

## فاعلية التمكين الادارى لرفع الاثراء الوظيفى للعاملين بالاتحاد المصرى لكرة السلة \* د / رامي سيد ابراهيم المصرى

### مقدمة البحث :

اصبحت عملية انتقاء الناشئين الموهبيين رياضيا وإعدادهم الاعداد الذى يتناسب مع استعداداتهم وقدراتهم هدف اساسى، والمشروع القومى للموهبة والبطل الاولمبى يعد من احد المشروعات المباشرة لمستقبل واعد للرياضة المصرية فى مختلف الالعاب الرياضية، كما يعد واحدا من الاهداف الاستراتيجية لوزارة الشباب والرياضة فى مجال اكتشاف ورعاية المواهب الرياضية كونهم ابطال المستقبل الذين سيمثلون مصر فى مختلف المحافل الدولية.

ومع تسارع المعرفة وازدهارها استوجب تبنى مفاهيم متطورة كالتمكين وذلك من خلال اعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة فى اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة العليا.

وفى جميع مجالات التربية الرياضية الادارة الرياضية لها دورا رئيسيا وهام سواء على مستوى الهيئات الرياضية او المؤسسات التربوية او حتى على مستوى الفرق الرياضية، حيث انها تحدد اطار واضح يتم العمل من خلاله لتحقيق الاهداف المنشودة.(٢)

وتواجد التمكين الادارى بداخل المؤسسات يمثل ضرورة ملحة لمواجهة المركزية المفرطة التى تقف عائقا تجاه الاستفادة من الفرص ورفع العبء عن عاتق المديرين فى التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والقرارات للتصرف تجاه موقف معين (١: ٢٢٣)

الإثراء الوظيفي يعمل على إعادة تصميم الوظائف بطريقة تزيد من فرص العامل لتجربة الشعور بالمسؤولية، كما انه تغيير نوعى على العمل يزيد من درجة الاستقلالية مما يساعد العاملين فى الحصول على تحكم افضل لاعمالهم.(٤)

### مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث إنه بعد نجاح المشروع القومى للموهبين لكرة اليد، تم انشاء المشروع القومى للموهبة والبطل الاولمبى لكرة السلة على شكل مراكز تدريب موزعة على مستوى الجمهورية لانتقاء افضل العناصر الرياضية وتقديم خدمة لهم بهدف إعدادهم لتسويقهم واستثمارهم على النحو الامثل واختيار افضل العناصر لتمثيل المنتخب القومى.

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج- بكلية التربية الرياضية- جامعة بورسعيد.

ومن خلال عمل الباحث كمدرّب بالمشروع القومي للموهبة والبطل الاولمبي لكرة السلة، لاحظ وجود عقبات ادارية تنشأ عن وجود روتين اداري يختلف درجته من مركز لآخر يحول دون التعامل معاها في الوقت المناسب.

والمؤسسات الرياضية التي ترغب في التطور تتجه الى ضرورة تمكين العاملين بالمهام والمسؤوليات ذات العلاقة المباشرة بوظائفهم لتحقيق اقصى استفادة ممكنة من طاقاتهم، الامر الذي دعى الباحث الى دراسة فاعلية التمكين الاداري لرفع الاثرء الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة.

#### هدف البحث وتساؤلاته :

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي فاعلية التمكين الاداري لرفع الاثرء الوظيفي للعاملين بالمشروع القومي للموهبة والبطل الاولمبي لكرة السلة وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي فاعلية التمكين الاداري بالمشروع القومي للموهبة والبطل الاولمبي بالاتحاد المصري لكرة السلة ؟

- ما هي درجة تأثير التمكين الاداري على الاثرء الوظيفي للعاملين بالمشروع القومي للموهبة والبطل الاولمبي لكرة السلة ؟

#### المصطلحات الواردة في البحث :

- التمكين الاداري :

هو العمل على توسيع صلاحيات العاملين وزيادة الاهتمام بهم واثرء كمية المعلومات التي تعطى لهم مع توسيع فرص المبادرة والمبادرة لاتخاذ قراراتهم لمواجهة المشكلات التي تعترض ادائهم.(٦: ١٣٥)

- الاثرء الوظيفي :

منح العاملين الفرصة لممارسة الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الاعمال ، والتي تساعدهم على التقدم والنمو وقيامهم بأعمال الادارة العليا.(١٩: ٣٢٥)

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث وتحقيقاً لهدف البحث والإجابة علي تساؤلاته.

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في مجلس ادارة - المشرفين الفنيين على المشروع القومي للموهبة والبطل الاولمبي بالاتحاد المصري لكرة السله ، ومديري المشروع بوزارة الشباب والرياضة ومركز المشروع على مستوى الجمهورية.

**عينة البحث :**

قام الباحث بتحديد عينة البحث التي يمكن الاستفادة منها بطريقة عمدية من اعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصرى لكرة السله والمشرفين الفنيين بالمشروع القومى للموهبه والبطل الاولمبى وقوامها (١٥) فردا، وعينة من مديرى المشروع القومى للموهبين والمشرفين عليه بوزارة الشباب والرياضة وقوامها (١٨) فردا، وعينة من مراكز مشروع الموهوبين لكرة السلة الموزعة على مستوى الجمهورية والبالغ عددها (١٢) مركز وإجمالى قوامها (٦٠) فردا من المدربين والاداريين، وقد تم تقسيمهم إلى (٣٠) فرد لإجراء الدراسة الاستطلاعية وحساب المعاملات العلمية "الصدق والثبات"، وتم استبعادهم من العينة الأساسية، و(٦٠) فرداً كعينة أساسية لإجراء التطبيق النهائي للبحث. كما هو موضح بجدول (١).

**جدول (١)****توصيف عينة البحث**

م	العينة	العدد
١	الاتحاد المصرى لكرة السله (مجلس ادارة- المشرفين الفنيين على المشروع القومى للموهبه والبطل الاولمبى)	١٥
٢	وزارة الشباب والرياضة (مديرى المشروع القومى للموهبه والبطل الاولمبى والمشرفين عليه)	١١
٣	مراكز المشروع على مستوى الجمهورية وتشمل : (بورسعيد- الشرقية- كفر الشيخ- الغربية- السويس- الدقهلية- الأقصر- اسوان- قنا- اسيوط- البحر الاحمر- البحيره)	مدربين واداريين
		مدربين ومشرفين
		الاجمالي
	اجمالي العينه	٩٣

**أدوات جمع البيانات :**

قام الباحث بإستخدام الأدوات الآتية في الحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، والإجابة علي تساؤلاته :

**أ- المقابلة الشخصية :**

قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية مع بعض المسئولين والخبراء في المجال الرياضي، وذلك من خلال الزيارات الميدنية للمؤسسات التابعة للاتحاد المصرى لكرة السلة ووزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.

