



أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط

أ.م.د / نجلاء فتحي أحمد*

د / عبد الرحمن يحيى عبد المطلب**

أ/ أحمد محي الدين على حفنى***

تكمن مشكلة البحث: قلة مشاركة الأخصائيين فى اتخاذ القرارات المتعلقة بخطة الأنشطة الطلابية والمهام المكلفين بها، ووجود تخوف لدى مديري إدارات رعاية الشباب المركزية فى تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرؤساء فى حالة الطوارئ مما يؤدي إلى وجود فجوة إدارية وخاصة فى سرعة إتخاذ القرار والذي يؤثر على تميز الأداء الإداري للأخصائيين الرياضيين برعاية الشباب المركزية والكليات.

هدف البحث: التعرف على أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

تساؤلات البحث: ما هى أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟

الإستنتاجات: قلة الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب مما يجعلهم غير قادرين على حرية اختيار الأسلوب الأمثل للعمل وحتى يتمكنوا من حل المشكلات التي يواجهونها.

توصيات الدراسة: ضرورة تطبيق تمكين الأخصائيين عن طريق غرس الثقة المتبادلة من الإدارة العليا والمرؤوسين وتوفير الموارد والدعم الاجتماعي للعاملين وتحديد الأهداف المستقبلية وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين .

الكلمات الإفتتاحية : التمكين - تميز الأداء

* أستاذ الإدارة الرياضية المساعد - قسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة الوادي الجديد

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة جنوب الوادي

*** اخصائي رياضي الإدارة العامة لرعاية الشباب - جامعة أسيوط



Dimensions of administrative empowerment among sports specialists in departments Youth care at Assiut University

*Prof. Dr. Naglaa Fathi Ahmed

**Prof. Dr. Abdul Rahman Yahya Abdul Muttalib

*** Mr. Ahmed Mohy El-Din Ali Hefny

The research problem: It was noted that there was a lack of participation of specialists in making decisions related to the student activities plan and the tasks assigned to them, and there was a fear among the directors of the central youth care departments to bear the responsibility of making decisions without referring to the superiors in the event of an emergency, which leads to the existence of an administrative gap, especially in the speed of decision-making, which affects the excellence of Administrative performance of sports specialists sponsored by central youth and colleges.

Research objective :Identifying the dimensions of administrative empowerment among sports specialists in the youth welfare departments at Assiut University.

Research questions: What are the dimensions of administrative empowerment among sports specialists in the youth welfare departments at Assiut University?

Conclusions: The lack of powers granted to sports specialists in youth welfare departments, which makes them unable to freely choose the optimal method of work and to be able to solve the problems they face.

Study recommendations: It is necessary to implement the empowerment of specialists by instilling mutual trust among senior management and subordinates, providing resources and social support for workers, setting future goals, forming work teams, effective communication, and continuous training for workers.

Keywords: Empowerment - performance excellence



أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط

*أ.م.د / نجلاء فتحي أحمد

**د / عبد الرحمن يحيى عبد المطلب

***د/ أحمد محي الدين على حفنى

المقدمة ومشكلة البحث:

شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين مجموعة من التحولات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية، وذلك نتيجة قوى ومتغيرات بالغة التأثير مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والتي تركت آثارها على مختلف أنواع المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال المحلية والإقليمية والدولية.

ونتيجة للتحولات السريعة والعميقة غير المسبوقة بدأت في الظهور قوى ومتغيرات بالغة التأثيرات مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتحرير التجارة وغيرها من العوامل التي بدأت تفرز بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي سادت في العقود السابقة، وانتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وهو ما عرف بالموجة الثالثة للإدارة والتي بدأت مع بداية السبعينات من القرن الماضي، وقد رصد بعض المهتمين بالإدارة بعض خصائص هذه الحقبة الجديدة التي تلعب فيها القيم غير الملموسة دوراً حيوياً في نجاح الهيئات ومن هذه القيم المعرفة والالتزام الذاتي والجودة وتمكين العاملين. (٤ : ٥٥)

ففكرة التمكين الإداري تقوم على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذى يسهم بإيجاد جو من الأرتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعاً مهماً للعمل، فهو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل. (٩ : ٢١٠) (٢١٠)

والتمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن الأخصائيين من توظيف إبداعهم، كما

* أستاذ الإدارة الرياضية المساعد - قسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة الوادي الجديد

** مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة جنوب الوادي

*** اخصائي رياضي الإدارة العامة لرعاية الشباب - جامعة أسيوط



يقوم على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز مضمونه على فكرة الألتزام الداخلي، حيث يعنى هذا الألتزام توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشرى، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (١٦ : ١١٠)

