

دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي

* د/ أحمد نبيل كامل الشبخ

المقدمة ومشكلة البحث :

تحتاج المؤسسات الرياضية إلى أحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وأعلى مستوياتها، وأن الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي، وتحويله من فكر إداري تقليدي إلى فكر إداري حديث (١٧ : ٢٧).

أصبح مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتتمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها إلا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول (١٣ : ٩).

ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تتمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (٨ : ٣٠٧).

* أستاذ مساعد الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة بنها.

ويعتبر أسلوب التمكين الوظيفي من أهم الأساليب والأدوات الحديثة التي يمكن من خلالها إحداث التغيير المرغوب لمواكبة التحولات والتطورات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات على اختلاف مستوياتها (١ : ١٥).

ومن هذا المنطلق أصبح مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها إلا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول (١٣ : ٩).

لذا برز أداء المؤسسات بهذا المفهوم بما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، واهتمامه بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين (١١ : ٢٤).

وتمكين العاملين هو نتيجة أو بناء ذو توجه خدمي يحدث عندما ينجح في المزج السليم بين عوامل البيئة ومؤهلات الأفراد والقيادة، فهو يعد علاقة قوية بين العملاء والموظفين والمؤسسات التي من شأنها أن تحرص وتوجه مسارات الطاقات والمواهب في اتجاه بلوغ نتائج خدمية (٢٤ : ٩٧).

ويعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام (١٨٠) درجة من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة (٢٠ : ٤١٧).

ومفهوم التمكين يمكن النظر إليه من خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويكون ذلك من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي

لانعدام القوة ووضع السياسات الإدارية التي تهدف للتمكين ومن ثم توفير معلومات عن الدافعية الذاتية وإزالة عوامل انعدام القوة لتحقيق التمكين، وأخيراً التحفيز والإصرار على إتمام المهام وتحقيق الأهداف، ويعرف التمكين على انه الإجراء الذي يعطي بمقتضاه العاملون في المؤسسة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، بينما يوسع البعض المفهوم فيرى أنه يتضمن مشاركة العاملين في المؤسسة لتحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعة وتحديد أساليب العمل المناسبة مع تحمل كامل لمسئولية تحقيق الأهداف، ويخطو البعض الآخر خطوة أوسع فيرى ضرورة إعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية تحديد أهداف المؤسسة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف (١٣ : ١٣).

ويهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (١٨ : ٢٩٤).

كما يؤكد أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات هي (المعنى والقدرة وتحقيق الذات والتأثير)، وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاه إيجابياً نحو العمل، كما يؤكد أن غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف من معناه (٢٣ : ١٤٢).

وتكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة، فيعزز السرعة والمرونة

ويشعر العاملین بالمسئولية وحس عالی بالملكية والرضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملین سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويود الصلة بينهم، كما يعد ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فيكسبها مرونة عالیة يمكنها من التكيف السريع (١٤ : ٢٩).

ومفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه، فمن الطبيعي يختلف الناس في فهمة وتحليل أبعادها باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى إطلاعهم على خفاياها ودقائقه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة (٢ : ١٢).

والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة وهي (أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية).

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها (١٠ : ١٩).

فالمؤسسات الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة داخل المجتمع، وذلك من حيث الهيكله والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة (٥ : ٢٠).

ولا تختلف المؤسسة الرياضية عن المؤسسات المجتمعية الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم فيها المؤسسة وأن المؤسسات الرياضية يمكن التمييز فيما بينها، ففلسفة المؤسسة الرياضية ونظريتها هي المنظور الواسع الذي يحدد أهداف هذه المؤسسة ووظائفها تجاه المجتمع وتأثير ذلك على التقسيم الداخلي للهيكل التنظيمي وبناء الأقسام والمستويات الإدارية التي يشملها هذا الهيكل وأسباب وجودها. فمن الضروري ألا ننظر فقط إلى شخصية هذه المؤسسة وفلسفتها ولكن يجب أيضاً أن ننظر إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة الرياضية وأقسامها المختلفة والمجموعات المختلفة التي تكون هذا النظام (٢٢ : ٢٥).

ويعتبر النادي من الهيئات الرياضية والتي تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب في جميع مجالاته الاجتماعية والصحية والفكرية والترويحية وذلك عن طريق نشر التربية الرياضة والاجتماعية وبتث الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة، وكذلك شغل أوقات فراغهم بما يعود بالفائدة عليهم.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية عملية تمكين العاملين والتي تعد الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة، ولقد كانت - ولا تزال - التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمؤسسة، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضي تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمؤسسة.

ويعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية من دور كبير لتقديم الخدمات الإدارية المختلفة وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات، ونظراً لأهمية دور المؤسسات في كونها تقدم خدمات إدارية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في إنجاز الأعمال الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات.

وتشير كثيراً من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوي من الكفاءة والفاعلية، فالتمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتهم والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة.

وعلى الرغم من أهمية تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث إلا أنه يوجد بعض القصور في أدبيات الإدارة بما يختص بتعريف التمكين وكيفية تطبيقه والنتائج المثمرة من خلال هذا التطبيق، فالأندية الرياضية تخضع لأسس ومعايير حكومية في أسلوب العمل الإداري داخله، فأسلوب العمل داخلها يخضع للوائح والقوانين المنظمة للعمل فيها، وبالتالي فإن تطبيق مفهوم التمكين قد يؤدي بثمار كثيرة من أهمها تطوير الأداء المؤسسي للأندية الرياضية وقد يؤدي غيابها إلى عدم الوصول إلى الأداء الأمثل للأندية الرياضية.

وبالنظر إلى طبيعة العمل داخل الأندية الرياضية نجد أن هناك الكثير من العمليات الإدارية التي تتطلب من الإدارة التنفيذية سرعة اتخاذ القرارات لكونها تتعلق بالخدمة المقدمة الأمر الذي يتطلب أن يكون هناك تفويض للسلطة للمرؤوسين لاتخاذ قرارات فورية في هذه الأمور وبالتالي فيجب علي

القيادات إعطاء الثقة الكاملة للمرؤوسين حتي يستطيعوا أن يتخذوا قرارات من شأنها تصحيح الوضع الحالي وتحقيق تطلعات المستفيدين.