**ب- تحليل المحتوى والوثائق:**

قام الباحث بدراسة وتحليل المراجع والكتب العلمية المتخصصة والتي لها علاقه بموضوع ومشكله بحثه حتى يتمكن من التعرف على الشكل المناسب للاستثمار.

## ج- الاستبيان :

قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان الخاصة بفاعلية التمكين الإداري لرفع الأثر الوظيفي للعاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة.

## الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة من ٢٠١٩/٩/٥م إلي ٢٠١٩/٩/١٢م علي عينة عشوائية من المجتمع الأصلي ومن خارج الدراسة الأساسية ولها نفس الخصائص والشروط بلغت (٣٠) فرد، واستهدفت الدراسة التعرف علي :

- مدي مناسبة صياغة العبارات لمستوي فهم العينة.
- تحديد زمن تطبيق الاستمارة.
- التعرف علي أي صعوبات في عملية التطبيق.
- تحديد الصدق والثبات.

## المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

١. الصدق : استعان الباحث بالطرق الآتية لحساب معامل صدق المقياس وهي :

أ- صدق المحتوي :

تم استخدام صدق المحتوي "المضمون" للتأكد من صدق الاستبيان من خلال عرض استمارة الاستبيان علي مجموعة من المحكمين ممن لهم خبرة في مجال الإدارة الرياضية والترويح، وبلغ عددهم (٩) خبراء ملحق (١)، وذلك للتعرف علي آرائهم في مدي مناسبة عبارات ومحاور استمارة الاستبيان ملحق (٢)، حيث أن موافقتهم علي عبارات ومحاور استمارة الاستبيان دليل علي صدق المضمون كما هو موضح بجدول (٢).

## جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور المقترحة للاستبيان ن = ١٠

م	المحاور	عدد العبارات	موافق	النسبة المئوية
١	المحور الأول : التمكين الإداري.	٢٥	٨	٨٠ %
٢	المحور الثاني : الأثر الوظيفي.	١٥	١٠	١٠٠ %

ويتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استبيان " التمكين الإداري، الكفاءة الوظيفية " قد تراوحت الآراء ما بين (٨٠%، ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث بالمحاور التي حصلت على نسبة مئوية قدرها ٦٥% فأكثر، وقد أجمع الخبراء على أهمية جميع المحاور، حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية (٤٥) عبارة (ملحق ٢) تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيها، وقد قام الباحث باستبعاد العبارات التي

اتفق الخبراء على عدم أهميتها، كما قام الباحث بتعديل وأضافه وصياغة العبارات التي اتفق الخبراء على تعديلها.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي :

اختبر الباحث صدق استمارة الاستبيان بتطبيقها على عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ومن خارج عينته الأساسية بلغ قوامها (٣٠) فرد، وتم التحقق من الصدق باستخدام صدق الاتساق الداخلي بذلك بإيجاد كل من:

- معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه والمجموع الكلي للاستمارة.
- معامل الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة.

#### جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة أفراد العينة الإسطلاعية ن = ٣٠

المحور الأول (التمكين الإداري)		م	المحور الثاني (الاثراء الوظيفي)	
معامل الارتباط			معامل الارتباط	
م	العبارة والمحور	م	العبارة والمحور	العبارة والمجموع الكلي
	البعد الأول : تفويض السلطة			
١	٠.٨٩	١	٠.٨٩	٠.٩٣
٢	٠.٩٣	٢	0.93	0.91
٢	٠.٩٣	٣	0.96	0.94
٣	٠.٩٦	٤	٠.٧٦	٠.٨٠
٤	٠.٧٦	٥	٠.٩١	٠.٩١
٥	٠.٩١	٦	٠.٩٦	٠.٩٤
	البعد الثاني : التدريب والتعلم			
٦	٠.٨٣	٨	٠.٨٦	٠.٨٤
٧	٠.٩٠	٩	٠.٧٧	٠.٨٧
٨	٠.٧٠	١٠	٠.٨١	٠.٨١
٩	٠.٩٠			٠.٨٥
	البعد الثالث : الدافعية			
١٠	٠.٨٧			
١١	٠.٩٤			
١٢	٠.٩١			
١٣	٠.٩٦			
	البعد الرابع : الاستقلالية			
١٤	٠.٩٢			
١٥	٠.٨٧			
١٦	٠.٩٢			
١٧	٠.٨٨			

## تابع جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة أفراد العينة الإسطلاعية ن = ٣٠

المحور الأول (التمكين الإداري)		المحور الثاني (الاثراء الوظيفي)	
معامل الارتباط		معامل الارتباط	
م	العبارة والمحور	م	العبارة والمجموع الكلي
			البعد الخامس : المشاركة في اتخاذ القرارات
١٨	٠.٨٣		٠.٧٨
١٩	٠.٩٠		٠.٨٩
٢٠	٠.٧٠		٠.٦٣
٢١	٠.٩٠		٠.٩١
			البعد السادس : فرق العمل
٢٢	٠.٨٧		٠.٩١
٢٣	٠.٩٤		٠.٩١
٢٤	٠.٩١		٠.٩٠
٢٥	٠.٩٤		٠.٩١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق العبارات ومحاور الاستبيان من خلال إيجاد قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه ، وبين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات استجابة أفراد العينة الإسطلاعية، كما هو موضح بالجدول رقم (٣)، وكذلك إيجاد قيمة معامل الارتباط بين المحاور وبعضها البعض كما هو موضح بجدول (٣)، وأيضاً إيجاد قيمة معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل كما هو موضح بجدول (٣).

## جدول (٤)

قيمة معامل الارتباط بين المحاور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان (ن = ٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط بين المحور والمجموع الكلي
١	التمكين الإداري	٠.٩٦
٢	الاثراء الوظيفي	٠.٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = (٠.٣٦١).

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٩٦)، (٠.٩٧) وهي دالة إحصائياً بين درجة كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الاستبيان قيد البحث، حيث أن

قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان.

## ٢. الثبات :

استخدم الباحث معامل ألفا Alpha للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من "كودر kuder"، و"ريتشاردسون Richardson" ووفقاً لما اقترحه "كرونباخ Cronbach" حيث يمثل معامل ألفا Alpha متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان بعد استبعاد العبارات غير الصادقة، وذلك بتطبيق علي مجموعة الدراسة الاستطلاعية.

