

دراسة تحليلية للتمكين الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

خالد محمد لبيب

مدرس دكتور بقسم الادارة الرياضية بكلية
التربية الرياضية للبنين بالقاهرة

ملخص البحث

يهدف البحث الى تقوم التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية من خلال كل من الأبعاد التالية (الصلاحيات الممنوحة ، التدريب ، فرق العمل ، المشاركة ، تحفيز العاملون)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة بلغ قوامها (٨٩) فردا من اندية (الاهلي - الاتحاد - الوحدة - الهلال - الشباب) ، وتم استخدام الاستبيان كاده لجمع بيانات البحث لقياس التمكين الإداري والذي احتوي على (٥) محاور وهي الأول : الصلاحيات الممنوحة، المحور الثاني : التدريب، المحور الثالث : فرق العمل، المحور الرابع : المشاركة ، المحور الخامس : تحفيز العاملون مشتملا على(٢٨) عبارة ، وقد توصل الباحث الى انه على الرغم من توافر عوامل التمكين الإداري في الاندية الرياضية السعودية الا انها لم تكن بالمستوي المطلوب والذي يحتاج الي اعادة نظر من قبل ادارات الاندية .

المقدمة ومشكلة البحث:

ان التمكين الإداري بصفته مفهوما معاصرا يستلزم تنمية الافراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة والتحدي من خلال تحويل الصلاحيات واعطائهم المسئوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة من اجل الوصول الي تحقيق الاهداف الموضوعية.

ويقصد بالتمكين الإداري بانه العملية التي يقوم بها المديرين بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى اعمالهم. (٢٢ : ٥٦)، كما تتضمن هذه العملية منح الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها. (٢٣ : ٥٠٢)

وييري كل من براون وهارفي Brown & Harve (٢٠٠٦) بانه استراتيجية تهدف الي تحرير الطاقات الكامنة لدي الافراد واشراكهم في عملية بناء المؤسسة حيث يعتمد نجاح المؤسسة على تناغم حاجات الافراد مع رؤية المؤسسة واهدافها البعيدة (١٤ : ٢٤١) كما يشير كل من كوك وهانز كار Cook & Hunsakar ان التمكين هو تهيئة الظروف التي يمارس الافراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على اعمالهم مما يقوي روح المبادأة والاصرار واداء مهمات ذات معني. (٩ : ١٦)

كما يشير كارتر: Carter (٢٠٠٩) ان التمكين هو العملية التي من خلالها يحاول المديرين مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في اداء الاعمال ضمن المؤسسة وذلك من خلال المشاركة في المعلومات واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الادارة والرقابة على الاعمال المتحققة (١٥ : ٣٩)

ويري يحي سليم (٢٠٠٦) انه يوجد اتجاهان للتمكين :اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي فالاتجاه الاتصالي هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل. أما الاتجاه التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين (١٣ : ١١، ١٢)

ويري الباحث ان العنصر البشري يعد اهم موارد المؤسسات بصفة عامة والرياضية بصفة خاصة فهو يمثل الركيزة الاساسية في تحقيق النجاح وتنفيذ الاهداف الموضوعية ومن ثم تعمل العديد من ادارات الاندية على حسن توجيه الافراد وبناء قدراتهم من خلال ايجاد مناخ تنظيمي يدعم المبادئ الادارية الحديثة من خلال ايجاد نظام لتحفيز العاملين وخلق دافع لديهم ، وها النظام يعطي الافراد سلطة اوسع في ممارسة القابة وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار مما يمكن هؤلاء الافراد من اداء المهام الموكلة اليهم بحرية اكبر دون تدخل مباشر من الادارة وهذا ما يطلب عليه التمكين Empowerment لذا يحاول الباحث من خلال هذا البحث التعرف على مدي تطبيق التمكين الاداري من وجهة نظر الاداريين العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على درجة ممارسة التمكين الاداري من وجهة نظر الاداريين العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية من خلال كل من الابعاد التالية (الصلاحيات الممنوحة، التدريب، فرق العمل، المشاركة، تحفيز العاملون)

مصطلحات البحث:

التمكين الاداري:

هو: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال اثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات السليمة." (٥ : ٢٦)