ومن خلال ما سبق ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال لم يجد الباحث - على حد علمه - أي دراسات قد قامت بتحليل التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، ومن هنا تتضح أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة لدراسة وتحليل واقع التمكين الوظيفي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي للأندية الرياضية.

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى القيام بدراسة تحليلية للتعرف علي واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف علي :

- ١- طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي.
- ٢- فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي.
- ٣- الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي.

- ٤- معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي.
- ٥- المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي.
- ٦- معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي.

تساؤلات البحث :

- ١- ما طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ٢- ما فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية ؟

- ٣- ما الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ٤- ما معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ٥- ما المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ٦- ما معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- التمكين الوظيفي :

عملية التفويض التدريجي للسلطة من الإدارة العليا للعاملين وتحملهم المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام آرائهم ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات (١٦ : ٣٩).

ويمكن تعريف التمكين في المجال الرياضي بأنه جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم (٧ : ١٠١).

- الأداء المؤسسي :

هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، ويرتكز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم (٩ : ٧٢).

- النادي الرياضي :

هيئة رياضية تثبت لها الشخصية الاعتبارية بمجرد شهر نظامها على وفق أحكام القانون، ويعد من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة، ويتمتع بالامتيازات المقررة بالقانون، ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية والرياضية والثقافية والاجتماعية وغيرها عن طريق ممارسة الرياضة وتنمية ملكاتهم المختلفة (٦ : ٢).

الدراسات السابقة :

١- دراسة "أحمد علام" (٢٠١٤) (٣) بعنوان "العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية"، واستهدفت التعرف على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم وذلك من خلال معرفة مستوى أبعاد التمكين للعاملين بالتربية والتعليم ومعرفة مستوى أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث من العاملين في ديوان عام مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية بالطريقة العشوائية وبلغت (٣٣٠)، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم وعدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم.

٢- دراسة "عبد الله فرماوى" (٢٠١٣) (١٢) بعنوان "تصميم خرائط الرقابة الداخلية للأداء المؤسسي الإداري فى بعض الهيئات الرياضية الأهلية فى جمهورية مصر العربية"، واستهدفت الدراسة تصميم خرائط الرقابة الداخلية للأداء المؤسسي الإداري وتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية بناء مقياس ذو معايير مطابقة موضوعية للأداء المؤسسي الإداري للهيئات الرياضية الأهلية فى ضوء وظائف الإدارة العلمية، وضع بوصلة إدارية للهيئات الرياضية الأهلية تفسر نتائج تطبيق

مقياس الأداء المؤسسي الإداري عليها لتوضح لتلك الهيئات نقاط القوة والضعف بها، تصميم تصنيف مؤسسي إداري يوضح الحدود العليا للأداء المؤسسي الإداري للهيئات الرياضية الأهلية، واتبعت الدراسة المنهج الإستقرائي، وتكون مجتمع الدراسة من الخبراء الأكاديميين وهم أساتذة الإدارة فى كل من كليات التجارة (قسم الإدارة) وكلية التربية الرياضية (قسم الإدارة الرياضية) وبلغ عددهم (٥٢) أستاذاً، والاتحادات الرياضية المصرية (الإتحاد المصري للهوكي، الإتحاد المصري للملاكمة)، وكانت من أهم النتائج أجابت الدراسة على تساؤلها الأول الخاص بمعايير المطابقة الموضوعية للأداء المؤسسي الإداري للهيئات الرياضية الأهلية والتي تضمنت أربعة محاور رئيسية تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع واتخاذ القرار، وشملت تلك المعايير على (١٧٠) معياراً تم تطبيقها على عينة من خبراء الإدارة العامة والإدارة الرياضية وحققت نسب اتفاق من الخبراء تراوحت بين ٨٦.٠٢% - ٩٣.٢٦%، أجابت الدراسة على التساؤل الثاني حيث وضعت الدراسة بوصلة إدارية للهيئات الرياضية الأهلية تضمنت ثلاثة مكونات وهى (مصفوفة للأداء، جدول لعرض نتائج الأداء، شكل بياني يوضح منحى الأداء المؤسسي الإداري).

٣- دراسة "أحمد عبد الحكم" (٢٠١٢) (٤) بعنوان "دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء الإداري لدى العاملين فى المجال الرياضي"، واستهدفت القيام بدراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء الإداري لدى العاملين فى المجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية وقد بلغت قوامها (١٨٠) موزعة بالتساوي على القطاعات الثلاثة بحيث يكون كل قطاع يشتمل على (٦٠) فرداً، وتم جمع البيانات باستخدام تحليل الوثائق

والسجلات واستبيان واقع التمكين الوظيفي لدي العاملين فى المجال الرياضي واستبيان الأداء الإداري لدي العاملين فى المجال الرياضي، وكانت من أهم النتائج يوجد قصور فى تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، هناك قصور فى تطبيق الممارسات الإدارية المتبعة فى عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، أبعاد عملية التمكين غير معمول بها داخل المؤسسات الرياضية مما يؤدي إلى غياب عملية التمكين الوظيفي، هناك العديد من المعوقات التى تحد من تطبيق التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية مما يشكل حاجز كبير فى تطبيق هذا المفهوم الإداري ويقلل فرص المؤسسات الرياضية فى الارتقاء بمستواها.

٤- دراسة "Jandaphi et al" (2010) (١٩) واستهدفت دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والانتماء التنظيمي وتحديد العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين (الفاعلية الذاتية، المعنى، الاختيار، التأثير، الثقة) وبين الانتماء التنظيمي وتحديد علاقة الثقة بالانتماء التنظيمي من ناحية والعلاقة بين باقي أبعاد التمكين بالانتماء التنظيمي من ناحية الأخرى، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، كما استخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أربعة أبعاد التمكين وعنصر الثقة وبين الانتماء التنظيمي.

٥- دراسة "Joo & Shim" (2010) (٢١) واستهدفت معرفة تأثير تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي في ضوء تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في مؤسسات القطاع العام بكوريا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين

بمؤسسات القطاع العام بكوريا، وكانت من أهم النتائج توجد علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية وبين الانتماء التنظيمي.

