

### ملخص البحث

## واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين ( دراسة تحليلية )

\* د/ لبنى محمود سنوسي

يهدف البحث إلي دراسة واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين من خلال (تفويض السلطة ، المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات ، الإدارة الذاتية ، تقدير الانجاز ، تدريب العاملين والدعم التنظيمي ، فرق العمل ، القدرة على الاختيار) .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) ، حيث تمثل مجتمع البحث في الإداريين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد لإدارات (الإدارة العامة للرياضة ، إدارة الطلائع ، إدارة الشباب) والمتمثلة في (الفيوم ، بني سويف ، المنيا ، أسيوط) والبالغ عددهم (٢٦٢) فرداً ، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية منهم (٢٥) فرداً كعينة استطلاعية عند تقنين استمارة الاستبيان ، وأيضاً عينة قوامها (١٤٠) فرداً كعينة أساسية لتطبيق البحث ، بنسبة مئوية بلغت (٥٣%) من مجتمع البحث .

ولجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدمت الباحثة تحليل الوثائق والسجلات واستبيان واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين من (إعداد الباحثة) .

وكانت من أهم النتائج هناك ضعف وقصور في واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين، وكانت من أهم التوصيات وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الإداري يتم تعميمها على كافة المؤسسات الرياضية .

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .



## Research Summary

### **The reality of the application of administrative empowerment in the directorates of youth and sports in the governorates of Upper Upper Egypt from the perspective of administrators (analytical study)**

**\*dr \ lobna Mahmoud Senosy**

The objective of the study is to study the practical application of administrative empowerment in the youth and sports departments in the governorates of Upper Upper Egypt from the point of view of the administrators through (delegation of authority, participation in decision making and information, self-management, achievement assessment, staff training and organizational support

The researcher used the descriptive approach (the survey method). The research community represented the administrators of youth and sports directorates in the governorates of Upper Upper Egypt for the departments (General Directorate of Sport, Youth Management, Youth Management), Fayoum, Beni Suef, Minya, ٢٦٢).

The researcher selected a random sample of ٢٥ individuals as a survey sample for technicians of the questionnaire, and a sample of ١٤٠ persons as a basic sample for the application of the research, with a percentage of ٥٣% of the research community

To collect data on the research, the researcher used the analysis of documents and records and a questionnaire on the reality of the application of administrative empowerment in the directorates of youth and sports in the governorates of Upper Upper Egypt from the point of view of administrators

One of the most important results was the weakness and lack of implementation of the administrative empowerment in the directorates of youth and sports in the governorates of Upper Upper Egypt from the point of view of administrators, and was one of the most important recommendations to develop a clear and specific strategy can be followed to apply the concept of administrative empowerment is circulated to all sports institutions

Lecturer at the Department of Sports Management - Faculty of Physical Education - \*  
Minia University

## واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين ( دراسة تحليلية )

\* د/ لبنى محمود سنوسي

### المقدمة ومشكلة البحث :

أصبحت المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة، وفي ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري، فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها وبما يشجع العاملين وتحفيزهم .

وفي هذا الإطار يعد التمكين الإداري أحد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق نجاح المنظمات والمؤسسات، لأن تمكين العاملين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي بشكل عال.

ويذكر " أيمن حسن " ( ٢٠١٤ ) أن تمكين العاملين يمثل أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المؤسسات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة الذي يعنى إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ( ٤ : ٢٠٤ ) .

وفي هذا الصدد يذكر " عطية حسين " ( ٢٠٠٣ ) أن تمكين العاملين أصبح هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يأتي مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول ( ١٢ : ٩ ) .

ويشير " جمال محمد " ( ٢٠٠٩ ) أن التمكين هو حالة عقلية ونفسية تأخذ عدة أشكال تقوم على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويركز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ويعنى الالتزام بتوليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري، كما يرتبط التمكين بعنصر الثقافة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ( ٥ : ٨٩ ) .

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا .

ويرى " كوك وهانز كار " (Cook & Hunssakar) (٢٠٠٩) أن التمكين هو تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم مما يقوى روح المبادرة والإصرار وأداء مهمات ذات معنى (٢٠ : ٩) .

كما يرى " كارتر " (Carter) (٢٠٠٩) أن التمكين هو العملية التي من خلالها يحاول المديرين مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المؤسسة وذلك من خلال المشاركة في المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الأعمال المتحققة (١٩ : ٣٣) .

والتمكين هو عملية أداة معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها (١٤ : ١١) .

ويشير " عادل عبد المنعم " (٢٠٠٣) أيضاً أنه عملية تتعلق بمدركات العاملين ودفعهم للعمل عن طريق تحفيزهم، هذا إلى جانب تصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف مهاراتهم وقدراتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وكذلك التركيز على العلاقات الدافعية (١١ : ٣٣٩) .

ومن خلال أدبيات التمكين حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل ، هما الاتجاه التحفيزي والاتجاه الاتصالي ، ويقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل حيث يتم التمكين عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة ، ومن ثم يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة وفرق الإدارة الذاتية واستقلالية فرق العمل ، أما النموذج التحفيزي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين الذي يظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام (٩ : ٤٦) .

هذا ويعد التمكين استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرار والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات، فالتمكين يحفز تحول نمط القيادة من القيادة التقليدية الأوتوقراطية والموجهة إلى القيادة الديمقراطية والمشاركة (١٨ : ١١) .

كما يشار إلى التمكين من خلال زيادة درجة مشاركة العاملين في ملكية المنظمة، والاحترام والتقدير الذي تبديه المنظمة نحو أفكار العاملين فيها ومقترحاتهم ومن خلال المشاركة في اللجان المختلفة بأنواعها (١٠: ٣٦).

ويشير " على السلمي " (٢٠٠٥) أن التمكين يعمل على تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقتهم الذهنية الكاملة في حل المشكلات ودعم اتخاذ القرار وتحسين الإنتاجية (١٣: ٨٦).

لذلك أصبح التركيز الآن في علم الإدارة الحديثة مسطراً على الأفراد العاملين بالمؤسسة باعتبارهم الدعامة الرئيسية في نجاحها وقدرتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى رضا العاملين ورفع مستوي الأداء .

فالمؤسسات الحكومية العاملة في المجال الرياضي تخضع لأسس ومعايير حكومية في أسلوب العمل الإداري داخله ، فأسلوب العمل داخلها يخضع إلى اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الهيئات الشبابية والرياضية .

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية التمكين لدى العاملين والدور الفعال في الارتقاء بمستوى المؤسسات الرياضية وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها الأفراد وفقاً لرغباتهم والتي تساعد في ارتفاع شأن المؤسسات، وجعلها في أفضل الصور نظراً لهذه المشاركة الفعالة والايجابية من قبل العاملين والتي تتبع نتيجة تمكينهم في العمل وإحساسهم بأنهم جزء مهم في المؤسسة.

لذلك أصبحت حاجة المؤسسات الرياضية بصفة عامة ومديريات الشباب والرياضة بصفة خاصة مطلباً ملحاً ومهماً خاصة للمؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها، إذ تواجه تحديات تتطلب توفير فرص لتمكين العاملين وذلك من خلال التركيز على الموارد البشرية العاملة والتي تعتبر جوهر العملية الإدارية وذلك بتهيئة البيئة الإدارية المناسبة لها .

ونجد أن هناك بعض المنظمات لازالت تهمل هذا الجانب ولا تركز عليه، لاسيما وان مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من أهم البيئات الرياضية والخدمية التي تمتاز بتنوع الأنماط القيادية الرياضية والإدارية بها نتيجة تشعب خدماتها في الوقت الحاضر .