الدراسات السابقة

- دراسة محمد الحراشنة، وصلاح الهيتي (2006) (١١) بعنوان "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية" دراسة ميدانية. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. استخدم الباحث في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ان متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين طبيعة طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين التمكين والتنظيم والإبداع ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.
- دراسة فاطمة عبد الحميد الخاجة، (2006) (١٠) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين" دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أثر المناخ التنظيمي وتمكين العاملين، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والتمكين الإداري. وقد خلصت الباحثة من خلال الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين وأنماط تفكيرهم من أجل إكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، مما يخدم الصالح العام ويتحقق ذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب. كما حثت الباحثة على ضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير التقييم، وعلنية ووضوح وعدالة معايير الأداء.
- دراسة شرين فتحي الفقي (٢٠٠٥) (٧) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية علي تمكين العاملين في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية" وهدفت الدراسة الي قياس درجة تطبيق تمكين العاملين كأسلوب إداري من خلال أبعاده الثلاثة: مشاركة المعلومات، القيادة الذاتية، وفرق العمل وقد استخدمت الباحثة المنهج

الوصفي على عينة بلغ قوامها (٢٦٠) فردا من العاملين بـ (٢٠) فندقا وقد توصلت الي وجود علاقة إيجابية جوهرية وتأثير جوهري لكل من أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين ومشاركة المعلومات والقيادة الذاتية. كما ان أسلوب القيادة الإدارية هو المتغير المستقل الوحيد الذي له تأثير جوهري على القيادة الذاتية. وقد اوصت الباحثة بالاتجاه نحو بناء فرق عمل ذاتية بدلاً من التخصص والفردية. تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين لاتخاذ القرارات.

- دراسة بثينة زياد العبيدين (2004) (٣) بعنوان "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية" دراسة مقارنة، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية. وبعد تحليل البيانات إحصائيا توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: 1- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة. 2- إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطا في المنظمتين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: 1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفهوم التمكين الإداري نظريا وعمليا في المنظمتين المبحوثتين. 2- إعطاء الموظفين الفرصة في صنع القرار لإيجاد مناخ صحي من أجل تطبيق عملية التمكين الإداري من جانب والتأكيد على العوامل اللازمة لتحقيقه في المنظمات من الجانب الأخر.

- دراسة موك وأو-يونج، Moke and Au-yeung (٢٠٠٢) (٢٢) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والتمكين الإداري، هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وهي (النمط القيادي، تجانس العمل، التحدي، العمل كفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وبين التمكين الإداري، وقد استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين التمكين الإداري وكانت أقوى العلاقات الارتباطية بين النمط القيادي والعمل كفريق من جهة وبين التمكين الإداري من جهة اخرى. كما توصلت الدراسة من خلال سؤال مفتوح عن تصورات أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في عملية التمكين الإداري، الى أن هناك ستة عناصر من المناخ

التنظيمي بإمكانها التأثير على عملية التمكين الإداري وهي (النمط القيادي، نظام الاتصالات، علاقات العمل، التدريب، فرق العمل، إدارة الضغوط، الاحترام والتقدير)

- دراسة ماك آرثر ورونالد McArthur and Ronald (٢٠٠٢) (٢١) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي وانماط القيادة بالكليات " اهتمت الدراسة بدور عمداء كليات المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية وعلاقتهم مع العاملين فيها .وتوصلت إلى وجود مجموعة من السمات السلبية التي يتسم بها المناخ التنظيمي في هذه الكليات وهي سيادة النمط القيادي الاوتوقراطي وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل وفقدان الثقة بين عمداء الكليات والعاملين ومقاومة التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعة السمات السلبية تشكل عوائق لتمكين العاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس. واقترحت مجموعة من الاستراتيجيات وذلك للمساهمة في تمكين العاملين ومن أهمها: تغيير دور العمداء ليكونوا مطورين وقادة ووسطاء ومسهلين لمرؤوسيهم بالإضافة إلى تأهيل وتطوير العمداء بالاعتماد على أسلوب التدريب الرسمي وليس أسلوب التدريب غير الرسمي وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لمساعدتهم في تقبل التغيير والاعتماد على أسلوب تفويض السلطة من قبل العمداء للعاملين في الكليات. وتوصي الدراسة باستخدام مجموعة وسائل وأساليب تساعد العمداء في تطبيق الاستراتيجيات المذكورة أعلاه للوصول إلى تمكين العاملين في هذه الكليات وهي: 1- تعزيز المشاركة الديمقراطية للعاملين والنظر إليها كحق مكتسب للعاملين. 2- تطوير المعرفة لدى العاملين عن طريق برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، وكذلك تطوير دافعية للعمل لديهم. 3- التركيز على تشجيع الاستقلالية لدى العاملين. 4- خلق مناخ تنظيمي لتشجيع الثقة التنظيمية بين العاملين والعمداء.