٧- دراسة "محمد عبد العظيم" (٢٠٠٧) (١٥) بعنوان "الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز"، واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الإنجاز للعمل، واستخدم الباحث أسلوب الدراسات المسحية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المسح الميداني، كما استخدم الباحث الاستبيان والملاحظة الشخصية والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين في المجال الرياضي، وكانت من أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين ودافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية الأهلية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددها (٦٣٥) نادياً، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث تم تقسيم جمهورية مصر العربية إلى خمس قطاعات، وتم اختيار عينة عشوائية من كل قطاع، وقد بلغ عدد الأندية المختارة (٦٤) نادياً وبنسبة مئوية قدرها ١٠% من المجتمع الاصلى، ويتمثل في الفئات التالية :

١. أعضاء مجالس الإدارات.

٢. مديري الأندية.

٣. العاملين بالأندية.

وقد بلغ قوام العينة الأساسية (٢١٦) فرداً، كما تم اختيار عدد (٢٥) فرداً كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث

القطاعات	عدد الأندية	عدد الأندية المختارة	عدد المفحوصين المبدئي	عدد المفحوصين النهائي
الإسكندرية والوجه البحري	٢٩٥	٣٠	٢٧٨	٩٧
القاهرة الكبرى	١٠٨	١١	٧٣	٣٤
القناة	٨٠	٨	٤٩	٣١
شمال الصعيد	٦٢	٦	٣١	٢١
جنوب الصعيد	٩٠	٩	٥٩	٣٣
الإجمالي	٦٣٥	٦٤	٤٩٠	٢١٦

أدوات جمع البيانات :

أولاً : تحليل الوثائق والسجلات :

قام الباحث بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالإدارة المركزية للأداء الرياضي التابعة لوزارة الشباب والرياضة وبعض الأندية الرياضية وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية للعاملين وكذلك التعرف على طبيعة تطبيق آليات التمكين الوظيفي، وقد تمكن الباحث من حصر أعداد العاملين ووجد عدم وضوح مفهوم التمكين الوظيفي داخل الأندية الرياضية.

ثانياً: استبيان واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي :

وهي استمارة من إعداد الباحث واتباع في إعداده الآتي :

١- تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في تحليل واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي.

٢- تحديد محاور الاستبيان :

- من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة، قام الباحث بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :
- طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي.
 - فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي.
 - الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي.
 - المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية.
 - معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي.
 - استراتيجيات العامل المؤسسي لضمان فاعلية التمكين الوظيفي للعاملين.
 - المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي.
 - معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي.
- وقام الباحث بعرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، والجدول التالي (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٧)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	٧	طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي
٨٦%	٦	فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي
١٠٠%	٧	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي
٤٣%	٣	المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية

تابع جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان (ن = ٧)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
----------------	---------	--------

١٠٠%	٧	معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي
٥٧%	٤	استراتيجيات العامل المؤسسي لضمان فاعلية التمكين الوظيفي للعاملين
١٠٠%	٧	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي
١٠٠%	٧	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي

يتضح من جدول (٢): تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أعلى من ٧٠% من آراء السادة الخبراء، فيما عد محوري (المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية، استراتيجيات العامل المؤسسي لضمان فاعلية التمكين الوظيفي للعاملين) لحصولها علي نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء.

٤- صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية، وقد بلغ عدد العبارات (٦٨) عبارة، وقد قام الباحث بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات لمحاور البحث، ويوضح جدول (٣) ذلك.

جدول (٣)

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في	المحاور
-----------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------	---------

			الصورة المبدئية	
٨	١٠ / ٦	٢	١٠	طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي
١٠	١٨	١	١١	فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي
١٦	٢٣	١	١٧	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي
١٠	٤٢	١	١١	معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي
٧	٥٤	١	٨	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي
٩	٦٢ / ٦٠	٢	١١	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي
٦٠	٨		٦٨	الإجمالي

يتضح من جدول (٣) : تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٨) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٠) عبارة.

٥- الصورة النهائية للاستبيان :

قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها.

٦- تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان تم وضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح

العبارات كالتالي :

- موافق (٣) ثلاثة درجات.

- إلى حد ما (٢) درجتان.

- غير موافق (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله، والجدول التالي (٤) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان.

جدول (٤)
النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات								المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي
٧	٣	٧	٦	٦	٦	٧	تكرارها	
%١٠٠	%٤٣	%١٠٠	%٨٦	%٨٦	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
				١٠	٩	٨	رقم العبارة	
				٤	٦	٦	تكرارها	
				%٥٧	%٨٦	%٨٦	النسبة المئوية	
١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي
٦	٦	٧	٦	٧	٦	٧	تكرارها	
%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
			٢١	٢٠	١٩	١٨	رقم العبارة	
			٧	٧	٦	٤	تكرارها	
			%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	%٥٧	النسبة المئوية	
٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	رقم العبارة	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبنات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي
٦	٦	٦	٥	٧	٤	٧	تكرارها	
%٨٦	%٨٦	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%٥٧	%١٠٠	النسبة المئوية	

تابع جدول (٤)
النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات								المحاور
٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	رقم العبارة	

٦	٦	٦	٧	٦	٧	٧	تكرارها	
%٨٦	%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
				٣٨	٣٧	٣٦	رقم العبارة	
				٦	٦	٧	تكرارها	
				%٨٦	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	رقم العبارة	معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي
٧	٦	٥	٣	٦	٧	٦	تكرارها	
%١٠٠	%٨٦	%٧١	%٤٣	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	النسبة المئوية	
			٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	رقم العبارة	
			٧	٧	٥	٦	تكرارها	
			%١٠٠	%١٠٠	%٧١	%٨٦	النسبة المئوية	
٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	رقم العبارة	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي
٦	٧	٤	٧	٦	٧	٧	تكرارها	
%٨٦	%١٠٠	%٥٧	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
						٥٧	رقم العبارة	
						٧	تكرارها	
						%١٠٠	النسبة المئوية	
٦٤	٦٣	٦٢	٦١	٦٠	٥٩	٥٨	رقم العبارة	موقوفات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي
٦	٦	٣	٧	٤	٦	٧	تكرارها	
%٨٦	%٨٦	%٤٣	%١٠٠	%٥٧	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية	
			٦٨	٦٧	٦٦	٦٥	رقم العبارة	
			٦	٧	٧	٦	تكرارها	
			%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	%٨٦	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٤) : تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٨) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٦٠) عبارة.