فقد لاحظت الباحثة من خلال بعض الزيارات الميدانية التي قامت بها قبل تطبيق البحث أن هناك إغفال شديد وعدم وعي من قبل القيادات والمسؤولين وكذلك العاملين عن أهمية التمكين وما يحمله من أهمية وتأكيداً لما يتمتع به من ايجابيات عند الاهتمام بتطبيقه بشكل فعال بالشكل الذي حتماً أن يؤثر على مستوى الأداء ككل .

كما لاحظت الباحثة الآثار السلبية لظاهرة تركيز السلطة في يد الرئيس واستنثاره بها الأمر الذي سبب العديد من المشاكل مثل اختناقات العمل وتأخر إنجاز الأعمال وطول إجراءاتها ، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام حسن التصرف والمبادرة من قبل المرؤوسين بسبب غياب عنصر التمكين ، وهو ما يؤثر بدوره على كفاءة الأداء داخل المنظمة . وتأكيدياً لذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على بعض الإداريين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد ، وذلك بالتطبيق على عينة من الإداريين وعددهم (٢٥) فرداً عن طريق المقابلة الشخصية المقننة ، وباستخدام استمارة الاستبيان ، وقد أسفرت نتائجها عن عدم وجود الدعم والمساندة من قبل الإدارة على تمكين العاملين كما أن الهيكل التنظيمي لا يسمح بحرية الرأي والتصرف ، وهو ما يؤكد ملاحظات الباحثة .

وباستعراض الدراسات السابقة التي تم الوقوف عليها على سبيل المثال وليس الحصر فقد أكدت نتائج دراسة " أسماء احمد " (٢٠١٥) (٣) أنه يجب أن يتم اختيار القيادات التي تدعم ثقافة التمكين والمشاركة في صناعة القرار ، ودراسة " محمد فتحي " (٢٠١٥) (١٦) والتي أكدت على وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات العاملة في المجال الرياضي ، ودراسة " أحمد علام " (٢٠١٤) (٢) والتي أكدت على عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم .

كما أكدت نتائج دراسة " أحمد محسن " (٢٠١٠) (١) على عدم وجود الدعم والمساندة من قبل الإدارة على مشاركة العاملين ، ودراسة " جواد محسن " (٢٠١٠) (٦) والتي أكدت على انعدام التمكين داخل إدارة الجامعة ، ودراسة " Hazem & Shaimaa " (٢٠١٠) (٢١) والتي أكدت على عدم الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بجميع أبعاده ، ودراسة " Jandaphi et al " (٢٠١٠) (٢٢) والتي أكدت على أن الهيكل التنظيمي لا يسمح بحرية الرأي والتصرف ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الأعمال المتحققة .

هذا وقد أوصت دراسة كلاً من " محمد عبد العظيم " (٢٠١٠) (١٥) ودراسة " سامية فريد " (٢٠١٠) (٨) ودراسة " محمد فليح " (٢٠١٠) (١٧) على ضرورة تطبيق مفهوم التمكين لما له من أثر على زيادة فاعلية مستوى الأداء ، ومنح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات .

كما أوصت دراسة كلاً من " Tjosvold et al " (٢٠٠٦) (٢٧) " Jaskyte " (٢٠٠٥) (٢٣) ودراسة " Sergio " (٢٠٠٣) (٢٦) ودراسة " Mc arthur " (٢٠٠٢) (٢٤)

ودراسة " Moke and Au-yeung " (٢٥)(٢٠٠٢) على استخدام مجموعة وسائل وأساليب تساعد في تطبيق استراتيجيات للوصول إلى تمكين العاملين ، وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين ورفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا لأسلوب تمكين العاملين وأهميته لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجدت الباحثة على حد علمها ، أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دراسة واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر الإداريين ، ومن هنا تتضح أهمية ومشكلة البحث وأنه يعد من احد الموضوعات الهامة في المجال الرياضي .

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلي دراسة واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة

بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين، من خلال التعرف علي :

- ١- واقع تفويض السلطة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٢- واقع المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٣- واقع الإدارة الذاتية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٤- واقع تقدير الانجاز بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٥- واقع تدريب العاملين والدعم التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٦- واقع فرق العمل بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٧- واقع القدرة على الاختيار بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع تطبيق تفويض السلطة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟
- ٢- ما واقع تطبيق المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟
- ٣- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟
- ٤- ما واقع تطبيق تقدير الانجاز بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟

- ٥- ما واقع تطبيق تدريب العاملين والدعم التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟
- ٦- ما واقع تطبيق فرق العمل بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟
- ٧- ما واقع تطبيق القدرة على الاختيار بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟

### المصطلحات الواردة في البحث:

#### التمكين الإداري:

هو إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات والمسئوليات في أداء أعمالهم مع ضرورة تعهد العاملين بمسئولية الاستخدام لهذه السلطات (١٠: ١٣).

وهو منهجاً لإدارة الأفراد يتمثل في نقل السلطات إلى العاملين لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بحرية مع ضرورة إعطاء العاملين الصلاحية والسلطة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات في نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم (تعريف إجرائي).

#### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

#### مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الإداريين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد لإدارات (الإدارة العامة للرياضة، إدارة الطلائع، إدارة الشباب) والمتمثلة في (الفيوم، بني سويف، المنيا، أسيوط) والبالغ عددهم (٢٦٢) فرداً، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية منهم (٢٥) فرداً كعينة استطلاعية عند تقنين استمارة الاستبيان، وأيضاً عينة قوامها (١٤٠) فرداً كعينة أساسية لتطبيق البحث، بنسبة مئوية بلغت (٥٣%) من مجتمع البحث، وجدول (١) يوضح ذلك.



## جدول (١)

## مجتمع وعينة البحث

مديريات الشباب والرياضة					التوصيف
الإجمالي	محافظة أسيوط	محافظة المنيا	محافظة بني سوف	محافظة الفيوم	
٢٦٢	٧١	٦٩	٥٩	٦٣	المجتمع الأصلي
٢٥	٧	٧	٥	٦	العينة الإستطلاعية
١٤٠	٣٨	٣٧	٣١	٣٤	العينة الأساسية

أدوات جمع البيانات:

أولاً: تحليل الوثائق والسجلات:

قامت الباحثة بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد، وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية للإداريين بالمديريات، وطبيعة العمل الإداري بالمديرية.

ثانياً: الاستبيان:

استبيان واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة:

وهو استبيان من إعداد الباحثة واتبعت في إعدادها الآتي:

١. تحديد هدف الاستبيان:

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في دراسة واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين.

٢. تحديد محاور الاستبيان:

من خلال إطلاع الباحثة على المراجع والدراسات السابقة، قامت الباحثة بتحديد مجموعة

من المحاور وقد تمثلت في الآتي:

١- تفويض السلطة.

٢- المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات.

٣- الإدارة الذاتية.

٤- تقدير الانجاز.

٥- تدريب العاملين والدعم التنظيمي.

٦- الإبداع والابتكار.

٧- فرق العمل.

٨- القدرة على الاختيار.

وقامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لهدف البحث (ملحق ١)، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء (ملحق ٢)، وجدول (٢) يوضح ذلك .

### جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٩)

النسبة المئوية	رأي الخبير		المحاور	م
	موافق	غير موافق		
%١٠٠	٩	-	تفويض السلطة	١
%١٠٠	٩	-	المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات	٢
%٧٨	٧	٢	الإدارة الذاتية	٣
%٨٩	٨	١	تقدير الانجاز	٤
%١٠٠	٩	-	تدريب العاملين والدعم التنظيمي	٥
%٦٧	٦	٣	الإبداع والابتكار	٦
%١٠٠	٩	-	فرق العمل	٧
%١٠٠	٩	-	القدرة على الاختيار	٨

يتضح من جدول (٢) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٦٧%): (١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان فيما عدا محور (الإبداع والابتكار) وذلك لحصوله على نسبة أقل من (٧٠%) من آراء السادة الخبراء .

