مجتمع البحث وذلك لأنهم لا يمتلكون مهام إدارية وتم استرجاع استمارات الاستبيان من العينة بعد الإجابة عليها لغرض تفريغ الاستجابات ولتطبيق الوسائل الإحصائية. استخدم الباحث برنامج (SPSS) للحصول على النتائج المطلوبة مستخدماً جميع القوانين التي تحقق الهدف المطلوب من هذا البحث وهي كالآتي: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط البسيط بيرسون، معادلة الفا-كرونباخ، النسبة المئوية، اختبار (ت) للعينات المستقلة).

النتائج:

الجدول (2)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية والرتب والمستوى لمقياس التمكين الاداري

المرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الوسيط	الوسط الفرضي	الاهمية النسبية	المستوى
5	تفويض الصلاحيات	15.9250	3.56491	16.0000	12	3.185	منخفض
4	التدريب	31.1417	7.27410	32.0000	24	6.228	متوسط
2	فريق العمل	31.5667	7.22941	32.0000	24	6.313	متوسط
3	تحفيز العاملين	31.4833	6.98496	32.0000	24	6.296	متوسط
1	الاتصال الفعال	32.0750	6.10711	31.0000	24	6.415	متوسط
	المقياس ككل	142.1917	30.87609				

المناقشة:

ظهرت عشوائية محور تفويض الصلاحية (Delegation of Authority) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ضعف منظومة تفويض الصلاحية من قبل إدارات الملاعب ويتفق الباحث مع دراسة (جبار محمد، 2019) اذ ينبغي على إدارات الملاعب زيادة مساحة التفويض وذلك لتحقيق الأهداف، ويتفق الباحث مع رأي (بسيوني، 1986) في تعريف التفويض "انه نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصه الى بعض مرؤوسيه دون الرجوع اليه مع بقاء المسؤولية امام الرئيس الأعلى"، وظهرت معنوية محور التدريب (Training) وجاء بدرجة جيدة ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان سعي إدارات الملاعب

على التشجيع المستمر لبرامج التدريب وذلك لتطوير وتنمية الخبرات ويتفق الباحث مع دراسة (عزيز، 2011) ودراسة (الدراجي، 2013) والتي اشارت الى وجود برامج تطويرية لتنمية الأداء والعمل على مبدأ التدرج في التدريب لزيادة الخبرات وتنمية الاختصاص ، اما محور فريق العمل (Team the Work) جاء بدرجة جيدة وظهر بمعنوية لأدارات الملاعب ويتفق الباحث مع دراسة (راضي، 2010) ودراسة (عفانة، 2013) التي اكدت على ارتفاع مستوى التمكين الإداري مع وجود الرغبة في العمل ضمن روح الفريق الواحد ويعزو الباحث النتيجة الى ان إدارات الملاعب تعمل بصورة مستمرة على تمهيد أجواء تساعد على التعاون والعمل المشترك، اما محور تحفيز العاملين (Motivating Employees) فقد ظهر بمعنوية ودرجة جيدة ويعزو الباحث النتيجة الى دور ادرات الملاعب وقيامها بتقديم الحوافز المعنوية وفق الأداء والانجاز المتميز ويتفق الباحث مع دراسة (الدوري، 2010) ودراسة (محمد علي، 2013) والتي اشارت الى دور المكافآت التي من شأنها ان تعزز الانتماء وتحقق التطور في المؤسسة، وكذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العميان، 2010) على ان التحفيز "يؤدي الى زيادة الإنجاز الذي يتحقق بالتفاعل بين قدرات الفرد والحافز، وظهرت معنوية محور الاتصال الفعال وبدرجة جيدة لإدارات الملاعب اذ يعزو الباحث هذه النتيجة الى سعي الإدارات على مواصلة وتسهيل طرق الاتصال الفعال ودعم النظام المتطور وتبادل الثقة والمعلومات ويتفق الباحث بهذا الجانب مع دراسة (ديوب، 2014) ودراسة (العامري، 2014) والتي اشارت تلك الدراسات الى ان العاملين يتمتعون بثقة عالية مع الإدارات ومستوى جيد في المشاركة وتبادل المعلومات واكد الباحث على انه هذا الجانب يحتاج الى دعم اكثر من قبل إدارات الملاعب لتحقيق الأداء الأفضل. من خلال عرض ومناقشة النتائج تبين عشوائية محور تفويض الصلاحية لمقياس التمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق، ويتفق الباحث مع دراسة (علي، 2009) والتي استنتجت أهمية التمكين في المجال الرياضي وحاجة المنشآت الرياضية والملاعب الى تطبيق هذا المفهوم الحديث الذي يرتقي نحو الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسة.