ويوضح جمال محمد على أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل الأخصائيين 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. (٣ : ١٠١)

ومن خلال الخبرة العلمية والعملية للباحثون في مجال الإدارة الرياضية والمشاركة في العديد من الأنشطة الطلابية والمحافل على مستوى الكليات والجامعة والجامعات المصرية التي تقدمها الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة أسيوط، فقد لوحظ قلة مشاركة الأخصائيين في اتخاذ القرارات المتعلقة بخطة الأنشطة الطلابية والمهام المكلفين بها، ووجود تخوف لدى مديري إدارات رعاية الشباب المركزية في تحمل مسؤولية إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرؤساء في حالة الطوارئ مما يؤدي إلى وجود فجوة إدارية وخاصة في سرعة إتخاذ القرار والذي يؤثر على تميز الأداء الإداري للعاملين برعاية الشباب المركزية والكليات.

ومن خلال التحليل المرجعي لبعض الدراسات المرتبطة كدراسة دراسة **Jamal Muschit, O., & Abdul Raheem Farhan, W** (٢٠٢٤م) (١٥)، ودراسة مينا باسم فايز (٢٠٢٣م) (١١) ودراسة ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م) (١٣) والتي جاءت بأن التمكين يؤثر على دافعية إنجاز العاملين وزيادة مستوى الأداء وإنجاز الأعمال بما يعود بالنفع على المنظمة، كما أشارت هذه الدراسات إلى الأثر الإيجابي من تمكين العاملين في ولاءهم تجاه المنظمة وبناء فريق عمل فعال، كما يشعر العاملين الإحساس بالأمن والأمان والاستقرار مما يشجعهم للمشاركة في رؤية الإدارة العليا.

لذا يعتبر تمكين الأخصائيين هام وضروري لإدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط وذلك لأنها هيئات رياضية مسئولة عن الأنشطة المختلفة التي تنظمها كليات الجامعة ومسئولة أيضاً عن النمو الشامل والمتكامل والمتزن للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح في إدارة الأنشطة.

وبذلك تكون إدارة رعاية شباب الكليات في حاجة ماسة إلى أجهزة إدارية ذات فاعلية أكبر وأكثر كفاءة وقدرة على قيادة العمل الشبابي والرياضي، فأدت هذه الأسباب إلى ضرورة إحداث تنمية إدارية بصورة دائمة ومستمرة لتمكين الأخصائيين بإدارة رعاية



شباب كليات جامعة أسيوط لمواكبة الفكر الإداري المتحضر وتمكينه من النهوض بوظائفه والإسهام في التنمية الشاملة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارت رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

تساؤل البحث:

- ما هي أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارت رعاية الشباب بجامعة أسيوط؟

بعض المصطلحات الواردة في البحث:

التمكين Empowerment :

هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم. (١٤ : ١٠٠)

الدراسات المرتبطة:

١- دراسة Jamal Muschit, O., & Abdul Raheem Farhan, W (٢٠٢٤م) (١٥)

إستهدفت: إنشاء مقياس شامل للتمكين الإداري لدى العاملين في المنتديات الرياضية ضمن أختصاص مديريات الشباب والرياضة في العراق، استخدام المنهج الوصفي، أشتملت العينة على (١٢٢) مشرف من مدرء المنتديات والموظفين في مديريات الشباب والرياضة العراقية، من أهم النتائج إلى وجود مستوى إيجابي ملحوظ من التمكين الإداري بين العاملين في هذه المنتديات، مما يشير إلى وجود ثقافة إدارية سائدة داخل المجموعة المبحوثة.

٢- دراسة مينا باسم فايز (٢٠٢٣م) (١١) إستهدفت: التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بني سويف، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، أشتملت العينة على (١٥٠) موظف من العاملين برعاية الشباب بجامعة بني سويف، من أهم النتائج أنه يوجد ضعف في ثقة مدير رعاية الشباب في العاملين في تحقيق الأعمال الموكلة إليهم، كما لا يسمح مدير رعاية الشباب بوضع العاملين الخطة الزمنية للعمل.

٣- دراسة ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م) (١٣) إستهدفت: التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالتمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، أشتملت العينة على (١٤٠) مدير للهيئات الرياضية بأندية محافظة القاهرة والجيزة، من أهم النتائج أن العلاقة



بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية علاقة إيجابية يؤثر كل منهما على الآخر.

إجراءات البحث

منهج البحث:

إستخدم الباحثون المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وهدفه وتساؤله.