### ٣ . صياغة عبارات الاستبيان:

قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان المبدئية، وقد بلغ عدد العبارات (٦٧) سبعة وستون عبارة (ملحق ٣)، وقد قامت الباحثة بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث (ملحق ١).

- تفويض السلطة وعدد عبارات (١١) عبارات
- المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات وعدد عبارات (١٠) عبارات
- الإدارة الذاتية وعدد عبارات (٩) عبارات
- تقدير الانجاز وعدد عبارات (٩) عبارات
- تدريب العاملين والدعم التنظيمي وعدد عبارات (٩) عبارات



وعدد عبارات (١٠) عبارات  
وعدد عبارات (٩) عبارات

- فرق العمل  
- القدرة على الاختيار  
المعاملات العلمية للاستبيان:  
أ. الصدق:

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٩) تسعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله، وجدول (٣) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان.

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٩)

العبارات										المحاور	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	تفويض السلطة
٩	٩	٧	٥	٨	٨	٨	٩	٧	٦	تكرارها	
١٠٠	١٠٠	%٧٨	%٥٦	%٨٩	%٨٩	%٨٩	١٠٠	%٧٨	%٦٧	النسبة المئوية	
										رقم العبارة	
										تكرارها	
										النسبة المئوية	
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	رقم العبارة	المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات
٨	٧	٨	٩	٨	٨	٥	٩	٦	٧	تكرارها	
%٨٩	%٧٨	%٨٩	١٠٠	%٨٩	%٨٩	%٥٦	١٠٠	%٦٧	%٧٨	النسبة المئوية	
	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	رقم العبارة	الإدارة الذاتية
	٨	٨	٧	٩	٩	٨	٨	٦	٩	تكرارها	
	%٨٩	%٨٩	%٧٨	١٠٠	١٠٠	%٨٩	%٨٩	%٦٧	١٠٠	النسبة المئوية	
	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	رقم العبارة	تقدير الانجاز
	٨	٩	٩	٩	٩	٩	٨	٨	٩	تكرارها	
	%٨٩	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	%٨٩	%٨٩	١٠٠	النسبة المئوية	

تابع جدول ( ٣ )

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان ( ن = ٩ )

العبارات											المحاور
	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	رقم العبارة	تدريب العاملين والدعم التنظيمي
	٩	٩	٩	٨	٧	٦	٨	٨	٩	تكرارها	
	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	%٨٩	%٧٨	%٦٧	%٨٩	%٨٩	١٠٠%	النسبة المئوية	
٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	رقم العبارة	فرق العمل
٧	٧	٩	٩	٩	٨	٨	٩	٦	٨	تكرارها	
%٧٨	%٧٨	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	%٨٩	%٨٩	١٠٠%	%٦٧	%٨٩	النسبة المئوية	
	٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	رقم العبارة	القدرة على الاختيار
	٧	٩	٨	٨	٨	٦	٩	٩	٩	تكرارها	
	%٧٨	١٠٠%	%٨٩	%٨٩	%٨٩	%٦٧	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	النسبة المئوية	

ينضح من جدول (٣) :

تراوحت النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٥٦% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٨) ثمانية عبارات ، لتصبح الصورة النهائية للاستبيان مكونة من (٥٩) تسعة وخمسون عبارة .  
( ٢ ) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ، والجدول (٤) ، (٥) ، (٦) توضح النتيجة .



جدول ( ٤ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ( ن ) =

( ٢٥ )

العبارات										المحاور
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	تفويض السلطة
٠,٧٦	٠,٦٣	٠,٥٩	٠,٧١	٠,٥٢	٠,٥٥	٠,٦٨	٠,٥٧	٠,٥٠	معامل الارتباط	
	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	رقم العبارة	المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات
	٠,٦٨	٠,٥٥	٠,٥٧	٠,٦٥	٠,٦٦	٠,٦٩	٠,٧١	٠,٦٢	معامل الارتباط	
	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة	الإدارة الذاتية
	٠,٦٢	٠,٦٥	٠,٦٦	٠,٥٢	٠,٦١	٠,٥٢	٠,٦٦	٠,٦٥	معامل الارتباط	

تابع جدول ( ٤ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ( ن ) =

( ٢٥ )

العبارات										المحاور
٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة	تقدير الانجاز
٠,٦٨	٠,٦٠	٠,٦٥	٠,٤٩	٠,٥٠	٠,٥٧	٠,٥٤	٠,٦٢	٠,٦٣	معامل الارتباط	
	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العبارة	تدريب العاملين والدعم التنظيمي
	٠,٦٨	٠,٦٠	٠,٦٥	٠,٦٠	٠,٦٥	٠,٥٤	٠,٥٢	٠,٧٠	معامل الارتباط	
٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	رقم العبارة	فرق العمل
٠,٧٤	٠,٦٧	٠,٦٨	٠,٥١	٠,٥٥	٠,٥٦	٠,٦٩	٠,٦٥	٠,٦٣	معامل الارتباط	
	٥٩	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	رقم العبارة	القدرة على الاختيار
	٠,٦٩	٠,٥٨	٠,٥٥	٠,٦٦	٠,٥٢	٠,٦١	٠,٦٨	٠,٦٠	معامل الارتباط	

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين ( ٠.٤٩ : ٠.٧٦ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تتسم بدرجة مقبولة من الصدق.

جدول ( ٥ )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٥)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٦١	١٦	٠,٦٩	٣١	٠,٦٠	٤٦	٠,٦٣
٢	٠,٦٠	١٧	٠,٦٧	٣٢	٠,٥٩	٤٧	٠,٦٤
٣	٠,٥٩	١٨	٠,٥٧	٣٣	٠,٥٧	٤٨	٠,٦٢
٤	٠,٥٧	١٩	٠,٥٣	٣٤	٠,٥٧	٤٩	٠,٦٥
٥	٠,٦٧	٢٠	٠,٥٢	٣٥	٠,٦٣	٥٠	٠,٥٦
٦	٠,٦٠	٢١	٠,٦٧	٣٦	٠,٥٢	٥١	٠,٥٣
٧	٠,٥٩	٢٢	٠,٥٥	٣٧	٠,٦٣	٥٢	٠,٥٢
٨	٠,٦٣	٢٣	٠,٥٤	٣٨	٠,٥٦	٥٣	٠,٥٩
٩	٠,٥٥	٢٤	٠,٥٢	٣٩	٠,٥٢	٥٤	٠,٦٥
١٠	٠,٦٦	٢٥	٠,٥٦	٤٠	٠,٦٦	٥٥	٠,٥٥
١١	٠,٦٠	٢٦	٠,٥٧	٤١	٠,٦٧	٥٦	٠,٥٦
١٢	٠,٦٢	٢٧	٠,٥٣	٤٢	٠,٦٢	٥٧	٠,٦٣
١٣	٠,٦٥	٢٨	٠,٦٠	٤٣	٠,٦٥	٥٨	٠,٦٤
١٤	٠,٦٦	٢٩	٠,٥٦	٤٤	٠,٦٧	٥٩	٠,٥٣
١٥	٠,٦٧	٣٠	٠,٥٣	٤٥	٠,٦٧		

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٩٦

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( ٠.٥٢ ) : ( ٠.٦٩ ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تتسم بدرجة مقبولة من الصدق .

جدول ( ٦ )

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٥)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	تفويض السلطة	٠,٦٩
٢	المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات	٠,٦٤
٣	الإدارة الذاتية	٠,٧٢
٤	تقدير الانجاز	٠,٥٨
٥	تدريب العاملين والدعم التنظيمي	٠,٦٧
٦	فرق العمل	٠,٥٩
٧	القدرة على الاختيار	٠,٦٦

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٠.٣٩٦

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ١٤ )

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية ما بين (٠.٥٨ : ٠.٧٢) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن محاور الاستبيان تتسم بدرجة مقبولة من الصدق .