### جدول (٥)

قيمة معامل ثبات ألفا Alpha لمحاور استمارة الاستبيان والمجموع الكلي للاستمارة قيد البحث (ن = ٣٠)

م	المحور	قيمة معامل الثبات ألفا Alpha
١	المحور الأول : التمكين الإداري.	٠.٩٦
	البعد الأول: تفويض السلطة.	٠.٨٦
	البعد الثاني: التدريب والتعلم.	٠.٩١
	البعد الثالث: الدافعية.	٠.٨٦
	البعد الرابع: الاستقلالية.	٠.٩١
	البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.	٠.٨٧
	البعد السادس: فرق العمل.	٠.٨٢
٢	المحور الثاني : الاثراء الوظيفي	٠.٩٧
٣	الاستمارة ككل.	٠.٩٥

يوضح جدول (٥) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا للمحاور ولاستمارة الاستبيان ككل قد تراوحت ما بين (٠.٨٢)، (٠.٩٧) لعينة البحث، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن استمارة الاستبيان قيد البحث على درجة عالية من الثبات. ومما سبق يتضح أن استمارة الاستبيان (قيد البحث) تم التحقق من المعاملات العلمية الخاصة بها (الصدق، الثبات)، مما يؤهلها بأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقهما بثقة عالية.

الدراسة الأساسية :

بعد إتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بفاعلية التمكين الإداري لرفع الكفاءة الوظيفية للعاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة، قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية علي عينة البحث وقوامها (٦٠) فرد من (مجلس ادارة الاتحاد المصري

لكرة السلة والمشرفين الفنيين على المشروع القومي للموهبه والبطل الاولمبي به- مديري المشروع القومي للموهبه والبطل الاولمبي والمشرفيين عليه بوزارة الشباب والرياضة- مراكز المشروع على مستوى الجمهورية وتشمل: (بورسعيد- الشرقية- كفر الشيخ- الغربية- السويس- الدقهلية- الاقصر- اسوان- قنا- اسيوط- البحر الاحمر- البحيره)، وذلك في الفترة من ٢٠١٩/٩/٢٠م إلي ٢٠١٩/١٠/١٣م، وبعد الإنتهاء من تطبيق الاستبيان قام الباحث بتفريغ البيانات في كشوف معدة لذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية لها.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة النتائج التي تجيب علي التساؤل الأول/ ما هي فاعلية التمكين الادارى بالمشروع القومي للموهبه والبطل الاولمبي بالاتحاد المصرى لكرة السلة ؟

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (التمكين الادارى):

أ- البعد الأول: تفويض السلطة :

جدول (٦)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات البعد الأول: تفويض السلطة (ن = ٦٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	كا	الترتيب	اتجاه العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	عند تمكين المسؤولين عن المشروع يلتزموا بحدود الصلاحيات المتاحة لهم	٧٣.٣٣	١٦.٠٠	٢٦.٦٧	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١٦٤.٠٠	٩١.١١	٦٨.٨٠	٣	موافق
٢	يوفر الاتحاد المصرى لكرة السلة الصلاحيات للمسؤولين عن المشروع من ذوى الخبرة والمهارة.	٩١.٦٧	٥.٠٠	٨.٣٣	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١٧٥.٠٠	١١٦.٦٧	١٠١.٢٥	٢	موافق
٣	توفر وزارة الشباب والرياضة الصلاحيات للمسؤولين عن المشروع من ذوى الخبرة والمهارة.	٣.٣٣	٥٥.٠٠	٩١.٦٧	٣.٠٠	٥.٠٠	٠.٠٠	١١٩.٠٠	٧٩.٣٣	٤٥.١٠	٤	إلى حد ما
٤	يتقن الاتحاد المصرى لكرة السلة فى قدرات المسؤولين عن المشروع لتحقيق المهام الموكلة اليهم.	٩٣.٣٣	٤.٠٠	٦.٦٧	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١٧٦.٠٠	١١٧.٣٣	١٠٤.٨٠	١	موافق
٥	يمارس المسؤولين عن المشروع القومي للموهبين اثناء فترة التفويض صلاحياتهم دون تدخل فى اختصاصاتهم.	٦.٦٧	٦.٠٠	١٠.٠٠	٥٠.٠٠	٨٣.٣٣	٠.٠٠	٧٤.٠٠	٤٩.٣٣	١٠٢.٨٠	٥	غير موافق

قيمة كا ٢١ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (٦) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول للبعد الأول (تفويض السلطة)، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١١٧.٣٣%) إلى (٤٩.٣٣%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا ٢١ المحسوبة أعلى من قيمة كا ٢١ الجدولية في جميع العبارات.

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٩٣.٣٣%) للعبارة رقم (٤)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٣.٣٣%) للعبارة رقم (٣).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٩١.٦٧%) للعبارة رقم (٣)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٦.٦٧%) للعبارة رقم (٤).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٥٠%) للعبارة رقم (٥)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠%) للعبارات أرقام (١، ٢، ٤).

من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤) حيث اشارت عينة البحث إلى انه يثق الاتحاد المصرى لكرة السلة في قدرات المسؤولين عن المشروع لتحقيق المهام الموكلة اليهم بواقع (١١٧.٣٣)، كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية وهى يوفر الاتحاد المصرى لكرة السلة الصلاحيات للمسؤولين عن المشروع من ذوى الخبرة والمهارة بواقع (١١٦.٦٧)، كما جاءت العبارة (١) وهى عند تمكين المسؤولين عن المشروع يلتزموا بحدود الصلاحيات المتاحة لهم بواقع (٩١.١١).

وتفويض السلطة يعتبر نهج سليم ونمط ادارة ناجح فى كافة المؤسسات الحريضة على الاستمرار وتقديم خدمة سلسة ذات جودة عالية مع العمل على تطويرها.

ويشير "محمد الصيرفى" (٢٠٠٣م) الى ان كل مسؤل اصبح يقوم باعمال كثيرة داخل ادارته، واصبح مسؤلاً عن جميع مجريات الامور التى تتم بداخلها، ومع تعدد ظهور الاعباء والمسؤوليات القى حملاً ثقيلاً يؤدي فى كثير الاحيان الى التأخير فى إنجاز الاعمال. (١١: ٢٩) ويوضح "كريم الحكيم" (٢٠١٥م) ان مهارة تفويض السلطة لها اهمية كبرى فى تطوير المؤسسة وفى تيسير اتخاذ القرارات وانجاز الاعمال بمرونة وسهولة مع الاستفادة من خبرات الاخرين. (٨: ١٢٣)

## ب- البعد الثاني: التدريب والتعلم :

جدول (٧)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات البعد الثاني: التدريب والتعلم (ن = ٦٠)