- دراسة واير وماسون، Wyr and Mason (١٩٩٩) (٢٤) بعنوان " إمكانية تطبيق التمكين الإداري في المنظمات الأعمال الصغيرة" هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق التمكين الإداري في المنظمات الأعمال الصغيرة بغض النظر عن الاختلافات بين هذه المنظمات كما ونوعا .ومن خلال دراسة العديد من منظمات الأعمال الصغيرة توصلت الدراسة إلى أن ظاهرة التمكين الإداري ظاهرة متعددة الأبعاد، وأن تطبيقها في منظمات الأعمال الصغيرة يواجه صعوبات متعددة أهمها: ملكية منظمات الأعمال الصغيرة، غياب تفويض السلطة والاستقلالية، النمط القيادي الاوتوقراطي السائد فيها، ومركزية اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن تطبيق هذه الظاهرة في

منظمات الأعمال الصغيرة يحتاج إلى تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذا يكون غير ممكن بسبب علاقات الممولين والزبائن والعاملين الذين يقاومون التغيير خوفاً على مصالحهم. وتوصي الدراسة بأن التمكين الإداري ضروري جداً وذات أهمية كبيرة لأعمال المنظمات الصغيرة، لأنه هو الأسلوب الفعال والأفضل لتطوير هذه المنظمات بالرغم من المعوقات الموجودة فيها __ .

اجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة البحث
مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث الحالي في مديري اداري الأنشطة الرياضية، اداري الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من اندية (الاهلي - الاتحاد - الوحدة - الهلال - الشباب) وقد بلغ إجمالي العينة (٨٩) فرداً، كما تم الاستعانة بعدد (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث بهدف اجراء المعاملات العلمية (الصدق - الثبات)

أدوات جمع البيانات : اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك بإتباع الخطوات التالية : تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية المتخصصة في مجال التمكين الاداري ، بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات العلمية المرتبطة بموضوع البحث ، وتحديد المحاور والعبارات المناسبة لها ، وفي ضوء ذلك تم تحديد عدد (٥) محاور وهي المحور الأول : الصلاحيات الممنوحة، المحور الثاني : التدريب، المحور الثالث : فرق العمل، المحور الرابع : المشاركة ، المحور الخامس : تحفيز العاملون مشتملا على(٣٠) عبارة ، كما تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي التدرج (نعم ٣ درجة) ، الى حد ما (٢ درجة) ، لا (١ درجة).

١. الصدق:

أ-صدق المحتوى: تم عرض اداة جمع البيانات على عدد (٥) من الخبراء (*) في مجال الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بجامعة حلوان لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والعبارات المنتمية لكل محور من محاور البحث، وبناء على مقابلة الخبراء فقد اقر الخبراء جميع المحاور والعبارات.

ب-صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson.

* ا.د. ماجد فرغلي، ا.د. أماني الشريف، ا.د. وليد مرسي، ا.م.د. عمرو الجمال، ا.م.د. شريف هنوهم

جدول (١) قيم معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان التمكين الاداري (ن=٣٠)

م	الصلحيات الممنوحة	م	التدريب	م	فرق العمل	م	المشاركة	م	تحفيز العاملون
م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر	م	قيمة ر
١	٠,٧٩٨	١	٠,٦٦٤	١	٠,٤٨٠	١	٠,٤٠٩	١	٠,٤٤٩
٢	٠,٤٩٧	٢	٠,٧٩٨	٢	٠,٤٦٦	٢	٠,٤٦٦	٢	٠,٥٥٦
٣	٠,٠٤٨	٣	٠,٤١٩	٣	٠,٥٧٨	٣	٠,٥٧٨	٣	٠,٤٥٤
٤	٠,٤٥٨	٤	٠,٧٨٦	٤	٠,٧٠٨	٤	٠,٧٠٨	٤	٠,٨٩٧
٥	٠,٦٩٣	٥	٠,٤٠٩	٥	٠,٦٥٢	٥	٠,٦٥٢	٥	٠,٧٧٧
٦	٠,٤٦٣	٦	٠,٥١٠	٦	٠,١٨٠				
٧	٠,٤٨١	٧	٠,٤٦٦						

قيمة ر الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (١) أن قيمة الارتباط بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوي (٠,٠٥) فيما عدا العبارة رقم (٣)، بالمحور الاول، والعبارة رقم (٦) في المحور الثالث وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان ككل بعد اختبار صدق الاستبيان (٢٨) عبارة.