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول ( ٧ )

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان ( ن = ٢٥ )

م	المحاور	معامل الفا
١	تفويض السلطة	٠.٨١
٢	المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات	٠.٧٩
٣	الإدارة الذاتية	٠.٨١
٤	تقدير الانجاز	٠.٨٢
٥	تدريب العاملين والدعم التنظيمي	٠.٧٥
٦	فرق العمل	٠.٧٨
٧	القدرة على الاختيار	٠.٧٧
	الدرجة الكلية	٠.٧٨

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٧٥ : ٠.٨٢) ، وبلغت الدرجة الكلية للاستبيان (٠.٧٨) ، وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن الاستبيان يتسم بدرجة مقبولة من الثبات .

٤ . الصورة النهائية لاستبيان واقع تطبيق التمكين الإدارى بمديريات الشباب والرياضة :

قامت الباحثة بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها (ملحق ٤) ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول ( ٨ )

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ١٥ )

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
٩	٧، ١	٢	١١	تفويض السلطة
٨	١٥، ١٣	٢	١٠	المشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات
٨	٢٣	١	٩	الإدارة الذاتية
٩	-	-	٩	تقدير الانجاز
٨	٤٣	١	٩	تدريب العاملين والدعم التنظيمي
٩	٥٠	١	١٠	فرق العمل
٨	٦٢	١	٩	القدرة على الاختيار
٥٩	٨		٦٧	الإجمالي

٥ . تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقدير رباعي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي: موافق بشدة (٤) أربعة درجات، موافق (٣) ثلاثة درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

خطوات البحث:

قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠١٥/٧/١٩م إلى ٢٠١٥/٨/٩م، وبعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على جميع أفراد العينة وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٥/٨/٢٣م إلى ٢٠١٥/٩/٢٧م.

المعالجات الإحصائية:

. النسبة المئوية. . معامل الارتباط. . معامل الفا لكرونباخ. . الدرجة المقدرة. . نسبة متوسط الاستجابة. . وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدمت برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على:

- ما واقع تطبيق تفويض السلطة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟



جدول ( ٩ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات

المحور الأول (تفويض السلطة) (ن = ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٥	٠.٥٨	٣٢٧	٢١	٦٠	٥٠	٩	حجم التفويض الممنوح للعاملين يتناسب مع قدراتهم وأعمالهم	
٦	٠.٥٤	٣٠٤	٢٠	٨٣	٣٠	٧	يتم تقسيم الأهداف بما يتيح إمكانية توزيع الأعمال على العاملين وفقاً لقدراتهم	
٣	٠.٦٠	٣٣٦	-	٨٤	٥٦	-	يتمتع المفوض إلية بالصلاحيات والسلطة الكاملة لأداء المهام الموكلة إلية	
٩	٠.٤٦	٢٥٨	٤٤	٧٤	٢٢	-	هناك أعمال يستطيع العاملون اتخاذ القرار بشأنها دون الرجوع للإدارة	
٨	٠.٤٧	٢٦٢	٤٨	٦٣	٢٨	١	يوجد إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة	
٢	٠.٦٩	٣٨٥	٩	٣٠	٨٨	١٣	يوجد متسع من المرونة في تطبيق الأعمال الإدارية	
٧	٠.٤٩	٢٧٣	٤٠	٧٣	٢١	٦	تسمح القوانين واللوائح الموضوعه بتفويض السلطة	
٤	٠.٥٩	٣٣٢	١٥	٦٦	٥١	٨	توفر الإدارة القدرة على التفكير وقبول مبدأ تحمل المخاطر	
١	٠.٧٧	٤٣٠	٣	٢١	٧٩	٣٧	تفويضي يزيد من الرضا الوظيفي وانتمائي وتمسكي بالعمل	
	٠.٥٨	٢٩٠٧					الدرجة الكلية للمحور	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢

يتضح من جدول ( ٩ ) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول (تفويض السلطة) ما بين ( ٠.٤٦% : ٠.٧٧% ) .
- جاءت نسبة العبارات ( ١ ، ٦ ) تنحصر بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع تطبيق تفويض السلطة .
- جاءت نسبة العبارات ( ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع تطبيق تفويض السلطة .

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ١٧ )

- بلغت نسبة المحور (٠.٥٨) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق تفويض السلطة .

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدم فهم وإدراك القيادات الإدارية لماهية وأهمية التفويض الإداري للعاملين، كذلك طبيعة العمل داخل مديريات الشباب والرياضة لا تسمح بإعطاء العاملين الصلاحيات للتفويض، نتيجة إلى غياب مفهوم التمكين الإداري والذي يعتمد بشكل رئيسي على تفويض السلطة للأفراد، كذلك القوانين واللوائح الموجودة بالمديريات لا تسمح للعاملين بتفويض السلطة وعدم وجود خطة أو استراتيجية لتفويض السلطة، كذلك حجم التفويض الممنوح للعاملين لا يتناسب مع قدراتهم وأعمالهم وعدم وجود متسع من المرونة في تطبيق الأعمال الإدارية، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " محمد فتحي " (٢٠١٥)(١٦) على وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات العاملة في المجال الرياضي، ودراسة " أحمد علام " (٢٠١٤)(٢) والتي أكدت على عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم .

لذلك تعاني المؤسسات الرياضية من مشكلات التفويض الإداري، ومن مظاهرها تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة في تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، ونتيجة لهذه الظاهرة تتراكم المشاكل وتتنخفض وتيرة العمل بسبب عدم التصدي للمشاكل في حينها .

ولذلك أصبح لزاماً على كل قائد إداري يريد لمنظّمته النجاح والازدهار أن يأخذ بالأسلوب الديمقراطي في قيادته، وتعتمد القيادة الديمقراطية على ركائز متعددة منها تطبيق التمكين الإداري بين القائد والعاملين معه، كذلك يجب ألا تقتصر مهام القيادة على الإشراف وتوجيه المرؤوسين فقط بل تتضمن أيضاً تطوير مهاراتهم من خلال عملية التفويض، إذ يجب على القائد أن يتعرف على القدرات الخاصة لمرؤوسيه ويحاول توظيفها واستغلالها، كما يجب عليه أيضاً التعرف على نقاط الضعف في أدائهم ويحاول تقويتها وتنميتها، فالمدير يجب أن يضع أهم أولوياته في الاهتمام بتنمية مهاراته وتطوير احتياجات العاملين، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " أسماء احمد " (٢٠١٥)(٣) أنه يجب أن يتم اختيار القيادات التي تدعم وبشكل ايجابي ثقافة التمكين والمشاركة في صناعة القرار .