العبارة	الترتيب	كا	الأهمية النسبية	الوزن الترجيحي	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارة	٥
					%	ك	%	ك	%	ك		
الي حد ما	٤	٣٢.٤٠	٨٠.٠٠	١٢٠.٠٠	١٠.٠٠	٦.٠٠	٨٥.٠٠	٥١.٠٠	٦.٦٧	٤.٠٠	يوفر الاتحاد فرص متساوية للتعليم والتدريب لجميع المسؤولين عن المشروع	١
موافق	١	٩٠.٥٥	١١٤.٦٧	١٧٢.٠٠	١.٦٧	١.٠٠	١٠.٠٠	٦.٠٠	٨٨.٣٣	٥٣.٠٠	يساعد التمكين الإداري المشروع على اعداد قيادات ادارية تتميز بالكفاءة.	٢
موافق	٣	٦٨.٨٠	١٠٩.٣٣	١٦٤.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٢٦.٦٧	١٦.٠٠	٧٣.٣٣	٤٤.٠٠	يشجع التمكين الإداري المسؤولين عن المشروع على الاستفادة من التعلم والتدريب الذي اكتسبوه.	٣
موافق	٢	٦٧.٦٥	١١٠.٠٠	١٦٥.٠٠	١٠.٠٠	٦.٠٠	٥٠.٠٠	٣.٠٠	٨٥.٠٠	٥١.٠٠	يتم حل المشكلات من قبل المسؤولين عن المشروع عند تمكينهم اداريا.	٤

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (٧) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول للبعد الثاني (التدريب والتعلم)، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١١٤.٦٧%) إلى (٨٠.٠٠%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية في جميع العبارات.

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٨٨.٣٣%) للعبارة رقم (٢)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٦.٦٧%) للعبارة رقم (١).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٨٥%) للعبارة رقم (١)، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٥%) للعبارة رقم (٤).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (١٠%) للعبارات رقم (١)، (٤) وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (٣).

من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٢) حيث أشارت عينة البحث إلى انه يساعد التمكين الإداري المشروع على اعداد قيادات ادارية تتميز بالكفاءة. بواقع (١١٤.٦٧)، كما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية وهي يتم حل المشكلات من قبل المسؤولين عن المشروع عند تمكينهم اداريا. بواقع (١١٠).

ويرى جريتشن سبريتز **Gretchen Spreitzer** (٢٠٠٧) ان الجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات ليس فقط لاداء اعمالهم بل لتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة. (١٦)

ويؤكد كلاً من "كمال الدين درويش، محمد حسانين" (٢٠٠٤م) على ضرورة الاعداد الجيد والتأهيل وصقل كل العاملين بالمؤسسات بالشكل الذي يمكنهم من التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسة التي يعملون بها. (١٠: ٥١)

ج- البعد الثالث: الدافعية :

جدول (٨)  
الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
البعد الثالث: الدافعية (ن = ٦٠)

م	العبارة	موافق		غير موافق		إلحاحاً		موافق		الاتجاه العبارة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	يساعد التمكين الإداري المسؤولين عن المشروع على إنجاز اعمالهم بشكل جيد.	٥٣.٠٠	٨٨.٣٣	٦.٠٠	١٠.٠٠	١.٠٠	١.٦٧	١١٤.٦٧	٩٠.٥٥	٢	موافق

تابع جدول (٨)  
الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
البعد الثالث: الدافعية (ن = ٦٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	اتجاه العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك		
٢	يساعد التمكين الإداري المسؤولين عن المشروع على الابتكار والإبداع وتطوير أساليب العمل (التدريب).	٦٠.٠٠	١٠٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١	موافق
٣	استعداد المسؤولين عن المشروع لتحمل المسؤوليات يعتبر هو أساس تمكينهم.	١٢.٠٠	٢٠.٠٠	٤٥.٠٠	٧٥.٠٠	٣.٠٠	٥.٠٠	٣	إلى حد ما
٤	يساعد التمكين الإداري المسؤولين عن المشروع في تحقيق نتائج أكثر ايجابية وفعالية.	١٣.٠٠	٢١.٦٧	١٣.٠٠	٢١.٦٧	٣٤.٠٠	٥٦.٦٧	٤	غير موافق

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (٨) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الأول للبعد الثالث (الدافعية)، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١٢.٠٠%) إلى (٦٦.٠٠%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا ٢١ المحسوبة أعلى من قيمة كا ٢١ الجدولية في جميع العبارات.

– أعلي نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٠٠%) للعبارة رقم (٢) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٢%) للعبارة رقم (٣).

– أعلي نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٧٥%) للعبارة رقم (٣) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (0.00%) للعبارة رقم (٢).

– أعلي نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٥٦.٦٧%) للعبارة رقم (٤) وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (٢).

من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الاولى العبارة (٢) حيث اشارت عينة البحث إلى انه يساعد التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع على الابتكار والابداع وتطوير اساليب العمل (التدريب). بواقع ( ١٢٠ ) ، كما جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الثانية وهى يساعد التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع على انجاز اعمالهم بشكل جيد بواقع (١١٤.٦٧).

ويشير جريتشن سبريتز Gretchen Spreitzer (٢٠٠٧) الى ان التمكين الادارى هو تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين بشكل يعكس توجههم نحو دورهم فى العمل ومدة احساسهم بالتأثير فيه. (١٦)

وتؤكد دراسة هنرى اونجورى Henry. Ongori ووجى بى شاندا J.P.W. Shunda (٢٠٠٨) مع السابق أن التمكين الادارى يعتمد على دافعية الفرد العامل على التأثير فى ظروف العمل الذى يقوم به بشكل ملموس وكأنه يعمل لنفسه وليس مقابل اجر ، الامر الذى يؤدى الى اطلاق أفضل الطاقات لديه مما يساعده على النمو والتطور وينعكس ذلك بشكل ايجابى على ادائه فى العمل. (١٧)

د- البعد الرابع: الاستقلالية :

#### جدول (٩)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات

البعد الرابع: الاستقلالية (ن = ٦٠)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	كا	الترتيب	اتجاه العبارة
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	يساعد التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع على التمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية.	١٠.٠٠	١٦.٦٧	٤٣.٠٠	٧١.٦٧	٧.٠٠	١١.٦٧	١٢٣.٠٠	٨٢.٠٠	٢١.٩٠	٣	إلى حد ما