- الثبات: قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية عن طريق "معامل ألفا للثبات" وفقا لتعديل كرونباخ Alpha Cronbach حيث يمثل "معامل ألفا Alpha" متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاستبيان إلى أجزاء بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان، ويوضح جدول (٢) معامل الثبات بطريقة ألفا.

جدول (٢) قيم معامل ألفا Alpha للثبات لمحاور الاستبيان (ن=٣٠)

المحور	عنوان المحور	قيم معامل ألفا
الأول	الصلحيات الممنوحة	٠,٨١٢
الثاني	التدريب	٠,٨٣٢
الثالث	فرق العمل	٠,٨٦٥
الرابع	المشاركة	٠,٨٢٤
الخامس	تحفيز العاملون	٠,٨٤١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠,٠٥) = (٠,٣٦١).

يتضح من جدول (٢) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠,٨١٢)، (٠,٨٦٥) مما يؤكد على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات:
التجربة الاساسية للبحث:

تم تطبيق البحث خلال الفترة من ٢/١٠ الى ٢٠١٦/٥/١٥ على عينة البحث الاساسية وتم تفرغ نتائج البحث بهدف معالجتها احصائيا.

المعالجات الاحصائية: تم استخدام المعالجات الاحصائية والتي اشتملت على (اختبار كا ٢ لحسن المطابقة، معامل الارتباط البسيط، معامل الفا كرونباخ).

اولاً: عرض النتائج:

جدول (٣) التكرار والنسب المئوية وكأ لاستجابات عينة البحث على المحور الاول الصلاحيات الممنوحة (ن=٨٩)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تعد الصلاحيات الممنوحة للإداريين كافية لتحقيق الاهداف الموضوعه	٢٤	٢٧,٠	٣٩	٤٣,٨	٢٦	٢٩,٢	١٧٦	٦٥,٩	٤,٥
٢	يتاح قدر كافي من الحرية للإداريين لاختيار الاسلوب الاداري المناسب لأداء الاعمال الموكلة لهم	٣٩	٤٣,٨	٣١	٣٤,٨	١٩	٢١,٣	١٩٨	٧٤,٢	٦,٨
٣	يوجد متسع من المرونة في تطبيق الاعمال الادارية داخل النادي	٣٣	٣٧,١	٣٩	٤٣,٨	١٧	١٩,١	١٩٤	٧٢,٧	٨,٧
٤	تثق القيادة في قدرات الإداريين العاملين في النادي على تنفيذ الاعمال الادارية بكفاءة	٤٢	٤٧,٢	٣٦	٤٠,٤	١١	١٢,٤	٢٠٩	٧٨,٣	١٨,٣
٥	توفر ادارة النادي انظمة اتصالات حديثة تساعد على اتمام الاعمال بشكل فعال	٥٠	٥٦,٢	٣٤	٣٨,٢	٥	٥,٦	٢٢٣	٨٣,٥	٣٥,٢
٦	تمنحي ادارة النادي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	٢٩	٣٢,٦	٣٨	٤٢,٧	٢٢	٢٤,٧	١٨٥	٦٩,٣	٤,٣

*قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٣) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الاول الصلاحيات الممنوحة ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٦٥,٩% ، ٨٣,٥%) ، حيث جاءت عبارة " توفر ادارة النادي انظمة اتصالات حديثة تساعد على اتمام الاعمال بشكل فعال " في الترتيب الاول وحصل على نسبة مئوية قدرها (٨٣,٥%) يليها العبارة " تثق القيادة في قدرات الإداريين العاملين في النادي على تنفيذ الاعمال الادارية بكفاءة " في الترتيب الثاني يليها العبارة " يتاح قدر كافي من الحرية للإداريين لاختيار الاسلوب الاداري المناسب لأداء الاعمال الموكلة لهم في الترتيب الثالث وجاءت كا ٢ دالة في اتجاه الاجابة ب . (نعم) بينما جاءت قيمة كا ٢ علي باقي العبارة رقم (٣) في اتجاه الاجابة ب (الي حد ما) وجاءت قيمة كا ٢ غير دالة على العبارات ارقام (١، ٦)