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية 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 (٥)، (٦)، (٧) توضح النتيجة.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
(ن = ٢٥)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
0.67	0.84	0.71	0.80	0.81	0.80	0.89	معامل الارتباط
						٨	رقم العبارة
						0.74	معامل الارتباط
١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة
0.66	0.78	0.85	0.59	0.87	0.62	0.65	معامل الارتباط
				١٨	١٧	١٦	رقم العبارة
				0.67	0.69	0.83	معامل الارتباط
٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	رقم العبارة
0.79	0.73	0.82	0.66	0.75	0.67	0.75	معامل الارتباط
٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	رقم العبارة
0.69	0.61	0.57	0.63	0.67	0.71	0.76	معامل الارتباط
					٣٤	٣٣	رقم العبارة

تابع جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه
(ن = ٢٥)

العبارات							المحاور
					0.74	0.60	معامل الارتباط
٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	رقم العبارة
0.42	0.79	0.87	0.78	0.73	0.71	0.80	معامل الارتباط
				٤٤	٤٣	٤٢	رقم العبارة
				0.70	0.82	0.53	معامل الارتباط
٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	رقم العبارة
0.73	0.71	0.55	0.81	0.69	0.61	0.78	معامل الارتباط
٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	رقم العبارة
0.83	0.77	0.90	0.65	0.69	0.59	0.85	معامل الارتباط
					٦٠	٥٩	رقم العبارة
					0.83	0.68	معامل الارتباط

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

يتضح من جدول (٥) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٤٢ : ٠.٩٠) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٦)

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

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.65	46	0.76	31	0.75	16	0.75	1
0.75	47	0.71	32	0.74	17	0.69	2
0.70	48	0.50	33	0.70	18	0.76	3
0.53	49	0.51	34	0.69	19	0.63	4
0.52	50	0.76	35	0.55	20	0.61	5

تابع جدول (٦)

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

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.53	51	0.74	36	0.55	21	0.75	6
0.75	52	0.77	37	0.63	22	0.65	7
0.50	53	0.68	38	0.67	23	0.70	8
0.54	54	0.71	39	0.72	24	0.66	9
0.78	55	0.66	40	0.60	25	0.49	10
0.73	56	0.68	41	0.73	26	0.70	11
0.64	57	0.76	42	0.67	27	0.53	12
0.68	58	0.63	43	0.72	28	0.70	13
0.71	59	0.58	44	0.67	29	0.65	14
0.74	60	0.62	45	0.65	30	0.76	15

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.396.

يتضح من جدول (٦) ما يلي: تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0.49 : 0.78) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = 25)

معامل الارتباط	المحاور
0.89	طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي
0.92	فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي
0.97	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي
0.90	معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي
0.91	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي
0.89	معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.396.

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

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

معامل الفا	المحاور
0.91	طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسى
0.89	فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفى
0.93	الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفى والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسى
0.89	معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفى
0.83	المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسى
0.90	معوقات تطبيق التمكين الوظيفى لتطوير الأداء المؤسسى
0.95	الدرجة الكلية

ينتضح من جدول (٨) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٣ : ٠.٩٥) وهى معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

خطوات البحث :

أ- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة من ٢٠١٧/٢/٣م إلى ٢٠١٧/٢/١٩م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة.

ب- تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٧/٣/٣م إلى ٢٠١٧/٥/٦م.

ج- تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- معامل الفا لكرونباخ.
- الدرجة المقدره.
- مربع كا.

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة علي التساؤل الأول الذي ينص علي :

ما طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارة المحور الأول (طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	يهتم مجلس الإدارة بتفعيل تطبيق التمكين الوظيفي.	39	54	123	53.70	55.75	
٢.	يعطي مجلس الإدارة العاملين قدر أكبر من السلطات في العمل.	38	61	117	54.48	45.86	

تابع جدول (٩)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول
(طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣.	يعطي مجلس الإدارة السلطة للعاملين في تصحيح الأخطاء التي تنشأ نتيجة العمل.	35	114	67	400	61.73	43.86
٤.	يؤمن مجلس الإدارة بأن قوة الإدارة تكمن فيمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها.	47	57	112	367	56.64	34.03
٥.	يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وفقاً لطبيعة الضرورة العاجلة.	46	138	32	446	68.83	92.11
٦.	يبادر مجلس الإدارة بإعطاء الصلاحيات والثقة بالنفس للعاملين داخل النادي.	60	90	66	426	65.74	7.00
٧.	تسمح المهام الوظيفية بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل.	81	33	102	411	63.43	34.75
٨.	يشعر مجلس الإدارة العاملين بأنهم أحد الأركان الأساسية في العمل التي لا يمكن الاستغناء عنها.	70	84	62	440	67.90	6.44
الدرجة الكلية للمحور					3191	61.56	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) :

تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي) ما بين (٥٣.٧٠% : ٦٨.٨٣%).

توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٣، ٥، ٦، ٨) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١، ٢، ٤، ٧) وفي اتجاه عدم الموافقة.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى وجود تدني في طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية، حيث أن هناك عدم اهتمام من قبل مجلس الإدارة بتفعيل تطبيق التمكين الوظيفي لإحساسه أن تلك العملية قد تضعف من صلاحيته وتعطيها للعاملين وبالتالي يقلل من اختصاصاته وهذا اعتقاد خاطئ جدا وبالتالي لا يقوم بإعطاء العاملين قدر أكبر من السلطات في العمل وكذلك لا يعطي السلطة للعاملين في تصحيح الأخطاء التي تنشأ نتيجة العمل، وقد يأتي ذلك من خلال عدم إيمانهم بأن قوة الإدارة تكمن فيمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها ألا وهم العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية، كما أن مجلس الإدارة لا يسمح للعاملين بالضرورة الكافية بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وفقا لطبيعة الضرورة العاجلة وكذلك ضعف المبادرة بإعطاء الصلاحيات والثقة بالنفس للعاملين داخل النادي وعدم نقل شعور من قبل مجلس الإدارة للعاملين بأنهم أحد الأركان الأساسية في العمل التي لا يمكن الاستغناء عنها، كما أن المهام الوظيفية لا تسمح بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل.