حيث أن من ايجابيات تطبيق التفويض الإداري تنمية صف ثان من القيادات الإدارية حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم في المنظمة وأنهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً فيها، الأمر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بهذه المنظمة، وهذا

ما أوصت به دراسة كلاً من " Jaskyte " (٢٣)(٢٠٠٥) ودراسة " Sergio " (٢٦)(٢٠٠٣) ودراسة " Mc arthur " (٢٤)(٢٠٠٢) ودراسة " Moke and Au-yeung " (٢٥)(٢٠٠٢) على استخدام مجموعة وسائل وأساليب تساعد في تطبيق استراتيجيات للوصول إلى تمكين العاملين ، ورفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا لأسلوب تمكين العاملين وأهميته لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

الإجابة على التساؤل الثاني الذي ينص على:

- ما واقع تطبيق المشاركة في القرار والمعلومات بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟

جدول ( ١٠ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارة

المحور الثاني (المشاركة في القرار والمعلومات) (ن = ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٥	٠.٥٦	٣١٦	٢٨	٥٨	٤٤	١٠	القرارات التي يتم اتخاذها تحوز على رضا العاملين	-
٣	٠.٥٨	٣٢٥	٢٥	٥٤	٥٢	٩	يشارك العاملين في القرار مما يجعله أكثر فاعلية	-
٤	٠.٥٧	٣٢١	١٣	٨٠	٤٠	٧	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لاتخاذ القرار	-
٨	٠.٤٨	٢٦٦	٤٠	٧٤	٢٦	-	يشارك العاملين في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف	-
٢	٠.٦٠	٣٣٧	١٠	٧٢	٤٩	٩	تتوافر المعلومات للعاملين بما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح	-
١	٠.٦٢	٣٤٨	٨	٦٤	٦٠	٨	تتخذ القرارات في اقل المستويات قدر الإمكان	-
٦	٠.٥٤	٣٠٤	٣٤	٥٨	٣٨	١٠	أشارك في صياغة التوصيف الوظيفي الخاص بوظيفتي	-
٧	٠.٥٢	٢٩٠	٣٠	٧٠	٤٠	-	تصدر القرارات بناءً على رأى الأغلبية	-
	٠.٥٦	٢٥٠٧					الدرجة الكلية للمحور	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢

يتضح من جدول ( ١٠ ) :

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ١٩ )

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني (المشاركة في القرار والمعلومات) ما بين (٠.٤٨% : ٠.٦٢%) .
  - جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق المشاركة في القرار والمعلومات.
  - بلغت نسبة المحور (٠.٥٦) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق المشاركة في القرار والمعلومات.
- وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن طبيعة العمل داخل مديريات الشباب والرياضة لا تعطي العاملين أهمية كبرى، وذلك من خلال سحب كافة القرارات وتركيزها على الإدارة العليا فقط دون غيرها وبالتالي فلا يستطيع العاملون اتخاذ أي قرارات إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا، كما أن أنظمة العمل المعمول بها تسمح للرئيس فقط للتعرف على كافة الأمور المتعلقة بالوظيفة دون غيره وبالتالي فخوف الرؤساء من غياب أدوارهم بشكل كبير يؤدي إلى عدم تقديم الرؤساء للمرؤوسين كافة المعلومات التي من شأنها إبراز دور تلك الأفراد في العمل.

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " أحمد محسن " (٢٠١٠) (١) على عدم وجود الدعم والمساندة من قبل الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، ودراسة " Jandaphi et al " (٢٠١٠) (٢٢) والتي أكدت على أن الهيكل التنظيمي لا يسمح بحرية الرأي والتصرف ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الأعمال المتحققة ، ودراسة " سامية فريد " (٢٠٠٦) (٨) والتي أشارت أن العاملين ليس لهم علاقة بوضع الاهداف والخطط .

وتعزو الباحثة أيضاً تلك النتيجة إلى أن القيادة الإدارية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد تتبع سياسة الأسلوب المركزي في حل المشكلات وذلك قد يكون بسبب ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين اعتقاداً من القيادات بأن هناك قلة التأهيل الإداري الكافي للعاملين مما يستدعي لتجاهل آراء العاملين ولو كانت إبداعية مما يجعل هناك عدم رغبة الإدارة في تحمل تكاليف العمل الإبداعي فكل هذا قد يؤدي إلي ضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين وبالتالي عدم المشاركة في صنع القرارات وذلك لقلّة توفير المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات بين القيادة الإدارية والعاملين .

كما أن أسلوب القادة والرؤساء في اتخاذهم للقرارات داخل المديريات ذو أثر كبير في تنمية الإبداع لدى العاملين فالطريقة التي يتم بها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار

العاملين، وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي.

وفي هذا الإطار يعد إشراك العاملين أحد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق نجاح المنظمات والمؤسسات، لأن إشراك العاملين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي بشكل عال، هذا وقد أوصت دراسة كلاً من " محمد عبد العظيم " (٢٠١٠) (١٥) ودراسة " سامية فريد " (٢٠١٠) (٨) ودراسة " محمد فليح " (٢٠١٠) (١٧) ودراسة " Jandaphi " (٢٠١٠) (٢٢) على ضرورة منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة .

### الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على:

- ما واقع تطبيق الإدارة الذاتية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين؟

#### جدول ( ١١ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات

( ن = ١٤٠ )

المحور الثالث (الإدارة الذاتية)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٤	٠.٦٣	٣٥٥	٩	٦٧	٤٤	٢٠	هناك حرية للتعبير عن الآراء حتى لو كانت مخالفة لآراء رؤسائي	-
٣	٠.٦٧	٣٧٥	٢	٥٠	٧٩	٩	أجد المساندة من الرؤساء عندما تواجهني بعض المشكلات	-
٦	٠.٥٩	٣٣٠	١٩	٦٠	٥٣	٨	يتقبل رؤسائي اي مقترحات من شأنها تطوير العمل	-
٥	٠.٦٢	٣٤٨	٧	٦٥	٦١	٧	يتم معرفة دائمة من رئيسي بدرجة أدائي في العمل	-
١	٠.٧٣	٤١٠	١١	٣٩	٣٩	٥١	يتم الحصول على البيانات من اي إدارة بسهولة ويسر	-
٢	٠.٧١	٣٩٧	٤	٥٥	٤١	٤٠	جميع العاملين على علم بجميع معلومات المؤسسة	-
٧	٠.٥٨	٣٢٧	٢١	٦٠	٥٠	٩	تشجعني الإدارة على الإبداع والتطوير في تنفيذ الأعمال	-
٨	٠.٥٥	٣٠٦	٩	٩٦	٣٥	-	تزيدني الإدارة من خبراتي وتساعدني على التحسين والتطوير	-

٠.٦٤	٢٨٤٨	الدرجة الكلية للمحور
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨		
الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢		

يتضح من جدول ( ١١ ) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثالث (الإدارة الذاتية) ما بين (٠.٥٥% : ٠.٧٣%) .
- جاءت نسبة العبارات (٢٢ ، ٢٣) تنحصر بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع تطبيق الإدارة الذاتية .
- جاءت نسبة العبارات (١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٢٥) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع تطبيق الإدارة الذاتية .
- بلغت نسبة المحور (٠.٦٤) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق الإدارة الذاتية .

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الإدارة الذاتية بمديرية الشباب والرياضة ضعيفة من حيث الدعم التنظيمي وتوافر المعلومات والتدريب وذلك قد يكون ناتج من عدم تخصص المسؤولين وعدم اهتمام الرؤساء بعقد دورات تدريبية للمرؤوسين لرفع مستواهم وايضا اعتماد الإدارة على المركزية في التخطيط والتنظيم ، فالوظيفة لا تتيح للفرد استخدام كافة قدراته وملكاته لتطوير العمل كما أن الوظيفة لا تمد الأفراد بالمعلومات والبيانات اللازمة لتطوير وتحسين العمل نتيجة القصور الموجود في الأنظمة الاتصالية داخل العمل ، كما أن الرؤساء لا يعطون للأفراد أهمية كبيرة ولا يتم التركيز على الجوانب الايجابية وتنميتها .

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " محمد فتحي " (٢٠١٥)(١٦) والتي أكدت على وجود قصور في تطبيق الإدارة الذاتية داخل المؤسسات العاملة في المجال الرياضي ، ودراسة " أحمد علام " (٢٠١٤)(٢) والتي أكدت على عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم ، ودراسة " جواد محسن " (٢٠١٠)(٦) والتي أكدت على انعدام التمكين داخل إدارة الجامعة ، ودراسة " Hazem & Shaimaa " (٢٠١٠)(٢١) والتي أكدت على عدم الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأعباءه.