تابع جدول (٩)  
الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
البعد الرابع: الاستقلالية (ن = ٦٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	ك	%	ك	%	الأهمية النسبية	ك	%	الاتجاه العبارات
		ك	%	ك	%	ك	%									
٢	يسهل التمكين الإداري للمسؤولين عن المشروع الرقابة الذاتية على خطواته	٥٥.٠٠	٩١.٦٧	٥.٠٠	٨.٣٣	٠.٠٠	٠.٠٠	١	١٠١.٢٥	١١٦.٦٧	١٧٥.٠٠	٠.٠٠	١١٦.٦٧	١٧٥.٠٠	٠.٠٠	موافق
٣	يعمل التمكين الإداري على تخفيف الأعباء عن إدارة المشروع.	٧.٠٠	١١.٦٧	٥.٠٠	٨٣.٣٣	٣.٠٠	٥.٠٠	٢	٣٧.٣٥	٨٢.٦٧	١٢٤.٠٠	٥.٠٠	٨٢.٦٧	١٢٤.٠٠	٥.٠٠	إلى حد ما
٤	يساعد التمكين الإداري على تقليل الإشراف المباشر على المسؤولين عن المشروع.	١٠.٠٠	١٦.٦٧	٦.٠٠	١٠.٠٠	٤٤.٠٠	٧٣.٣٣	٤	٦٢.٦٠	٥٧.٣٣	٨٦.٠٠	٧٣.٣٣	٥٧.٣٣	٨٦.٠٠	٧٣.٣٣	غير موافق

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (٩) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الاول للبعد الرابع (الاستقلالية)، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١١٦.٦٧%) إلى (٥٧.٣٣%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمة كا الجدولية في جميع العبارات.

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٩١.٦٧%) للعبارات رقم (٢) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١١.٦٧%) للعبارات رقم (٣).

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٨٣.٣٣%) للعبارة رقم (٣) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (8.33%) للعبارة رقم (٢).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٧٣.٣٣%) للعبارة رقم (٤) وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (٢).
- من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الاولى العبارة (٢) حيث اشارت عينة البحث إلى انه يسهل التمكين الادارى للمسؤولين عن المشروع الرقابة الذاتية على خطواته. بواقع ( ١٠١.٢٥ ) ، كما جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الثانية وهي يساعد التمكين الادارى على تقليل الاشراف المباشر على المسؤولين عن المشروع. بواقع (٦٢.٣٠).
- ويرى الباحث ان مقدار الحرية والسيطرة التي يتمتع بها الفرد في العمل تساعد في زيادة قدرته على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الصائبة لتنفيذ العمل.
- وتؤكد دراسة احمد عباس ، ياسر لطيف (٢٠١٦م) على ان الاستقلالية من اكثر العناصر تأثيرا في عملية التمكين الادارى ، من خلال تأثيره على تعزيز وتشجيع مفهوم التمكين الادارى لدى المديرين وتقبله من خلال تاهيل العاملين ورفع مستوى كفاءتهم.(٣)
- ويشير مسلم شبلى (٢٠١٧م) ان التمكين الادارى يظهر عندما يعطى العامل في المؤسسة الاستقلالية ، السلطات ، الثقة والتشجيع على انجاح المهمة المكلف بها.(١٢: ١١٥)
- هـ - البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات :

## جدول (١٠)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات (ن = ٦٠)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	ك	الترتيب	اتجاه العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	تتفق ادارة المشروع بقدرات المسؤولين عنه في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق اهدافه.	٩٣.٣٣	٣.٠٠	٥.٠٠	١.٠٠	١.٦٧	١١٦.٦٧	١٧٥.٠٠	١٠٠.٩٠	٢	موافق	

تابع جدول (١٠)  
الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات (ن = ٦٠)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	كا	الترتيب	اتجاه العبارة
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢	تعزز إدارة المشروع الفرص التي تمكن المسؤولين عنه في وضع واتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.	١٠٠٠٠	١٦.٦٧	٤٨.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	١٢.٠٠٠	٢٠.٠٠٠	١٣٨.٠٠٠	٩٢.٠٠٠	١١.٤٠	٣	إلى حد ما
٣	يشارك جميع المسؤولين عن المشروع في عملية صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة لتحقيق أهدافه بأكثر تأثيراً.	١٠٠٠٠	١٦.٦٧	٥.٠٠٠	٨.٣٣	٤٥.٠٠٠	٧٥.٠٠٠	٨٥.٠٠٠	٥٦.٦٧	٦٧.٥٠	٤	غير موافق
٤	يتم احترام كافة القرارات المتخذة من قبل المسؤولين عن المشروع.	٦٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	١٨٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	١	موافق

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٠) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الاول للبعد الخامس (المشاركة في اتخاذ القرارات )، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١١٦.٦٧%) إلى (٥٦.٦٧%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أعلى من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية في جميع العبارات

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٠٠%) للعبرة رقم (٤) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١١.٦٧%) للعبارات رقم (٢)،(٣).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٨٠%) للعبرة رقم (٢) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (0.00%) للعبرة رقم (٤).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٧٥%) للعبرة رقم (٣) وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠%) للعبرة رقم (٤).

من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الاولى العبرة (٤) حيث اشارت عينة البحث إلى انه يتم احترام كافة القرارات المتخذة من قبل المسؤولين عن المشروع، بواقع (١٢٠)، كما جاءت العبرة رقم (١) في المرتبة الثانية وهي تثق ادارة المشروع بقدرات المسؤولين عنه في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق اهدافه بواقع (١٠٠.٩٠).

ويشير عباس حسين جواد ، عبد السلام على (٢٠٠٧) الى ان التمكين الادارى يسمح للعاملين باستثمار الفرص وتحمل المخاطر واتخاذ القرارات الصحيحة دون الحاجة الى موافقة المستوى الاعلى من الادارة.()

ويؤكد كلا من كمال درويش، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م) انه عندما يكون لدى الافراد المشاركين مايساهمون به فإن ذلك يوفر قرارات افضل ومزيد من المعلومات والبدايل والابداع والابتكار.(٥٥:)

وينفق السابق مع دراسة نبيل عبد الوهاب ، ساهرة محمد (٢٠١٩م) ان التمكين الادارى يعد وسيلة فعالة لزيادة وتطوير كفاءة الاداء بالمؤسسات من خلال مشاركة العاملين فى صنع القرار.(١٣)

و- البعد السادس: فرق العمل :

جدول (١١)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
البعد السادس: فرق العمل (ن = ٦٠)

م	العبرة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	كا	الترتيب	اتجاه العبرة
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	تتنبى إدارة المشروع فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق.	٨٣.٣٣	٥٠.٠٠٠	١٣.٣٣	٨.٠٠٠	٣.٣٣	٢.٠٠٠	١٦٨.٠٠٠	١١٢.٠٠٠	٧٧.٤٠	٣	موافق
٢	الثقة بين إدارة المشروع والمسؤولين عن تنفيذه هي أساس العمل بينهم.	٨٣.٣٣	٥٠.٠٠٠	٨.٣٣	٥.٠٠٠	٨.٣٣	٥.٠٠٠	١٦٥.٠٠٠	١١٠.٠٠٠	٦٧.٥٠	٢	موافق
٣	توجد رؤيا مشتركة بين إدارة المشروع والمسؤولين عن تنفيذه تساعد (تسهل) في صنع القرار.	١٥.٠٠٠	٩.٠٠٠	٨١.٦٧	٤٩.٠٠٠	٣.٣٣	٢.٠٠٠	١٢٧.٠٠٠	٨٤.٦٧	٣٨.٤٥	٤	إلى حد ما
٤	تسود اجواء التعاون بين المسؤولين في كل مركز من مراكز المشروع.	١٠٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	١٨٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	١	موافق

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١١) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الاول للبعد السادس (فرق العمل)، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١٢٠.٠٠٠%) إلى (٨٤.٦٧%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا ٢ المحسوبة أعلى من قيمة كا ٢ الجدولية في جميع العبارات.