وهذا ما أكدته دراسة "أحمد عبد الحكم" (٢٠١٢) (٤) حيث أشارت نتائجها إلى وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، هناك قصور في تطبيق الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.

الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

- ما فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (١٠)
الدرجة المقدرّة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور
الثاني (فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي) (ن
= ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرّة	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٩.	تتناسب فلسفة ورسالة النادي مع احتياجات وتطلعات العاملين.	78	118	20	490	75.62	67.44
١٠	هناك إدراك كامل لرسالة وأهداف النادي من قبل العاملين.	70	93	53	449	69.29	11.19
١١	هناك سهولة في عملية اتخاذ القرارات بالنادي نتيجة لتوافر المعلومات والبيانات.	53	137	26	459	70.83	93.08
١٢	يساعد الوضوح في الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات داخل النادي.	95	27	94	433	66.82	42.19
١٣	يتم تحقيق الأهداف بالنادي من خلال توزيع الأدوار على العاملين بطرق علمية.	49	29	138	343	52.93	93.53
١٤	يعمل النادي على وضع وصياغة الأهداف بطريقة قابلة للقياس.	92	35	89	435	67.13	28.58
١٥	هناك إدراك كامل من قبل العاملين لكافة ظروف العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف.	77	58	81	428	66.05	6.19
١٦	هناك تطوير لكافة الأقسام الفنية والمالية والإدارية بالنادي.	44	34	138	338	52.16	91.44
١٧	يستخدم مجلس الإدارة الأسلوب العلمي في وضع الخطط المالية المستقبلية.	78	44	94	416	64.20	18.11
١٨	هناك خطط بالنادي يتم تحديثها باستمرار لتطوير الموارد البشرية.	35	43	138	329	50.77	91.19
الدرجة الكلية للمحور					4120	63.58	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (فلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي) ما بين (50.77) % : 75.6 %).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (١٤) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٩، ١٠، ١١) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١٢، ١٣، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨) وفي اتجاه عدم الموافقة.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى الغياب الواضح لفلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية، حيث أنه لا تتناسب فلسفة ورسالة النادي بالشكل الكافي مع احتياجات وتطلعات العاملين وكذلك عدم الإدراك الكامل لرسالة وأهداف النادي من قبل العاملين ووجود صعوبة نوعاً ما في عملية اتخاذ القرارات بالنادي نتيجة لتوافر المعلومات والبيانات، كما أنه لا يساعد الوضوح في الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات داخل النادي ولا يتم تحقيق الأهداف بالنادي من خلال توزيع الأدوار على العاملين بطرق علمية، وبالرغم من ذلك فإن النادي يعمل على وضع وصياغة الأهداف بطريقة قابلة للقياس وذلك من أجل تحديد من تم انجازه، ولا يوجد إدراك كامل من قبل العاملين لكافة ظروف العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف ولا يتم تطوير كافة الأقسام الفنية والمالية والإدارية بالنادي وعدم استخدام مجلس الإدارة للأسلوب العلمي في وضع الخطط المالية المستقبلية.

وهذا ما أكدته دراسة " Joo & Shim " (2010) (٢١) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية وبين الانتماء التنظيمي.

الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :

- ما الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي واليات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (١١)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور
الثالث (الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء
المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٩	يشجع مجلس الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية في الأداء المؤسسي.	50	118	48	434	66.98	44.11
٢٠	يشعر مجلس الإدارة العاملين بأهميتهم كعنصر عامل بها.	73	121	22	483	74.54	68.08
٢١	يمتلك العاملون من المهارات والمعلومات ما يمكنهم من التعامل مع مستويات وأعباء الوظيفة.	86	121	9	509	78.55	91.19
٢٢	يسمح للعاملين بوضع الجداول الزمنية المرتبطة بطبيعة العمل المؤسسي.	46	32	138	340	52.47	92.11
٢٣	يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم والتي تتطلب تعامل فوري.	97	70	49	480	74.07	16.08
٢٤	يخول مجلس الإدارة للعاملين القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين حتي ولو كانت مرتبطة بالإدارة العليا.	35	17	164	303	46.76	178.58
٢٥	يستطيع العاملون التغيير في الوضع الحالي بما يملكونه من قدرات ولثقة مجلس الإدارة فيهم.	46	38	132	346	53.40	75.44
٢٦	يتم استخدام قواعد فرق العمل داخل النادي بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي.	50	122	44	438	67.59	52.33
٢٧	هناك تقبل من قبل مجلس الإدارة لفكرة فرق العمل وهناك سعي من جانبهم على تطبيقها.	80	99	37	475	73.30	28.03
٢٨	يتم مناقشة طرق وأساليب العمل مع الزملاء ومجلس الإدارة عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر في طبيعة العمل.	34	95	87	379	58.49	30.53
٢٨	توجد فرص لتبادل المعلومات والاستشارات من قبل العاملين مع مجلس الإدارة حول المشكلات المرتبطة بالعمل.	82	81	53	461	71.14	7.53

تابع جدول (١١)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور
الثالث (الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء
المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٩	يسمح مجلس الإدارة للعاملين بالتعبير عن آرائهم حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها.	14	20	182	40.74	252.33	
٣٠	تقابل كافة مقترحات العاملين بشأن تطوير الأداء باستحسان من مجلس الإدارة.	94	27	95	66.51	42.19	
٣١	يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية لكل مستوى وظيفي.	20	53	143	47.69	112.58	
٣٢	يتبنى مجلس الإدارة فكرة التنمية البشرية المستدامة لزيادة قدرات العاملين عند الانتقال لدرجة وظيفية أعلى.	41	41	134	52.31	80.08	
٣٣	يقوم مجلس الإدارة بتخطيط وتنفيذ الطرق الحديثة والمستمرة للتدريب والتعليم على مختلف المستويات التنظيمية.	12	38	166	42.90	188.78	
		الدرجة الكلية للمحور			6269	60.47	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي) ما بين (40.74% : 78.55%).
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٢٣، ٢٩) وفي اتجاه الموافقة، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٦، ٢٧، ٢٨) وفي اتجاه الموافقة إلى حد

ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٢٢، ٢٤، ٢٥، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤) وفي اتجاه عدم الموافقة. ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى عدم توافر الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية، فهناك ضعف في عنصر الفاعلية والأهمية للعاملين حيث لا يوجد التشجيع الكافي من قبل مجلس الإدارة للعاملين على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من أجل تحقيق المزيد من الفاعلية في الأداء المؤسسي وكذلك عدم إشعارهم بالشكل المطلوب لأهميتهم كعنصر عامل بها، وكذلك في عنصر الفاعلية في عدم امتلاك العاملين من المهارات والمعلومات ما يمكنهم من التعامل مع مستويات وأعباء الوظيفة بالشكل المطلوب ولا يسمح للعاملين بوضع الجداول الزمنية المرتبطة بطبيعة العمل المؤسسي، بالرغم من أن هناك سماح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم والتي تتطلب تعامل فوري لعدم تفاقم المشكلات وحلها بشكل عاجل ولكنه لا يخول مجلس الإدارة للعاملين القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين وخاصة المرتبطة بالإدارة العليا وبالتالي لا يستطيع العاملون التغيير في الوضع الحالي بما يملكونه من قدرات ولثقة مجلس الإدارة فيهم، وبالنسبة لعنصر فرق العمل فهناك بعض القصور فيه كعدم استخدام قواعد فرق العمل داخل النادي بالشكل الكافي، وبالنسبة للمعلومات فتوجد فرص لتبادل المعلومات والاستشارات من قبل العاملين مع مجلس الإدارة حول المشكلات المرتبطة بالعمل، وبالنسبة لعنصر التدريب والتطوير فلا يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية لكل مستوي وظيفي ولا يتبنى مجلس الإدارة فكرة التنمية البشرية المستدامة لزيادة قدرات العاملين عند الانتقال لدرجة وظيفية أعلى ولا يقوم مجلس الإدارة بتخطيط وتنفيذ الطرق الحديثة والمستمرة للتدريب والتعليم على مختلفة المستويات التنظيمية.

وهذا ما أكدته دراسة "أحمد علام" (٢٠١٤) (٣) حيث أشارت نتائجها إلى توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي

للعاملين بالتربية والتعليم، ودراسة "أحمد عبد الحكم" (٢٠١٢) (٤) حيث أشارت نتائجها إلى أن أبعاد عملية التمكين غير معمول بها داخل المؤسسات الرياضية مما يؤدي إلى غياب عملية التمكين الوظيفي، ودراسة " Jandaphi et al " (2010) (١٩) حيث أشارت نتائجها إلى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أربعة أبعاد التمكين وعنصر الثقة وبين الانتماء التنظيمي.

الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :

ما معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٤	يوضح النادي نقاط القوة والضعف في أنشطة إستراتيجيته الحالية والمستقبلية.	49	19	148	51.39	126.58	
	يتم وضع سياسات النادي بناء على الدراسات العلمية الحديثة.	10	45	161	43.36	173.53	
٣٥	يتميز فكر مجلس الإدارة بالطموح والرؤية الواعية.	62	121	33	71.14	55.86	
٣٦	أسلوب العمل داخل النادي يتميز بالمرونة ويعيد عن الروتين.	76	92	48	70.99	13.78	
٣٧	تتميز بيئة العمل بالنادي بالوضوح من خلال توافر أنظمة معلوماتية حديثة.	9	29	178	40.59	236.86	
٣٨	الهيكل التنظيمي للنادي يوضح للعاملين المسؤوليات والأدوار.	93	40	83	68.21	22.03	
٣٩	يوجد بالنادي نظام واضح ومعلن لتحفيز العاملين.	49	32	135	53.40	84.69	

تابع جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكله لعملية التمكين الوظيفي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٠	هناك تطوير مستمر للخطط والبرامج المقدمة للعاملين لكي تتناسب مع التغيرات المعرفية والظروف المستقبلية.	39	25	152	49.23	134.69	
٤١	يتيح مجلس الإدارة الفرص الكاملة للعاملين بها على العمل الجماعي.	99	24	93	67.59	48.25	
٤٢	هناك تقييم مستمر وبأسلوب علمي لكافة أنشطة وعمليات وخدمات النادي.	6	35	175	40.59	226.86	
الدرجة الكلية للمحور					3606	55.65	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات المحور الرابع (معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكله لعملية التمكين الوظيفي) ما بين (40.59% : 71.14%).
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٤٠، ٤٣) وفي اتجاه الموافقة، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٣٧، ٣٨) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٣٥، ٣٦، ٣٩، ٤١، ٤٢) وفي اتجاه عدم الموافقة.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى غياب معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكله لعملية التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية، فلا يوضح النادي نقاط القوة والضعف في أنشطة إستراتيجيته الحالية والمستقبلية ولا يتم وضع

سياسات النادي بناءً على الدراسات العلمية الحديثة، كما أن أسلوب العمل داخل النادي لا يتميز بالمرونة الكافية وينتابه بعض الأمور الروتينية، ولا تتميز بيئة العمل بالنادي بالوضوح من خلال توافر أنظمة معلوماتية حديثة بالرغم من وجود هيكل تنظيمي للنادي يوضح للعاملين المسئوليات والأدوار، كما أنه لا يوجد بالنادي نظام واضح ومعلن لتحفيز العاملين ولا يوجد تطوير مستمر للخطط والبرامج المقدمة للعاملين لكي تتناسب مع التغيرات المعرفية والظروف المستقبلية ولا يوجد تقييم مستمر وبأسلوب علمي لكافة أنشطة وعمليات وخدمات النادي.