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية وكأ لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني للتدريب (ن=٨٩)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتبنى ادارة النادي خطة واضحة للتدريب اثناء الخدمة للعاملين بكافة الادارات	٣٢	٣٦,٠	٤١	٤٦,١	١٦	١٨,٠	١٩٤	٧٢,٧	١٠,٨
٢	تنوع ادارة النادي في اساليب التدريب للعاملين	٣٣	٣٧,١	٣٦	٤٠,٤	٢٠	٢٢,٥	١٩١	٧١,٥	٤,٩
٣	يقوم النادي بتقييم اداء العاملين بهدف المساعدة في تحديد احتياجاتهم التدريبية	٣٣	٣٧,١	٣٩	٤٣,٨	١٩	٢١,٣	١٩٦	٧٣,٤	٧,٢
٤	يقوم النادي بالتعرف على مدي رضا العاملين واستفادتهم من البرامج التدريبية	٣١	٣٤,٨	٣٦	٤٠,٤	٢٢	٢٤,٧	١٨٧	٧٠,٠	٣,٤
٥	يعتبر النادي تنمية العاملين هو هدف اساسي في التطوير التنظيمي	٢٩	٣٢,٦	٤٥	٥٠,٦	١٥	١٦,٩	١٩٢	٧١,٩	١٥,٢
٦	يعمل النادي على النهوض بمهارات العاملين سواء بمبادرة منه او مفروضاً عليه	٣٢	٣٦,٠	٤١	٤٦,١	١٦	١٨,٠	١٩٤	٧٢,٧	١٠,٨
٧	يراعي النادي العدالة في استفادة العاملين من البرامج التدريبية	٢٨	٣١,٥	٤٧	٥٢,٨	١٤	١٥,٧	١٩٢	٧١,٩	١٨,٥

*قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٤) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثاني للتدريب ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٠%، ٧٣,٤%)، حيث جاءت جميع قيم كا دالة في اتجاه الاجابة ب (الى حد ما) على جميع عبارات المحور الثاني بينما جاءت غير دالة علي العبارات ارقام (٢، ٤).

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية وكأ لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث فرق العمل (ن=٨٩)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تركز ادارة النادي على العمل الجماعي في الاداء بدلا من العمل الفردي	٤٤	٤٩,٤	٣٣	٣٧,١	١٢	١٣,٥	٢١٠	٧٨,٧	١٧,٩
٢	تدعم ادارة النادي تشكيل فرق العمل	٣٢	٣٦,٠	٣٩	٤٣,٨	١٨	٢٠,٢	١٩٢	٧١,٩	٧,٧
٣	أفضل دائما العمل ضمن فريق	٤٥	٥٠,٦	٣٣	٣٧,١	١١	١٢,٤	٢١٢	٧٩,٤	٢٠,١
٤	تشجع ادارة النادي مقترحات فرق العمل	٣٣	٣٧,١	٤١	٤٦,١	١٥	١٦,٩	١٩٦	٧٣,٤	١٢,٠
٥	تتميز فرق العمل في النادي بالخبرات وتنوع التخصصات	٣٨	٤٢,٧	٣٤	٣٨,٢	١٧	١٩,١	١٩٩	٧٤,٥	٨,٤

*قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٥) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثالث فرق العمل ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧١,٩%، ٧٩,٤%)، حيث جاءت جميع قيم كا دالة علي جميع عبارات المحور الثالث وفي اتجاه الاجابة ب (نعم) فيما عدا العبارة رقم (٢، ٤) جاءت في اتجاه الى حد ما.

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية وكا^٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الرابع المشاركة (ن=٨٩)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	اشراك مع زملائي في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها	٤١	٤٦,١	٣٥	٣٩,٣	١٣	١٤,٦	٢٠٦	٧٧,٢	١٤,٧
٢	يسمح للعاملين التعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات	٣٥	٣٩,٣	٣٩	٤٣,٨	١٥	١٦,٩	١٩٨	٧٤,٢	١١,٢
٣	أجد سهولة في التواصل مع القيادات العاملة في النادي	٤٠	٤٤,٩	٣٣	٣٧,١	١٦	١٨,٠	٢٠٢	٧٥,٧	١٠,٣
٤	ينقسم الاداريين بالنادي المعارف والمعلومات مع العاملين في الادارات الأخرى	٤٢	٤٧,٢	٣٥	٣٩,٣	١٢	١٣,٥	٢٠٨	٧٧,٩	١٦,٦
٥	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع يساعد في اتخاذ القرار	٤٩	٥٥,١	٣٠	٣٣,٧	١٠	١١,٢	٢١٧	٨١,٣	٢٥,٧

*قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٦) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الرابع المشاركة ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٤,٢% ، ٨١,٣%)، حيث جاءت جميع قيم كا^٢ دالة علي جميع عبارات المحور الرابع وفي اتجاه الاجابة ب (نعم) فيما عدا العبارة رقم (٢) جاءت في اتجاه الى حد ما.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية وكا^٢ لاستجابات عينة البحث على المحور الخامس تحفيز العاملون (ن=٨٩)

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يعتمد النادي علي سياسة التحفيز لدفع العاملين لتحقيق أفضل اداء	٣٥	٣٩,٣	٤١	٤٦,١	١٣	١٤,٦	٢٠٠	٧٤,٩	١٤,٧
٢	يعمل النادي على اعضاء حوافز ومكافآت للعاملين الذين يبتكرون طرق واساليب عمل جديدة	٤٢	٤٧,٢	٣٢	٣٦,٠	١٥	١٦,٩	٢٠٥	٧٦,٨	١٢,٦
٣	يعمل النادي على مكافأة العاملين الذين يقدمون مقترحات ابداعية لحل مشكلة ما	٣٨	٤٢,٧	٣٥	٣٩,٣	١٦	١٨,٠	٢٠٠	٧٤,٩	٩,٦
٤	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	٤١	٤٦,١	٣٦	٤٠,٤	١٢	١٣,٥	٢٠٧	٧٧,٥	١٦,٢
٥	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابدتها في العمل	٣١	٣٤,٨	٣٧	٤١,٦	٢١	٢٣,٦	١٨٨	٧٠,٤	٤,٤

*قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٥) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الخامس تحفيز العاملون ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٠,٤% ، ٧٧,٥%)، حيث جاءت جميع قيم كا^٢ دالة علي جميع عبارات المحور الخامس وفي اتجاه الاجابة ب (نعم) فيما عدا العبارة رقم (١) جاءت في اتجاه الى حد ما وجاءت غير دالة علي العبارة رقم (٥).
ثانيا: مناقشة النتائج:

يتضح من جدول (٣) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الاول (الصلاحيات الممنوحة) ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٦٥,٩% ، ٨٣,٥%) ، ويرى الباحث ان النتائج تشير بوجه عام الي وجود موافقة من قبل عينة البحث على ان منح الصلاحيات داخل النادي يتم بشكل جيد وهذا ما تؤكد العبارة " تنثق القيادة في قدرات الاداريين العاملين في النادي على تنفيذ

الاعمال الادارية بكفاءة " مما يشير الي ثقة ادارة النادي في قدرة العاملين على اداء الاعمال الادارية الموكلة لهم ، كما يشير ايضا أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤) الي جودة المعايير التي على اساسها تم اختيار العاملين اثناء عملية التوظيف ، حيث يري ان من اهم وسائل لتمكن الادارة من استخدام تمكين العاملين لديها هي ثقة الادارة وتعبيرها عن التوقعات حول امكانيات العاملين ومستوي ادائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات . (١ : ١٨)

كما يؤكد لشيلي، كونراد Lashley, Conrad (٢٠٠١) على ان مدير القرن الواحد والعشرون وظيفة تنسيقية للتخصصات المختلفة ومن ثم فدور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل علي تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها حرية في التصرف وتمكيننا واستقلالية ومناخا مناسباً للإبداع والابتكار والتعلم الدائم . (٨ : ١٩)

ويري الباحث ان من الافضل لدي القيادات الادارية بالاندية السعودية مراعاة منح المزيد من الصلاحيات والذي بدوره يقلل القصور وضعف الاداء البشري في الاندية الرياضية ويؤدي الي تأثيرات ايجابية في كثير من الافراد العاملين بالاندية.