الاستنتاجات:

- هناك مستوى جيد للتمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق ويحظى التمكين بمقبولية واسعة من قبل إدارات الملاعب .
- عشوائية محور تفويض الصلاحية لمقياس التمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق ،اذ لاقى هذا المحور ضعف في التطبيق .
- معنوية كل من محور التدريب- الاتصال الفعال - تحفيز العاملين - فريق العمل- وهذا يدل على ارتفاع مستوى التمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق والرغبة في تفعيل دور التمكين الفعال الذي يساهم في تحقيق افضل النتائج.
- بتطبيق ودعم متطلبات التمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق ومنح جزء من تفويض الصلاحيات الموسعة وزيادة مساحتها.
- إدارات الملاعب الدولية بكرة القدم في العراق بتطوير البرامج التي تساعد في تنمية مفهوم التمكين الإداري من خلال المشاركة في المعلومات والتدريب المستمر .
- تطوير القدرات ودعم دور المكافآت وتكثيف الجهود المستمرة لرفع مستوى التمكين الإداري في ملاعب كرة القدم الدولية في العراق.

المصادر

1. الأصقة، محمد ابراهيم محمد. (2010). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الامن الخاص في الرياض (الإصدار كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية).
2. ايمن حسن ديوب. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (العدد الاول).
3. الجعبري، دعاء. (2010). واقع التمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
4. جمال محمد علي. (2009). الحديث في الإدارة الرياضية. القاهرة. دار الفكر العربي.
5. جواد محسن راضي. (2010). التمكين الاداري وعلاقته بأبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية(1).
6. ديلمان احمد عزيز. (2011). التمكين الاداري ودوره في الابداع الاداري. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة السليمانية.
7. زينب جبار محمد. (2019). التمكين الاداري وعلاقته بأخذ القرار لدى مشرفي التربية الرياضية لمديريات التربية في بغداد. اطروحة دكتوراه.
8. صفاء جواد عبد الحسين. (2012). اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني (الإصدار الاول). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ا.
9. عالية جواد محمد علي. (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (العدد السادس والثلاثون).
10. عبد الغني بسيوني. (1986). التقويض في السلطة الادارية. بيروت: الدار الجامعية.
11. عفانة حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل. جاعة الازهر. غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.
12. علاء الدين برع جواد العامري. (2014). عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمات. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير.
13. فاتن احمد ابو بكر . (2000). نظم الادارة المفتوحة ثورة الاعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين. القاهرة: اوتراك للنشر والتوزيع.
14. محمد سلمان البلوي. (2008). التمكين الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجيه. الرياض، المملكة العربية السعودية : جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير.
15. محمود سلمان العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. هشام صباح الدراجي. (2013). اثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي. كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير.
17. ياسمين خضير عباس الدوري. (2010). دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، رسالة ماجستير.
18. Comm,C.and Mathaisel ,D(2005):"A case study in applying lean sustainability concepts universities" international Journal of sustainability in Higher education, Vol 6No.2, p:134-146.
19. Daft, R. (1997). managment.fifth Edition. prentice Hall.
20. Ralph, R. (1996). empowerment-amangement style for the millennium?empowerment in.