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٠٠%) للعبارة رقم (٤) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٥%) للعبارة رقم (٣).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٨١.٦٧%) للعبارة رقم (٣) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (0.00%) للعبارة رقم (٤).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٨.٣٣%) للعبارة رقم (٢) وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠٠%) للعبارة رقم (٤).

من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الاولى العبارة (٤) حيث اشارت عينة البحث إلى انه تسود اجواء التعاون بين المسؤولين في كل مركز من مراكز المشروع، بواقع (١٢٠)، كما جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية وهي ان الثقة بين ادارة المشروع والمسؤولين عن تنفيذه هي اساس العمل بينهم بواقع (١١٠).

وتمكن العاملين يساعد في شعورهم بقدرتهم في ان يعملوا معا بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، من خلال احترام افكارهم وثقه الادارة العليا في قدراتهم وكفائتهم. ويعتمد نجاح تمكين العاملين على المزج السليم بين مؤهلات الافراد وظروف المؤسسة مع الاهداف التي تسعى لتحقيقها.

ويؤكد كريم الحكيم (٢٠١٥م) ان فرق العمل تعد احدى اهم وسائل نجاح العملية الادارية ومن ابرز ملامح الادارة الناجحة الى تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة. (٥٩:٥٩) ويشير سيد الهوارى (٢٠٠٠م) الى ان اهمية سرعة اتخاذ القرارات والحاجه الى اطلاق القدرات الابداعية للافراد مع توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء يعتبروا من اهم الاسباب التي تدفع المؤسسات الى تبني فلسفة التمكين الادارى. (٢١:٢١)

وتؤكد دراسة كلامن Gaudreau Meyerson ، Siami.S , and M. Gorji.M و Blanchard Dewettinck & (٢٠١١م)(٢٠١٢م) على انه عند تطبيق ابعاد التمكين الادارى يوجد تحسن في اداء العاملين قبل حدوثه وبعد انعكس على الاداء والارتقاء بالمؤسسة. (١٥)

ومن العرض السابق يتضح ان تمكين العاملين بالمشروع القومي للموهبه والبطل الاوليمبي بالاتحاد المصرى لكرة السلة يعتبر احد ركائز الدفاع لها فى مواجهة التحديات المختلفة المرتبطة بتحقيق اهدافه ، فهو يتيح للمؤسسة الحصول على اقصى فكر وجهد لدى الافراد العاملين به.

ب- عرض ومناقشة النتائج التي تجيب على التساؤل الثاني / ما هى درجة تأثير التمكين الادارى على الاثراء الوظيفى للعاملين بالمشروع القومي للموهبه والبطل الاوليمبي لكرة السلة ؟

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني الاثراء الوظيفى :

جدول (١٢)

الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني (الاثراء الوظيفى) (ن = ٦٠)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الترتيب	ك	%	الأهمية النسبية	ك	%	الترتيب	اتجاه العبارة
		ك	%	ك	%	ك	%								
١	يشعر العاملين بالمشروع بالسعادة عند حل المشكلات من خلالهم.	٤٩.٠٠	٨١.٦٧	٨.٠٠	١٣.٣٣	٣.٠٠	٥.٠٠	٦	٧٠.٩٥	٩٢.٢٢	١٦٦.٠٠	١٦٦.٠٠	١٦٦.٠٠	١٦٦.٠٠	موافق
٢	يحقق التمكين الادارى للعاملين بالمشروع فرصه اثبات قدراتهم والرضا عن ادائهم	٥٢.٠٠	٨٦.٦٧	١.٠٠	١.٦٧	٦.٠٠	١٠.٠٠	٥	٧٠.٨٠	١٠٩.٣٣	١٦٤.٠٠	١٦٤.٠٠	١٦٤.٠٠	١٦٤.٠٠	موافق
٣	التمكين الادارى يساهم فى زيادة الالتزام الوظيفى لدى العاملين بالمشروع	٨.٠٠	١٣.٣٣	٤٨.٠٠	٨٠.٠٠	٤.٠٠	٦.٦٧	٩	٣٢.٨٠	٨٢.٦٧	١٢٤.٠٠	١٢٤.٠٠	١٢٤.٠٠	١٢٤.٠٠	الى حد ما

تابع جدول (١٢)  
الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
المحور الثاني (الأثر الوظيفي) (ن = ٦٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	كا	الترتيب	اتجاه العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك					
٤	تمكين العاملين بالمشروع يولد لديهم الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة العمل به.	١٢.٠٠	٢٠.٠٠	٤٣.٠٠	٧١.٦٧	٥.٠٠	٨.٣٣	١٢٧.٠٠	٨٤.٦٧	٢٥.٧٠	٧	الي حد ما
٥	التمكين الإداري يساعد على زيادة ولاء العاملين بالمشروع مع الاتحاد والوزارة	٥١.٠٠	٨٥.٠٠	٧.٠٠	١١.٦٧	٢.٠٠	٣.٣٣	١٦٩.٠٠	١١٢.٦٧	٨٠.٤٥	٤	موافق
٦	يساعد التمكين الإداري على تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين بالمشروع	٥٧.٠٠	٩٥.٠٠	٣.٠٠	٥.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١٧٧.٠٠	١١٨.٠٠	١٠٨.٤٥	١	موافق
٧	يضمن التمكين الإداري توزيع الأعمال بين العاملين بمختلف مراكز المشروع بشكل واحد.	١٠.٠٠	١٦.٦٧	٤٥.٠٠	٧٥.٠٠	٥.٠٠	٨.٣٣	١٢٥.٠٠	٨٣.٣٣	٢٧.٥٠	٨	الي حد ما