كما يتضح من جدول (٤) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثاني " التدريب " ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٠% ، ٧٣,٤%) ، حيث جاءت جميع قيم كا ٢ دالة في اتجاه الاجابة بـ (الي حد ما) علي جميع عبارات المحور الثاني ويرى الباحث ان استجابات عينة البحث تشير الي ان برامج التدريب اثناء الخدمة لم تصل الي مرحلة الفعالية لتنظيم الموارد البشرية نتيجة عدم وجود برامج تدريب مستمرة وبصفة دورية تتناسب مع احتياجات العاملين حيث يشير فليشر Fisher انه لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة لتنظيم الموارد البشرية لابد من مراعاة العمل على تنفيذ برنامج مستمر من التدريب والتعليم (٩ : ١٨)

كما يري باري كيشواي، أن الاستعانة بعملية التدريب يؤدي إلى تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرات أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة العاملين بالمؤسسات وتحسين مستوي أدائهم الوظيفي، كما أنه يساعد العاملين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المرتبطة بوظيفة ما وبالمتطلبات المرتبطة بكل من تلك المؤسسات (٢: ١٢٠)

ويري الباحث ان غياب الثقافة الخاصة بعملية التدريب هي العامل المؤثر على استمرارية التدريب والتطوير في الاندية الرياضية على الرغم من ان هذا النشاط يعمل على اكساب الموارد

البشرية مهارات جديدة ويعمل على معالجة جوانب الضعف في ادائها وتدعيم وتقوية جوانب القوة منه لتمكينها مما هو مطلوب.

كما يتضح من جدول (٥) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثالث فرق العمل ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧١,٩ % ، ٧٩,٤ %) ، حيث جاءت جميع قيم كا ٢ دالة علي جميع عبارات المحور الثالث وفي اتجاه الاجابة ب (نعم) ، ويرى الباحث ان نتائج المحور الثالث تشير الي انه يوجد قبول من قبل عينة البحث للعمل في مجموعات وانه ادارة النادي تشجع على تشكيلها ودعمها ، حيث تري فاتن أبو بكر (٢٠٠١) الى أن التمكين هو المشاركة بالمعلومات وتغير الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين المبادرة وتقبل المخاطر. (٩ : ٢٦)

وفي حين يرى يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦) بانه مدخل فرق العمل الذي يسهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار الى المستويات الدنيا في المنظمة. (١٣ : ٨٩) ويعتقد عطية حسين أفندي (٢٠٠٣)، أن التمكين الاداري هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية. (٨ : ٣٦) ويرى جلال سعد الملوك (٢٠٠٢)، ان التمكين هو تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابداع من خلال فرق العمل. (٤ : ١٠٢)

كما يتضح من جدول (٦) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الرابع المشاركة ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٤,٢ % ، ٨١,٣ %) ، حيث جاءت جميع قيم كا ٢ دالة علي جميع عبارات المحور الرابع وفي اتجاه الاجابة ب (نعم) ، ويرى الباحث ان استجابات عينة البحث تشير الي انه يوجد اتجاه ايجابي من قبل عينة البحث على ان ادارة النادي تدعم المشاركة للعاملين في التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات او ابداء المقترحات التي تساهم بشكل ايجابي في اتخاذ القرارات ، حيث يشير سامي الطوخي (٢٠٠٢) بان التمكين يعني توسيع صلاحيات العاملين واثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى ادائهم في العمل ومواجهة المشكلات . (٦ : ٩)

كما يشير محمد عريقات (٢٠١٠) على ان التمكين هو العملية الادارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال اثراء معلوماتهم وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات السليمة. (١٢ : ٦٩)

كما يتضح من جدول (٧) والخاص باستجابات عينة البحث على المحور الخامس تحفيز العاملون ان النسب المئوية قد تراوحت ما بين (٧٠,٤% ، ٧٧,٥%) ، حيث جاءت جميع قيم كا ٢١ دالة علي جميع عبارات المحور الخامس وفي اتجاه الاجابة ب (نعم) ويرى الباحث ان استجابات عينة البحث تشير الي انه يوجد اتجاه ايجابي من قبل عينة البحث على ان ادارة النادي تشجع العاملين من خلال عمليات التحفيز ومكافاته على الاعمال التي يقوم بإنجازها ، حيث يشير مارتن وجاكسون Mathis, R. L. and Jackson, J. H في ان للحوافز دور هام في تلبية متطلبات العاملين واحتياجاتهم من الامان الوظيفي ، وتحفيز العاملين لرفع مستوي ادائهم .(٢٠ : ٧)