الإجابة على التساؤل الرابع الذي ينص على :

- ما واقع تطبيق تقدير الانجاز بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين ؟

جدول ( ١٢ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات

المحور الرابع (تقدير الانجاز) (ن = ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
٧	٠.٥٢	٢٩٠	٤٢	٥٢	٤٠	٦	تدعم الإدارة الانجازات المحققة من قبل العاملين وتعمل على تشجيعها	
٢	٠.٥٧	٣١٨	٢٩	٥٢	٥١	٨	تشارك الإدارة العاملين في اللجان بأشكالها المختلفة تقديرًا لهم	
٤	٠.٥٥	٣١٠	١٠	٩٠	٤٠	-	تعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات	
٦	٠.٥٣	٢٩٥	٤٨	٣٩	٤٣	١٠	تتوافر فرص للتقري والتطوير والنمو الوظيفي	
١	٠.٦٣	٣٥١	١٠	٥٧	٦٥	٨	تعد كفاءة العاملين معياراً في نظام الترقيّة	
٨	٠.٥١	٢٨٨	٤٠	٥٨	٣٦	٦	تقدر الإدارة الجهود المبذولة من العاملين	
٣	٠.٥٦	٣١١	٣٨	٤٢	٥١	٩	هناك مؤازرة وتشجيع من قبل الرؤساء والزملاء في العمل	
٩	٠.٤٠	٢٢٥	٥٥	٨٥	-	-	يتناسب الراتب الذي اتقضاة مع الجهود التي ابذلها في العمل	
٥	٠.٥٤	٣٠٣	٣٠	٦٤	٣٩	٧	يعتمد الرؤساء على سياسة الحوافز والمكافآت للعاملين الذين يبتكرون طرق وأساليب عمل جديدة	
	٠.٥٣	٢٦٩١	الدرجة الكلية للمحور					

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢

يتضح من جدول (١٢) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الرابع (تقدير الانجاز) ما بين (٠.٤٠% : ٠.٦٣%) .
- جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق تقدير الانجاز.
- بلغت نسبة المحور (٠.٥٣) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق تقدير الانجاز.

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ٢٣ )

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدم دعم الإدارة للإنجازات المحققة من قبل العاملين والعمل على تشجيعها وعدم مشاركة الإدارة العاملين في اللجان بأشكالها المختلفة تقديراً لهم وضعف العمل على تأمين الحوارات واللقاءات مع العاملين ، وعدم توافر فرص للتقني والتطوير والنمو الوظيفي كذلك لا تعد كفاءة العاملين معياراً في نظام الترقية ولا تقدر الإدارة الجهود المبذولة من العاملين ، كما لا يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملين مع الجهود التي يبذلها في العمل كذلك لا يعتمد الرؤساء على سياسة الحوافز والمكافآت للعاملين الذين يبتكرون طرق وأساليب عمل جديدة .

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " محمد فتحي " (٢٠١٥)(١٦) على وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات العاملة في المجال الرياضي ، ودراسة " أحمد علام " (٢٠١٤)(٢) والتي أكدت على عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم .

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الرؤساء لا يقدمون الدعم الكافي للأفراد ولا يرغبون في التعرف على مشاعرهم ، وبالتالي يغيب الحوار الكامل بينهم ويقتصر فقط على طبيعة الأعمال المكلفون بها دون غيرها بغض النظر عن الظروف التي يعانون منها والتي قد تؤثر بشكل رئيسي في عملهم ، كما لا توجد مؤازرة من قبل الرؤساء لمرؤوسيه من خلال التشجيع على بذل المزيد من الجهد للارتقاء بطبيعة العمل المكلفين به .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة " أحمد محسن " (٢٠١٠)(١) على عدم وجود الدعم والمساندة من قبل الإدارة على مشاركة العاملين ، ودراسة جواد محسن " (٢٠١٠)(٦) والتي أكدت على انعدام التمكين داخل إدارة الجامعة ، ودراسة " Hazem & Shaimaa " (٢٠١٠)(٢١) والتي أكدت على عدم الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأبعاده .

ويشير " عادل عبد المنعم " (٢٠٠٣) أن التمكين عملية تتعلق بمدركات العاملين ودفعهم للعمل عن طريق تحفيزهم، هذا إلى جانب تصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف مهاراتهم وقدراتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وكذلك التركيز على العلاقات الدافعية (١١ : ٣٣٩).

الإجابة على التساؤل الخامس الذي ينص على :

- ما واقع تطبيق تدريب العاملين والدعم التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين ؟



جدول ( ١٣ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات

المحور الخامس (تدريب العاملين والدعم التنظيمي) (ن = ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٨	٠.٤٨	٢٦٦	٤٠	٧٤	٢٦	-	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع وتطور قدراتهم	-
٢	٠.٦٣	٣٥٥	٩	٦٧	٤٤	٢٠	توفر الإدارة المعرفة والمهارة المتخصصة للعاملين	-
٧	٠.٥٣	٢٩٩	٢٧	٦٧	٤٦	-	تراعى الإدارة العدالة في استفادة العاملين من البرامج التدريبية	-
٥	٠.٥٦	٣١٤	٤٠	٥٠	٢٦	٢٤	تعتبر الإدارة أن تنمية العاملين هو هدف اساسى في التطوير التنظيمي	-
٦	٠.٥٥	٣٠٦	٣٤	٦٠	٣٢	١٤	تقوم الإدارة بمعرفة رضا العاملين ومدى استفادتهم من البرامج التدريبية	-
١	٠.٦٩	٣٨٥	٩	٣٠	٨٨	١٣	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية	-
٣	٠.٦١	٣٤٣	-	٨٤	٤٩	٧	تتنوع أساليب التدريب للعاملين	-
٤	٠.٦٠	٣٣٦	-	٨٤	٥٦	-	تتوافر خطة واضحة للتدريب أثناء الخدمة للعاملين بكافة الإدارات	-
	٠.٥٨	٢٦٠.٤					الدرجة الكلية للمحور	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢

يتضح من جدول ( ١٣ ) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الخامس (تدريب العاملين والدعم التنظيمي) ما بين (٠.٤٨% : ٠.٦٩%) .
- جاءت نسبة العبارة (٤٠) تنحصر بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع تطبيق تدريب العاملين والدعم التنظيمي .
- جاءت نسبة العبارات (٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤١ ، ٤٢) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع تطبيق تدريب العاملين والدعم التنظيمي .
- بلغت نسبة المحور (٠.٥٨) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق تدريب العاملين والدعم التنظيمي .

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ٢٥ )

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدم اهتمام القيادات والمسؤولين بفكر إدارة الموارد البشرية حيث أنه أتضح من خلال استجابات عينة البحث عدم توافر مناخ مناسب للعمل لتشجيع الإبداع والابتكار وعدم وجود دراسة تحليلية لمقومات الوظيفة ونوع العمل الذي تتطلب كل مرحلة وعدم وجود برامج التدريب التي تتضمن تخطيط إدارة الموارد البشرية وفقاً للإعداد اللازم من الأفراد لكل نشاط من الأنشطة المختلفة ، وعدم وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته مع تدريب هؤلاء الأفراد لرفع كفاءتهم الإنتاجية ، حيث أن التدريب الذي تتيحه المنظمة للأفراد لا يسهم في زيادة مهارات الموارد البشرية المتاحة في أداء عملها لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية ، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها ، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " جواد محسن " (٢٠١٠) (٦) على انعدام التمكين داخل إدارة الجامعة ، ودراسة " Hazem & Shaimaa " (٢٠١٠) (٢١) والتي أكدت على عدم الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأبعاده .

وترى الباحثة أن تدريب العاملين كمتطلب من متطلبات تطبيق التمكين يجب لأن يتوافر ، الأمر الذي يستدعي أن يتم وضع برامج تدريبية متخصصة في مجال تطبيق التمكين للعاملين وان يكون هناك متخصصات مالية كافية للإنفاق على تدريب العاملين وان تكون هناك متابعة مستمرة وتقييم دائم لأثر التدريب على سلوك وأداء العاملين بعد عودتهم إلى أماكن عملهم والاستفادة من الخبرات السابقة وإرسال العاملين لتبادل الخبرات بينهم .

حيث يشير " حسن الشافعي " (٢٠٠٦) أنه يجب على المنظمات أن تبذل مجهودات وإجراءات منظمة لتعليم وتدريب العاملين على كل ما هو جديد في عالم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات مثل مفهوم الجودة وخدمة العملاء وتلعب طرق التعليم والتدريب والاتصالات دوراً رئيسياً في مساعدة كل فرد في المنظمة من تفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم حتي تنجح المنظمة في مواجهة المنافسة في السوق ، وذلك عن طريق الالتزام بروح الخدمة والمحافظة على القيم والمعتقدات التي تجعلها حقيقية ، بالتالي يمكن أن تصل إلي الأداء الخدمي المتميز بمهارة فائقة وبت مفهوم القيمة للعملاء والمستفيدين لجميع العاملين في المنظمة (٧ : ٣٥) .

لذلك أصبحت حاجة المؤسسات الرياضية بصفة عامة ومديريات الشباب والرياضة بصفة خاصة مطلباً ملحاً ومهماً خاصة للمؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها، إذ تواجه تحديات تتطلب توفير فرص لتمكين العاملين وذلك من خلال التركيز على تدريب الموارد البشرية العاملة والتي تعتبر جوهر العملية الإدارية وذلك بتهيئة البيئة الإدارية المناسبة لها.

وهذا ما أوصت به دراسة كلاً من " Tjosvold et al " (٢٠٠٦)(٢٧) ودراسة كلاً من " Jaskyte " (٢٠٠٥)(٢٣) ودراسة " Sergio " (٢٠٠٣)(٢٦) ودراسة " Mc arthur " (٢٠٠٢)(٢٤) ودراسة " Moke and Au-yeung " (٢٠٠٢)(٢٥) على استخدام مجموعة وسائل وأساليب تساعد في تطبيق استراتيجيات للوصول إلى تمكين العاملين ، وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين ورفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا لأسلوب تمكين العاملين وأهميته لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

الإجابة على التساؤل السادس الذي ينص على :

- ما واقع تطبيق فرق العمل بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين ؟

جدول ( ١٤ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارة

المحور السادس (فرق العمل) (ن = ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
٢	٠.٧٤	٤١٧	-	٥٣	٣٧	٥٠	تحل المشكلات عن طريق فرق العمل	-
٥	٠.٥٥	٣٠٦	١٦	٨٢	٤٢	-	تركز القيادة على العمل الجماعي في العمل	-
٩	٠.٥٠	٢٨١	٣٧	٦٥	٣٨	-	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	-
٦	٠.٥٤	٣٠٤	٤٢	٣٩	٥٢	٧	تشجع الإدارة مقترحات فرق العمل	-
١	٠.٧٩	٤٤٤	٧	٧	٨١	٤٥	تتميز فرق العمل الموجودة بالخبرات وتنوع التخصصات	-
٤	٠.٥٧	٣٢٠	٢٩	٥٧	٣٩	١٥	يعمل أسلوب فرق العمل على تبادل الآراء والمعلومات لتقديم أفضل النتائج	-
٧	٠.٥٣	٢٩٨	٢٥	٧٢	٤٣	-	الهيكل التنظيمي المتوفر يساعد على تطبيق فرق العمل	-
٨	٠.٥٢	٢٩٢	٤٢	٥٨	٢٦	١٤	يتم استخدام فرق العمل بحيث لا يتم اي عمل بشكل فردي	-
٣	٠.٥٨	٣٢٧	٧	٨٠	٥٢	١	هناك تقبل للإدارة لفكرة فرق العمل	-
	٠.٥٩	٢٩٨٩					الدرجة الكلية للمحور	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢

ينضح من جدول ( ١٤ ) :

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ٢٧ )

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور السادس (فرق العمل) ما بين (٠.٥٠% : ٠.٧٩%) .
- جاءت نسبة العبارات (٤٣ ، ٤٧) تنحصر بين الحد الأعلى والأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط في واقع تطبيق فرق العمل .
- جاءت نسبة العبارات (٤٤ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١) أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققها في واقع تطبيق فرق العمل .
- بلغت نسبة المحور (٠.٥٩) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق فرق العمل .

وتعزو الباحثة تلك النتيجة أن طبيعة العمل داخل مديريات الشباب والرياضة يتم بشكل فردي ويتم تكليف أحد العاملين بالقيام بأحدي الخطط دون الاعتماد على فرق العمل وذلك من ضمن الأمور البيروقراطية والتي تعتمد على محاسبة المخطئ في حالة وجود قصور في العمل وبالتالي فوجود فرد واحد يسمح بتحميله الخطأ على العكس لو وجد فريق عمل متكامل ، كما أن الهيكل التنظيمي للإدارات العاملة بتلك المديريات لا يسمح بتطبيق فكرة فرق العمل التي له شأن كبير في تغطيه كامل الأمور بالخطط الموضوعه من خلال تخصص كل فرد بالفريق بعمل بعض الأمور ومع تكامل تلك الأدوار مع بعضها يؤدي بالتالي إلى تكامل العمل وتنفيذه على أكمل وجه ، ففرق العمل تمكن من أداء المهام الوظيفية الصعبة ومن ثم فإن هذه الميزة تمكن من تحسين الأداء للعاملين ومواجهة العقبات المؤثرة عليها .

وترى الباحثة ان النمط الإداري للقائد دوراً حاسماً في التأثير في سلوك العاملين وخلق المناخ الملائم لعملية التغيير بالقدر الذي يسمح للقائد الإداري بأداء مهماته وتحفيز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية ، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالمؤسسة إلى المستوى اللائق ، وهذا ما أوصت به دراسة كلاً من " Jaskyte " (٢٠٠٥) (٢٣) ودراسة " Sergio " (٢٠٠٣) (٢٦) ودراسة " Mc arthur " (٢٠٠٢) (٢٤) ودراسة " Moke and Au-yeung " (٢٠٠٢) (٢٥) على استخدام مجموعة وسائل وأساليب تساعد في تطبيق استراتيجيات للوصول إلى تمكين العاملين ، وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين ورفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا لأسلوب تمكين العاملين وأهميته .

الإجابة على التساؤل السابع الذي ينص على :

- ما واقع تطبيق القدرة على الاختيار بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين ؟

جدول ( ١٥ )

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لاستجابات العينة بالنسبة لعبارات

المحور السابع (القدرة على الاختيار) (ن = ١٤٠)

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة				العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٤	٠.٥٦	٣١٥	٤٠	٣٨	٤٩	١٣	يتم إسناد الأعمال بعد اخذ رأي العاملين	-
٨	٠.٤٦	٢٥٩	٤٥	٧٣	٢٠	٢	تتوافر الحرية في حل المشكلات دون الرجوع للإدارة	-
٦	٠.٥٣	٢٩٧	٣١	٦١	٤٨	-	نظام العمل يسمح باختيار طريقة العمل التي أراها مناسبة	-
٥	٠.٥٤	٣٠٣	٣١	٥٥	٥٤	-	نظام العمل يسمح بالمرونة في اختيار مواعيد عملي	-
٧	٠.٥٢	٢٩٢	٤٦	٥٠	٣٠	١٤	العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي وامكانياتي	-
١	٠.٥٨	٣٢٦	٢٠	٧٢	٣٠	١٨	اختار جماعة العمل التي اعلم معها	-
٢	٠.٥٨	٣٢٢	٢٩	٥٥	٤١	١٥	يتم السماح لي بحرية اختيار الإدارة التي اعلم بها	-
٣	٠.٥٧	٣١٩	٣٠	٥٠	٥١	٩	المهام الموكلة إلى روتينية ولا تسمح بحرية التفكير واتخاذ القرار	-
	٠.٥٤	٢٤٣٣					الدرجة الكلية للمحور	
	٠.٥٧	١٨٩٧ ٩					الدرجة الكلية للإستبيان	

الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٨

الحد الأعلى للثقة = ٠.٨٢

يتضح من جدول ( ١٥ ) :

- تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور السابع (القدرة على الاختيار) ما بين (٠.٤٦% : ٠.٥٨%) .
- جاءت نسبة جميع العبارات أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق القدرة على الاختيار .
- بلغت نسبة المحور (٠.٥٤) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق القدرة على الاختيار .