وهذا ما أكدته دراسة "أحمد عبد الحكم" (٢٠١٢) (٤) حيث أشارت نتائجها إلى أن هناك قصور في تطبيق الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية.

الإجابة علي التساؤل الخامس الذي ينص علي :

ما المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الخامس (المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إله حد ما	غير موافق			
٤٣	يتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس للرقابة على درجة التقدم في العمل.	20	28	168	43.83	192.44	
٤٤	يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل النادي.	18	33	165	43.98	181.75	
٤٥	يقف مجلس الإدارة وراء القرارات التي يتخذها العاملين والتي يتم تفويض السلطة لهم فيها.	105	11	100	67.44	77.69	

تابع جدول (١٣)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور
الخامس (المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء
المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٤٦	هناك مرونة في أساليب العمل وخاصة في إعطاء العاملين القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعه وفقاً لمقتضيات العمل.	23	32	161	45.37	165.58	294
٤٧	يتم تقييم العاملين وفقاً لمستواهم الفعلي في العمل وليس لأي حسابات أخرى.	64	95	57	67.75	11.36	439
٤٨	يسمح مجلس الإدارة للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل.	21	36	159	45.37	159.25	294
٤٩	يتم الترقى إلى الدرجات الاعلي في الوظيفة نتيجة الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء وخاصة البنود المتعلقة بتطوير آليات العمل والنواحي الابتكارية.	28	24	164	45.68	176.44	296
		الدرجة الكلية للمحور			2329	51.35	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (المجالات المتبعة لتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي) ما بين (43.83% : 67.75%).
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٤٧) وفي اتجاه الموافقة، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٤٩) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٤٥، ٤٦، ٤٨، ٥٠، ٥١) وفي اتجاه عدم الموافقة.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى عدم إتباع المجالات الخاصة بتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية، فلا يتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس للرقابة على درجة التقدم في العمل ولا يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل النادي ولا يقف مجلس الإدارة وراء القرارات التي يتخذها العاملين والتي يتم تفويض السلطة لهم فيها، ولا توجد مرونة في أساليب العمل وخاصة في إعطاء العاملين القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعة وفقاً لمقتضيات العمل، وكذلك لا يسمح مجلس الإدارة للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل ولا يتم الترتي إلى الدرجات الاعلي في الوظيفة نتيجة الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء وخاصة البنود المتعلقة بتطوير آليات العمل والنواحي الابتكارية.

وهذا ما أكدته دراسة "محمد عبد العظيم" (٢٠٠٧) (١٥) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين ودافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية.

الإجابة علي التساؤل السادس الذي ينص علي :

ما معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية ؟

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور السادس (معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٥٠	عدم توافر وتهيئة المناخ الملائم لممارسة التمكين الوظيفي بنجاح داخل المؤسسة.	169	47	-	601	92.75	211.36
٥١	عدم وضوح أساليب واليات التمكين الوظيفي لمجلس الإدارة والعاملين داخل النادي.	134	82	-	566	87.35	126.78

تابع جدول (١٤)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور
السادس (معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي) (ن = ٢١٦)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٥٢	هناك اعتقاد بأن مفهوم التمكين الوظيفي يناسب فقط أعمال القطاع الخاص وأنه غير قابل للتطبيق في قطاع الأعمال العام.	179	35	2	609	93.98	246.08
٥٣	يعتقد مجلس الإدارة أن تطبيق التمكين الوظيفي يسهم في تقليل مكانتهم في العمل وذلك من خلال اعتقادهم بفقد بعض الصلاحيات المرتبطة باتخاذ القرار.	139	76	1	570	87.96	132.58
٥٤	نظام العمل الإداري بالأنديية الرياضية مؤسس على دعائم تقليدية تقاوم التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب التمكين الوظيفي.	155	59	2	585	90.28	166.08
٥٥	ضعف الدعم المادي والمعنوي الذي يساند ويوفر فرص تطبيق التمكين الوظيفي في مجال الإدارة كالحوافز ومخصصات تدريب العاملين وغيرها.	161	55	-	593	91.51	186.03
٥٦	نقص الخبرات والكفاءات المدربة والمؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها لتبني أسلوب التمكين الوظيفي في مجال العمل المؤسسي.	174	36	6	600	92.59	223.00
٥٧	هناك تفهم غير كامل من قبل مجلس الإدارة والعاملين بمفهوم التمكين الوظيفي مما قد ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه في العمل المؤسسي.	166	43	7	591	91.20	193.08
٥٨	تقليدية نظم ومعايير تقييم ومراجعة الأداء وتطبيقاتها بشكل غير موضوعي.	181	35	-	613	94.60	256.03
الدرجة الكلية للمحور					5328	91.36	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٤) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (معوقات تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي) ما بين (87.35% : ٩٤.٦%).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع العبارات وفي اتجاه الموافقة.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية، والتي من أهمها عدم توافر وتهيئة المناخ الملائم لممارسة التمكين الوظيفي بنجاح داخل المؤسسة وعدم وضوح أساليب واليات التمكين الوظيفي لمجلس الإدارة والعاملين داخل النادي، وأن هناك اعتقاد بأن مفهوم التمكين الوظيفي يناسب فقط أعمال القطاع الخاص وأنه غير قابل للتطبيق فى قطاع الأعمال العام كما يعتقد مجلس الإدارة أن تطبيق التمكين الوظيفي يسهم فى تقليل مكانتهم فى العمل وذلك من خلال اعتقادهم بفقد بعض الصلاحيات المرتبطة باتخاذ القرار، كما أن نظام العمل الإداري بالأندية الرياضية مؤسس على دعائم تقليدية تقاوم التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب التمكين الوظيفي وضعف الدعم المادي والمعنوي الذي يساند ويوفر فرص تطبيق التمكين الوظيفي فى مجال الإدارة كالحوافز ومخصصات تدريب العاملين وغيرها، وكذلك نقص الخبرات والكفاءات المدربة والمؤهلة التي يمكن الاعتماد عليها لتبني أسلوب التمكين الوظيفي فى مجال العمل المؤسسي وهناك تفهم غير كامل من قبل مجلس الإدارة والعاملين بمفهوم التمكين الوظيفي مما قد ينتج عنه ضعف القناعة بجدوى تطبيقه فى العمل المؤسسي، كما أن تقليدية نظم ومعايير تقييم ومراجعة الأداء وتطبيقاتها والتي تتم بشكل غير موضوعي يؤثر بالسلب علي طبيعة عملية التمكين وعدم قدرتها علي تطوير الأداء المؤسسي للأندية الرياضية المصرية.