تابع جدول (١٢)  
الوزن الترجيحي والأهمية النسبية ودلالة الفروق لاستجابات عينة البحث حول عبارات  
المحور الثاني (الاثراء الوظيفي) (ن = ٦٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن الترجيحي	الأهمية النسبية	كا	الترتيب	اتجاه العبارة
		ك	%	ك	%	ك	%					
٨	يساعد التمكين الإداري على زيادة التعاون والعمل الجماعي.	٥٦.٠٠	٩٣.٣٣	٤.٠٠	٦.٦٧	٠.٠٠	٠.٠٠	١٧٦.٠٠	١١٧.٣٣	١٠٤.٨٠	٢	موافق
٩	التمكين الإداري يزيد الدافعية الذاتية للعاملين بالمشروع.	١٨.٠٠	٣٠.٠٠	١٢.٠٠	٢٠.٠٠	٣.٠٠	٥.٠٠	١٠٨.٠٠	٧٢.٠٠	١٠٠.٢٠	١٠	غير موافق
١٠	تسمح ادارة المشروع بحرية التعبير وايداء الرأى ضمن خطة العمل.	٥٢.٠٠	٨٦.٦٧	٧.٠٠	١١.٦٧	١.٠٠	١.٦٧	١٧١.٠٠	١١٤.٠٠	٨٧.٣٠	٣	موافق

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥.٩٩١)

يتضح من جدول (١٢) الوزن الترجيحي والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في عبارات المحور الثاني (الاثراء الوظيفي)، حيث تراوحت الأهمية النسبية للعبارات ما بين (١١٨.٠٠%) إلى (٧٢.٠٠%)، كما يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في جميع العبارات، حيث أن قيمة كا المحسوبة أعلى من قيمة كا الجدولية في جميع العبارات.

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (٩٥%) للعبارة رقم (٦) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (نعم) قدرها (١٣.٣٣%) للعبارة رقم (٣).
- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (٨٠%) للعبارة رقم (٣) ، وأقل نسبة مئوية للاستجابة (إلى حد ما) قدرها (١.٦٧%) للعبارة رقم (٢).

- أعلى نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٥٠%) للعبارة رقم (٩) وأقل نسبة مئوية للاستجابة (لا) قدرها (٠.٠٠%) للعبارة رقم (٦)، (٨).

من خلال العرض السابق يتضح التالي جاءت في المرتبة الاولى العبارة (٦) حيث اشارت عينة البحث إلى انه يساعد التمكين الادارى على تحقيق الامن والاستقرار الوظيفى للعاملين بالمشروع، بواقع (١٠٨.٤٥)، كما جاءت العبارة رقم (٨) فى المرتبة الثانية وهى يساعد التمكين الادارى على زيادة التعاون والعمل الجماعى بواقع (١٠٤.٨٠).

ويؤكد اندرايفى Indradevi (٢٠١١م) على السابق ان التمكين الادارى عو عملية اعطاء السلطة وتحمل المسؤوليات والقوة للعاملين مع تمكينهم من المشاركة فى المعلومات من اجل الوصول الى نتائج ايجابية فى عملهم وايضا تشجيعهم على استعمال مهارتهم وقدراتهم والابداع فى العمل مع قبول محاسبتهم عن ادائهم فى عملهم. (١٨: ٢٢)

ويشير ديفيد انينكان David Aninkan (٢٠١٤م) الى ان الاثراء الوظيفى من الاساليب البارزة فى تصميم العمل، فهو يعطى الفرصة للعاملين بالاحساس بالمسؤولية والانجاز والنمو فى عملهم من خلال اعطائهم فرصة للتحكم بعملهم بشكل كامل بداية من التخطيط حتى التنفيذ ومتابعة وتصحيح الاخطاء. (١٤)

كما يؤكد تيد جيمس Ted James (٢٠١١) ان افكار الاثراء الوظيفى قد انشقت من مفهوم التمكين الادارى فالاستقلالية هى المدى الذى تسمح فيه المؤسسة للعامل بأن يختبر حرية تصرفه وممارسته وعمله. (٢١: ٣٣)

ولنجاح التمكين الادارى لرفع الاثراء الوظيفى بالاتحاد المصرى لكرة السلة يتطلب فى المقام الاول اقتناع كافة المستويات الادارية سواء بالاتحاد او بوزارة الشباب والرياضة بفلسفة التمكين الادارى وتأثيره على الاثراء الوظيفى مع التزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم وفعالهم والحرية فى اتخاذ القرارات الهامة.

واشراك العاملين وتمكينهم يعتبر التزاما طويل المدى وطريقة جديدة فى تسيير العمل وتغييرا اساسيا فى الاستراتيجيات ولهذا يتوجب على الادارة اعطاء الوقت الكافى لنجاح عملية التمكين الادارى.

والاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا اساسيا لنجاح المؤسسات الرياضية ويساعد على تأقلمها مع المتغيرات المختلفة باعتبار ان المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه.

**الاستخلاصات :**

في حدود أهداف وتساؤلات وعينة البحث والمنهج المستخدم ومن خلال المعالجات الاحصائية للبيانات توصل الباحث إلي النتائج التالية :

**١- التمكين الادارى :****اولا : تفويض السلطة**

- يثق الاتحاد المصرى لكرة السلة فى قدرات المسؤولين عن المشروع لتحقيق المهام الموكلة اليهم.
- يوفر الاتحاد المصرى لكرة السلة الصلاحيات للمسؤولين عن المشروع من ذوى الخبرة والمهارة.
- عند تمكين المسؤولين عن المشروع يلتزموا بحدود الصلاحيات المتاحة لهم.
- توفر وزارة الشباب والرياضة الصلاحيات للمسؤولين عن المشروع من ذوى الخبرة والمهارة.
- يمارس المسؤولين عن المشروع القومى للموهبين اثناء فترة التفويض صلاحيتهم دون تدخل فى اختصاصتهم.

**ثانياً: التدريب والتعلم**

- يساعد التمكين الادارى المشروع على اعداد قيادات ادارية تتميز بالكفاءة.
- يتم حل المشكلات من قبل المسؤولين عن المشروع عند تمكينهم اداريا.
- يشجع التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع على الاستفادة من التعلم والتدريب الذى اكتسبوه.
- يوفر الاتحاد فرص متساوية للتعلم والتدريب لجميع المسؤولين عن المشروع.

**ثالثاً: الدافعية**

- يساعد التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع على الابتكار والابداع وتطوير اساليب العمل (التدريب).
- يساعد التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع على انجاز اعمالهم بشكل جيد.
- استعداد المسؤولين عن المشروع لتحمل المسؤوليات يعتبر هو اساس تمكينهم.
- يساعد التمكين الادارى المسؤولين عن المشروع فى تحقيق نتائج اكثر ايجابية وفاعلية.

**رابعا : الاستقلالية**

- يسهل التمكين الادارى للمسؤولين عن المشروع الرقابة الذاتية على خطواته.