رقم المجلد ( ٢٢ ) شهر ( ديسمبر ) لعام ( ٢٠١٨ م ) ( الجزء الثالث ) ( ٢٩ )

- بلغت الدرجة الكلية للاستبيان (٠.٥٧) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى عدم تحققه في واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الرؤساء لا يسمحوا بتقديم الحلول الغير تقليدية في العمل والتي من شأنها تطوير العمل ، بالإضافة إلى عدم الاختيار المطلق للفرد في اختيار الإدارة التي يعمل بها وكذلك فرق العمل التي يتعامل معها في الأمور الوظيفية المباشرة ، بالإضافة إلى غياب مفهوم التمكين الوظيفي في المؤسسات والذي يعتمد بشكل رئيسي على حرية اختيار الأفراد لكيفية تنفيذ الأعمال المنوطة بهم فلا يسمح للأفراد باختيار طريقة العمل كما لا يسمح لهم باتخاذ قرارات بشأن العمل وخاصة أن كانت تلك القرارات لا تنص عليها الخطط الموضوعية إلا وتعرض الموظف للعقاب القاسي ، فطبيعة العمل داخل المؤسسات تتصف بالروتينية وتغيب عنها الأداء الإبداعي .

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة " محمد فتحي " (٢٠١٥) (١٦) على وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات العاملة في المجال الرياضي ، ودراسة " أحمد علام " (٢٠١٤) (٢) والتي أكدت على عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم .

كما أكدت نتائج دراسة " أحمد محسن " (٢٠١٠) (١) على عدم وجود الدعم والمساندة من قبل الإدارة على مشاركة العاملين، ودراسة جواد محسن " (٢٠١٠) (٦) والتي أكدت على انعدام التمكين داخل إدارة الجامعة.

كما أكدت أيضاً نتائج دراسة " Hazem & Shaimaa " (٢٠١٠) (٢١) على عدم الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأبعاده ، ودراسة " Jandaphi et al " (٢٠١٠) (٢٢) والتي أكدت على أن الهيكل التنظيمي لا يسمح بحرية الرأي والتصرف ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الأعمال المتحققة .

### الاستنتاجات :

1. هناك ضعف في واقع تطبيق التمكين الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من وجهة نظر الإداريين.
2. حجم التفويض الممنوح للعاملين لا يتناسب مع قدراتهم وأعمالهم.
3. لا تسمح اللوائح والقوانين بتفويض السلطة.
4. عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والمعلومات.
5. عدم مشاركة العاملين في إعداد الخطط والاستراتيجيات والأهداف.
6. الإدارة لا تشجع العاملين على الإبداع والتطوير.
7. لا تدعم الإدارة الانجازات المحققة من قبل العاملين.
8. لا يعتمد الرؤساء على سياسة الحوافز والمكافآت للعاملين الذين يبتكرون طرق وأساليب عمل جديدة.
9. لا يتم استخدام فرق العمل.
10. الهيكل التنظيمي المتوفر لا يساعد على تطبيق أسلوب فرق العمل.
11. ضعف قدرة العاملين على عملية الاختيار داخل العمل.

### التوصيات:

#### في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

1. الاهتمام بتطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات الرياضية لما له من قدرة هامة علي تطوير وتحسين مستوى الأداء.
2. وضع استراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الإداري يتم تعميمها على كافة المؤسسات الرياضية.
3. الدقة في اختيار القيادات الإدارية القائمة على العملية الإدارية داخل المؤسسات الرياضية لضمان فاعلية تحقيق الأهداف الموضوعة .
4. ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل أهداف المؤسسة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه .
5. حث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة الاهتمام بتطبيق التمكين الإداري للعاملين لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم والارتقاء بمستوي المنظمة .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

١. ن عبد المنعم : الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠١٠ م .
٢. حسن موسي علام: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٤م .
٢. عبد المنعم : علاقة التمكين بدافعية الانجاز للعاملين بإدارة النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٥ م .
٤. ديوب : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) ، بحث منشور ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٣٠) ، العدد الأول ، ٢٠١٤ م .
٥. على : الحديث في الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .
٦. راضى : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الكويت ، ٢٠١٠ م .
١. د الشافعي : معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ م .
١. محمد : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالاتحاد المصري لكرة الطائرة ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، العدد (٢٢) ، الجزء (٣) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط ، ٢٠٠٦ م .
٥. : جوهر تمكين العاملين (إطار مفاهيمي) ، الملتقى السنوي العاشر ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، ٢٠٠٥ م .
١. ناد الرب : جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٨ م .
١. لمنعم المسدي : أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للانجاز ، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية ، العدد ٢ ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .
١. أفندي : تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية





، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .

ب : ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير ، دار الفكر

العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .

محمد : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر ،

عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ م .

عبد العظيم محمود : الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز ،

المؤتمر العلمي الدولي الثاني ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٧ م .

محمد : الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين

في المجال الرياضي ، بحث منشور ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، جامعة

أسبوط ، العدد (٤٠) ، الجزء الثالث (ب) ، ٢٠١٥ م .

سليمان : أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات (بالتطبيق على شركة الملاحة العربية

بدولة الكويت) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ م

### ثانياً : المراجع الأجنبية :

٨. K.klidas, employee empowerment in the European cultural context: findings from the hotel industry, Athens university of economics and business CRANET ٢th international conference on "human resource management in Europe: Trends and challenges, Athens,Creece, October ٢٠٠٢ .
٩. Tony. J.D., : Managers empowering employees, American Journal of economics and business Administration , ١,(٢),pp.٣٩-٤٤,٢٠٠٩ .
١٠. Curtis, Hunsaker , phillip L. : Management and organizational Behavior : European edition published by McGraw Hill Higher Education , ٢٠٠٩
١١. Kamal eldin & Shimaa Salh : The influence of empowering employees on job satisfaction in youth care administrations at the faculties of Assiut University (A comparative study) . world journal of sport Sciences ٣ . Tehran . Iran . ٢٠١٠ .
١٢. i, Cholamreza et al : An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment , The OnLine Journal, Academic Leadership, Vol.٨, Issye:١ , ٢٠١٠.
١٣. , Kristina : organization culture and innovation in nonprofit human



- service organization , university of Alabma , ٢٠٠٥.
٤. er and Ronald,C : Democratic Leadership and Faculty empowerment at the commity , community college Review ٣٠(٣),١-١٠ , ٢٠٠٢ .
  ٥. .and Au-yeung,B : Relationship between organizational limate and empowerment of nurses in hong kong , nursing management,١٠(٣) . ١٢٩-١٣٧, ٢٠٠٢.
  ٦. Fernandez & Tima Moldogaziev, Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector, Indiana University,School of Public and Environmental Affairs, ٢٠٠٣.
  ٧. d et al : effect of power concepts and employee performance on managers' empowering, leadership & organization development journal, V٢٧, N ٣,٢٠٠٦ .