الملاحق

الملحق (1) مقياس التمكين الإداري بصيغته النهائية

ت	المجال	الفقرة
1	الاتصال الفعال	توفر إدارة الملعب نظام معلوماتي فعال للعاملين في الملعب
2		تقوم إدارة الملعب بتوفير وسائل اتصال فعالة
3		لدى إدارة الملعب القدرة في التوصل الى القرار الصحيح وأصحاب القرار
4		إمتلاك البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
5		أتاحة المعلومات بصورة مستمرة من قبل إدارة الملعب الى العاملين لتسهيل مهامهم وانجازهم للواجبات الموجهة لهم
6		العاملون في الملعب اكثر فهماً لأدوارهم بسبب خبرتهم وإتاحة المعلومات لهم.
7		اجد سهولة ومرونة في التواصل مع رئيس العمل
8		أشارك الآخرين من الزملاء بالمعلومات والبيانات
ت	المجال	الفقرة
1	فريق العمل	تقديم المكافآت المادية والكتب الرسمية كتشجيع معنوي في تثنمين دور العاملين في الملعب عندما يقوموا بأعمال أبداعية
2		افساح المجال للعاملين في طرح المقترحات التي تحفز وتزيد مستوى الأداء
3		قيام الإدارة بتقدير وتثنمين الجهود المبذولة من قبل العاملين في الملعب
4		هناك محاولات لزيادة الحافز لدى العاملين من خلال تخفيف ضغوط العمل عليهم
5		تقوم إدارة الملعب بتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر
6		قيام إدارة الملعب بنظام الحوافز المعمول به لتحقيق العدالة للجميع
7		يقوم المدير بشعور العاملين بأهمية وظيفتهم ومكانتهم كجزء حيوي من نظام الإدارة
8		هناك توقعات لأدارة الملعب في النتائج الجيدة كحافز للعاملين
ت	المجال	الفقرة
1	تحفيز العاملين	تقديم المكافآت المادية والكتب الرسمية كتشجيع معنوي في تثنمين دور العاملين في الملعب عندما يقوموا بأعمال أبداعية
2		افساح المجال للعاملين في طرح المقترحات التي تحفز وتزيد مستوى الأداء
3		قيام الإدارة بتقدير وتثنمين الجهود المبذولة من قبل العاملين في الملعب
4		هناك محاولات لزيادة الحافز لدى العاملين من خلال تخفيف ضغوط العمل عليهم
5		تقوم إدارة الملعب بتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر
6		قيام إدارة الملعب بنظام الحوافز المعمول به لتحقيق العدالة للجميع
7		يقوم المدير بشعور العاملين بأهمية وظيفتهم ومكانتهم كجزء حيوي من نظام الإدارة
8		هناك توقعات لأدارة الملعب في النتائج الجيدة كحافز للعاملين
ت	المجال	الفقرة
1	التدريب	تتبنى إدارة الملعب خطة واضحة في تدريب العاملين
2		تعمل إدارة الملعب على إقامة الندوات و ورش تثقيفية ودورات تدريبية للعاملين ضمن الاختصاص

ت	المجال	الفقرة
3		تعمل إدارة الملعب على التشجيع المستمر لتبادل الخبرات
4		توفر إدارة الملعب فرص التعلم من خلال العملية التعليمية
5		تسعى إدارة الملعب لتطوير العمل الذي ينطوي على مهمة العاملين في الملعب
6		وضوح البرامج التدريبية للعاملين التي تساهم في نجاح المهام الموجه لهم بأقل جهد ووقت ممكن
7		تحديد البرامج التدريبية والتأهيلية والأحتياجات التي تساعد في انجاز المهام بصورة مستمرة
8		إقامة فرص التعلم والتدريب الفردي والجماعي للعاملين لغرض الاستفادة في الأنشطة وأعمال الملعب
ت	المجال	الفقرة
1		ثقة إدارة الملعب في قدرة العاملين على انجاز المهام الموجه لهم
2	تفويض الصلاحية	توفير المرونة الكافية والمناسبة للتصرف في العمل واستقلالية العاملين والأخذ بمقترحاتهم بما يلزم المصلحة العامة
3		تفويض السلطة والتصرف للعاملين لأداء عملهم دون أي ضغوط
4		المبادرة في التعامل مع المشاكل والعوائق في العمل دون الرجوع للإدارة