كما يرى ملحم (٢٠٠٦) ان الاتجاه التحفيزي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي في الثقة في انجاز المهام حيث يتضمن فعالية الاداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعني أكثر تحفيزا. (١٣ : ١٨ ، ١٩)

الاستنتاجات:

- أظهرت نتائج البحث أنه يوجد اتجاهاً إيجابياً لدى عينة البحث من الإداريين بالأندية بشأن أبعاد التمكين الإداري وخاصة في ابعاد " الصلاحيات الممنوحة، فرق العمل، تحفيز العاملون، بينما جاءت ابعاد التدريب، المشاركة اقل ايجابية وفقاً لاستجابات عينة البحث.
- على الرغم من توافر عوامل التمكين الإداري في الاندية الرياضية السعودية الا انها لم تكن بالمستوي المطلوب والذي يحتاج الي اعادة نظر من قبل ادارات الاندية.
- تفنقر الاندية الرياضية لوجود استراتيجيه واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص عمليات التدريب اثناء الخدمة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث يوصي الباحث بما يلي:
- أصبح التمكين الإداري اسلوبا اداريا ينبغي العمل بالياته من خلال توفير مناسب لتطبيقه وتهيئة متطلبات التطبيق اللازمة لتفعيله في الاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
 - تعزيز واهتمام ادارات الاندية الرياضية بتنمية وعي وإدراك العاملين لأبعاد التمكين عن طريق منحهم قوة التأثير في الموارد البشرية، وتهيئة الظروف التنظيمية المناسبة التي تتميز بالثقة وتبادل المعلومات والمعرفة.
 - تشجيع العاملين الذين يبدوون استعداداً جيداً لتطبيق مفهوم التمكين الإداري.

المراجع:

١. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤): تمكين العاملين: السمات المميزة. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢. باري ايه كيشواي: إدارة الموارد البشرية: إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٣. بثينة زياد العبيدين (2004) : العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن
٤. جلال سعد الملوك (٢٠٠٢)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. خالد سليمان الرشودي : (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٦. سامي الطوخي، " (2002) ادارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر"، مجلة للبحوث الإدارية، السنة العشرون، ع4 ، ص118 ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٧. شرين فتحي الفقي (٢٠٠٥): أثر العوامل التنظيمية علي تمكين العاملين في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تجارة ادارة الاعمال، جامعة عين شمس.
٨. عطية حسين أفندي (٢٠٠٣)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٩. فانتن أبو بكر، (٢٠٠١)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، الطبعة الأولى، انترك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٠. فاطمة عبد الحميد الخاجة، (2006): أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
١١. محمد الحراحشة، وصلاح الهيبي (2006): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، - 240 : (2) 33

١٢. محمد عريقات (2010) "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، نداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الرقابة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن
١٣. يحيى سليم ملحم (٢٠٠٦): التمكين كمفهوم اداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم
14. Brown, D.R. & Harvery, D. (2006), An External Approach to Organizational Development, New Jersey. Prentice Hall.
15. Carter. Tony. J.D., (2009), Managers Empowering Employees, American Journal of economics and business Administration. 1 (2), pp. 39-44.
16. **Cook, Curtis, Hunsaker, Phillip L. (2009): Management and Organizational Behavior: European Edition Published by McGraw Hill Higher Education.**
17. Daft, R., (2001), Organization Theory and Design, 7th, South Western College Publishing. New York. U.S.A.
18. Fisher & others, "Human Resources Management Concept & Application", 5th edition, New York, Houghton, Mifflin Company, 2003.
19. Lashley, Conrad, (2001), Empowerment, First Published, Butterworth-Heinemann Co., London Evans, James R., (1993), Production/Operation Management, 4th ed. West publishing Company.
20. Mathis, R. L. and Jackson, J. H., "Human Resource Management", 2nd Edition, Canada: South – Western Thomson Learning, 2002, PP. 6 –
21. Mc Arther and Ronald, C. 2002. Democratic Leadership and Faculty Empowerment at the Community. Community College Review, 30(3): 1-10.
22. Moke, E. and Au-yeung, B. 2002. Relationship between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong. *Nursing Management*, 10(3): 129-137.
23. Suhermerhorn, J., R., Hunt. G. & Osborne, R.N., (1997), Organizational Behavior, John Willy & Sons, Inc., New York.
24. Wyer, Peter, and Mason, Jane. 1999. Empowerment in Small Businesses. Participation and Empowerment, An International Journal, 7(7): 180-193.