- يعمل التمكين الإداري على تخفيف الأعباء عن إدارة المشروع.
- يساعد التمكين الإداري المسؤولين عن المشروع على التمتع بدرجة من الحرية والاستقلالية.

- يساعد التمكين الإداري على تقليل الإشراف المباشر على المسؤولين عن المشروع.

#### خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات

- يتم احترام كافة القرارات المتخذة من قبل المسؤولين عن المشروع.
- تثق إدارة المشروع بقرارات المسؤولين عنه في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهدافه.
- تعزز إدارة المشروع الفرص التي تمكن المسؤولين عنه في وضع واتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.
- يشارك جميع المسؤولين عن المشروع في عملية صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة لتحقيق أهدافه بأكثر تأثيراً.

#### سادساً : فرق العمل

- تسود أجواء التعاون بين المسؤولين في كل مركز من مراكز المشروع.
- الثقة بين إدارة المشروع والمسؤولين عن تنفيذه هي أساس العمل بينهم.
- تتبنى إدارة المشروع فلسفة العمل الجماعي بروح الفريق.
- توجد رؤيا مشتركة بين إدارة المشروع والمسؤولين عن تنفيذه تساعد (تسهل) في صنع القرار.

#### ٢- الأثر الوظيفي :

- يساعد التمكين الإداري على تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين بالمشروع
- يساعد التمكين الإداري على زيادة التعاون والعمل الجماعي.
- تسمح إدارة المشروع بحرية التعبير وإبداء الرأي ضمن خطة العمل.
- التمكين الإداري يساعد على زيادة ولاء العاملين بالمشروع مع الاتحاد والوزارة.
- يحقق التمكين الإداري للعاملين بالمشروع فرصه اثبات قدراتهم والرضا عن أدائهم
- يشعر العاملون بالمشروع بالسعادة عند حل المشكلات من خلالهم.
- تمكين العاملين بالمشروع يولد لديهم الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من منظومة العمل به.
- يضمن التمكين الإداري توزيع الأعمال بين العاملين بمختلف مراكز المشروع بشكل واحد.
- التمكين الإداري يساهم في زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمشروع.

- التمكين الادارى يزيد الدافعية الذاتية للعاملين بالمشروع.

#### التوصيات :

- في ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث والاستنتاجات يوصي الباحث بالتوصيات الآتية :
- العمل من قبل الاتحاد المصرى لكرة السلة على هيكلة وتنظيم وتمكين العاملين به.
- العمل من قبل الاتحاد المصرى لكرة السلة على هيكلة وتنظيم وتمكين العاملين الكفؤ.
- تزويد العاملين فى المستويات الادنى بالمعلومات اللازمة لانجاح عملية التمكين الادارى.
- العمل على زيادة الدورات التدريبية للعاملين.
- مراجعة نظام المكافآت والحوافز داخل الاتحاد والوزارة.
- العمل على زيادة الثقة لدى العاملين اثناء فترة التمكين

### (( المراجع ))

#### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- احسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسنى (٢٠١٤م): ادارة التمكين والاندماج، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد٤، عدد٤، العراق.
- ٢- أحمد سعيد زهران ،عبد الله الغصاب، محمد مصطفى جاد (٢٠٠٧): دراسة مقترحة لمشروع البطل الاولمبى الكويتى فى التايكندو استعدادا لدورة الالعاب الاولمبية لندن ٢٠١٢م، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، م١٠، عدد١٠، جامعة طنطا.
- ٣- احمد عباس حمادى، ياسر لطيف خلف (٢٠١٦): التمكين الادارى وعلاقته بالرضا الوظيفى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مج٨، العراق.
- ٤- بلعباس حمزه (٢٠١٩م): دور الاثراء الوظيفى فى التمكين الادارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بالمسيه، رساله ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- ٥- سيد الهوارى (٢٠٠٠م): الادارة "الاصول والاسس العملية للقرن الحادى والعشرون"، دار الجيل، القاهرة.
- ٦- عامر خضير الكبيسى (٢٠٠٤م): ادارة المعرفة وتطوير المنظمة ، المكتب الجامعى الحديث، الاسكندرية.
- ٧- عباس حسين جواد، عبد السلام على حسن (٢٠٠٧): أثر إستراتيجية التمكين فى تنشيط رأس المال الفكرى، دراسة تحليلية لعينة من العاملين فى بعض المصارف

العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر.

٨- كريم محمد الحكيم (٢٠١٥م): ادارة المؤسسات التربوية، مؤسسة عالم الرياضة، دار الوفاء لنديا الطباعة، الاسكندرية.

٩- كمال الدين درويش، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م): التخطيط ومهارات حل المشكلات فى ادارة المشروعات واساليب تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربى، القاهرة.

١٠- كمال الدين درويش، محمد صبحى حسانين (٢٠٠٤م): الجودة والعلومة فى ادارة اعمال الرياضة باستخدام اساليب ادارية مستحدثة، دار الفكر العربى، القاهرة.

١١- محمد عبد الفتاح الصيرفى (٢٠٠٣م): مفاهيم ادارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

١٢- مسلم علاوى شبلى (٢٠١٧م): التوجهات والمفاهيم الحديثة فى الادارة، دار الكتب، العراق.

١٣- نبيل عبد الوهاب العزازى، ساهرة فليح محمد (٢٠١٩م): التمكين الادارى وعلاقته بالاداء الوظيفى لدى القيادات الادارية فى اقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة ابحاث الذكاء، العراق.

### ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية :

14- David Aninkan(2014) : The Impact of Reward Management and Job Enrichment on job Satisfaction among Employees in the Ogun State Polytechnics , International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, No. 3

15- Gaudreau Meyerson & Blanchard Dewettinck (2012) "Effect of Empowerment on Employees Performance " Advanced Research in Economic and Management Sciences, (AREMS), Vol.(2).

16- Gretchen Spreitzer , (2007), Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for

thcoming, Hand book of Organization Development, Sage publications, micro approaches

- 17- **Henry. Ongori and J.P.W. Shunda**2008: Managing Behind the Scenes Employee Empowerment, The International Journal of Applied, Volume 2 , Issue 2.
- 18- **Indradevi ,R. (2011)** "Employee Performance through Psychological Empowerment " Managing Day-To-Day, GFJMR Vol. (3)
- 19- **Richard L. Daft (2005)** Rleadership Experinence , 3red edition.
- 20- **siami.S, Gorji. M (2011)** “Assessment of Effect of Empowerment on Employees Performance (Case study Telecommunication Company),” Business & Management Review, Vol. 1, No. 8
- 21- **Ted Jemes (2011):** Operation Strategy, Ventus Publishing.