وهذا ما أكدته دراسة "أحمد علام" (٢٠١٤) (٣) حيث أشارت نتائجها إلى عدم توافر درجة مناسبة من التمكين للعاملين بالتربية والتعليم، ودراسة "أحمد عبد الحكم" (٢٠١٢) (٤) حيث أشارت نتائجها إلى هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية مما

يشكل حاجز كبير فى تطبيق هذا المفهوم الإداري ويقلل فرص المؤسسات الرياضية فى الارتقاء بمستواها.

الاستخلاصات :

- ١- هناك قصور فى تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدني دوره فى تطوير الأداء المؤسسي.
- ٢- تدني طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية.
- ٣- الغياب الواضح لفلسفة ورسالة النادي لتطوير منظومة التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية.
- ٤- عدم توافر الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي والبات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية.
- ٥- غياب معايير الحكم والإدارة بنطاق النادي المشكلة لعملية التمكين الوظيفي بالأندية الرياضية المصرية.
- ٦- عدم اتباع المجالات الخاصة بتعزيز تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية.
- ٧- وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الوظيفي لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية.

التوصيات :

- فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :
- ١- ضرورة الوضع فى الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الوظيفي فى المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل الأندية الرياضية لما له من قدرة فائقة على تطوير الأداء المؤسسي.
 - ٢- حث القيادات العليا داخل الأندية الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم.

- ٣- الاهتمام بعملية تقييم فاعلية الأداء الإداري حتى يتم التأكد من نجاح العملية الإدارية داخل الأندية الرياضية.
- ٤- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الوظيفي يتم تعميمها على كافة الأندية الرياضية.
- ٥- ضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الاعتماد على التمكين الوظيفي داخل الأندية الرياضية للارتقاء بمستوي العمل.
- ٦- إعطاء الفرصة من قبل القادة الإداريين للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة العلاقات الإنسانية بين القادة والعاملين بالأندية الرياضية.
- ٧- وضع معايير واضحة وثابتة لتقييم أداء العاملين مع مراعاة أن تتناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات العاملين ومع طبيعة متطلبات العمل.
- ٨- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل أهداف الأندية الرياضية مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
- ٩- ضرورة وضع تقارير العاملين بالأندية الرياضية بدقة ووضوح وتستند في وضعها على الأسس والمعايير العلمية والعملية المناسبة لذلك، وأن تعتمد على واقع ما يقوم العامل به من أعمال دون تدخل الأهواء الذاتية والمصالح الشخصية لكي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة هامة لتقييم أداء العاملين.
- ١٠- وضع أنظمة للترقيات والحوافز والمكافآت واضحة وعادلة وتركز على كفاءة العاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأن تكون تلك الحوافز مرتبطة بعملية التمكين الوظيفي.
- ١١- عقد دورات تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية المختلفة لتفعيل أدائهم الوظيفي وتحسين مستوياتهم الوظيفية.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد سيد محمد سباعي: بحوث التسويق - المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، أسيوط، ٢٠٠٢م.
- ٢- أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ٣- أحمد محسن موسي علام: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها، ٢٠١٤م.
- ٤- أحمد محمد عبد الحكم: دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء الإداري لدى العاملين فى المجال الرياضي، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٢م.
- ٥- أشرف صبحي: نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ٦- اللجنة الاولمبية المصرية: لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية (اللائحة الاسترشادية)، الصادرة من مجلس إدارة اللجنة الاولمبية المصرية ٢٠١٧/٦/٨م.
- ٧- جمال محمد علي: السلوك التنظيمي فى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٩٧م.
- ٨- حسن أحمد الطعاني، عمر سلطان السويقتان: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في

- محافظة الدمام ، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠ ،
المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣م.
- ٩- **حسن العلواني**: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ١٠- **رضا المليجي**: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠١٢م.
- ١١- **سعد بن مرزوق العتيبي**: جوهر تمكين العاملين، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الخبر ١٧- ١٨ أبريل، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
- ١٢- **عبد الله مصطفى عبد العظيم فرماوى**: تصميم خرائط الرقابة الداخلية للأداء المؤسسي الإداري فى بعض الهيئات الرياضية الأهلية فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠١٣م.
- ١٣- **عطية حسين أفندي**: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٤- **علي صالح أحمد، مظك الدوري زكريا**: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فى المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
- ١٥- **محمد عبد العظيم محمود**: الإدارة بتمكين العاملين فى المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٧م.
- ١٦- **محمد فليح سليمان**: اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت،

رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس،
٢٠٠٦م.

١٧- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر،
القاهرة، ١٩٩٩م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 18- Bowen, David E., & Lawler, Edward E:** the empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review, spring, PP. 31-39, by the Sloan Management Review Association, PP.291-302 , 2008.
- 19- Jandaphi, Cholamreza et al:** " An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment", The OnLine Journal, Academic Leadership, Vol.8, Issye:1, 2010.
- 20- JAY A. Conger Rabindar N. Kanung:** The Empowerment Process : Integrating Theory and Practic, Academy of Management Review, vol. 13, No. 3, 2004.
- 21- Joo, Baek- Kyoo (Brain) & Shim, Ji Hynu:** Psychological Empowerment and Organizational Commitment :the Moderating Effect of Organizational Learning Culure on

- Employees in The Public Sector of Korea"
Human Resource Development International,
Vol.13, no4 September,2010.
- 22- Roabing, Doft:** organization theory and design 4th
edition staple, west 1992.
- 23- Spreitzer.G.M:** Psychological Empowerment in the
Workplace : Dimensions. Measurement and
Validation. Academy of Management
Journal Vol. 38.N".5 , 2005.
- 24- Thomas J. Mcog:** Greeting an "Open Book"
Organizational Were Employees Think &
Act Business Partners, American
Management , Washington , 2001.