مجتمع البحث:

يشتمل مجتمع البحث على الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط والبالغ عددهم (٢١٤) فرداً.

عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، ويوضح جدول (١) توصيف عينة البحث.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	العينة	المجتمع	العينة الإستطلاعية	العينة الأساسية
١	الأخصائيين الرياضيين.	٢١٤	٣٠	١٠٠

أدوات جمع البيانات:

لتحقيق هدف البحث والإجابة على تساؤله وجمع البيانات إستخدم الباحثون:

- الإستبيان:

قام الباحثون بتصميم إستبيان بهدف التعرف على أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط:

إعداد الإستبيان:

أ- إعداد المحاور:

قام الباحثون بالتحليل المرجعي لبعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة لإعداد المحاور، حيث تم التوصل إلى (٨) محاور، ثم تم عرضها على السادة الخبراء مرفق (١) لأبداء الرأي حولها.



جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الإستبيان (ن=١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	المحور الأول: تفويض السلطة.	١٠	%١٠٠
٢	المحور الثاني: التدريب.	١٠	%١٠٠
٣	المحور الثالث: الإتصال الفعال.	١٠	%١٠٠
٤	المحور الرابع: مشاركة المعلومات.	٩	%٩٠
٥	المحور الخامس: حرية الأختيار.	٨	%٨٠
٦	المحور السادس: الفعالية الذاتية.	١٠	%١٠٠
٧	المحور السابع: قيمة العمل.	٩	%٩٠
٨	المحور الثامن: التأثير فى القرارات.	١٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة تراوحت ما بين (٨٠ % : ١٠٠ %)، حيث أرتضى الباحثون بنسبة (٧٠ %) فأكثر، حيث تم حذف المحاور التي لم تحقق النسبة، حيث تم الموافقة على جميع المحاور المقترحة ولم يتم إجراء أى تعديل عليها.
أ- إعداد العبارات:

قام الباحثون بالتحليل المرجعى لبعض المراجع العلمية والدراسات المرتبطة لإعداد العبارات، حيث تم التوصل إلى (٦٢) عبارة على الوزن الثنائى (مناسب- غير مناسب)، ثم تم عرضها على السادة الخبراء مرفق (١) لأبداء الرأى حولها.



جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الإستبيان (ن=١٠)

النسبة	م	النسبة	م	النسبة	م	النسبة	م	المحاور
%٩٠	٤	%٨٠	٣	%٩٠	٢	%١٠٠	١	المحور الأول: تفويض السلطة:
%٣٠	٨	%٩٠	٧	%٨٠	٦	%١٠٠	٥	
%١٠٠	١٢	%٢٠	١١	%٩٠	١٠	%٩٠	٩	
%١٠٠	١٦	%١٠٠	١٥	%١٠٠	١٤	%٨٠	١٣	المحور الثاني: التدريب:
%٩٠	٢٠	%١٠٠	١٩	%١٠٠	١٨	%٩٠	١٧	
						%٥٠	٢١	
%١٠٠	٢٥	%١٠٠	٢٤	%١٠٠	٢٣	%١٠٠	٢٢	المحور الثالث:
%٩٠	٢٩	%٩٠	٢٨	%١٠٠	٢٧	%٦٠	٢٦	الإلتصال الفعال:
%١٠٠	٣٣	%٧٠	٣٢	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٣٠	الرابع: مشاركة المعلومات:
%٨٠	٣٧	%١٠٠	٣٦	%٨٠	٣٥	%١٠٠	٣٤	المحور الخامس: حرية الاختيار:
%٩٠	٤١	%١٠٠	٤٠	%٩٠	٣٩	%٩٠	٣٨	
%٥٠	٤٥	%١٠٠	٤٤	%١٠٠	٤٣	%١٠٠	٤٢	
%١٠٠	٤٩	%١٠٠	٤٨	%١٠٠	٤٧	%١٠٠	٤٦	السادس: الفعالية الذاتية:
						%١٠٠	٥٠	
%٩٠	٥٤	%١٠٠	٥٣	%٨٠	٥٢		٥١	المحور السابع: قيمة العمل:
						%٤٠	٥٥	
%١٠٠	٥٩	%٩٠	٥٨	%١٠٠	٥٧	%١٠٠	٥٦	الثامن: التأثير في القرارات:
		%٣٠	٦٢	%٩٠	٦١	%٩٠	٦٠	

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان تراوحت ما بين (٢٠% : ١٠٠%)، حيث أرتضى الباحثون بنسبة (٧٠%) فأكثر، حيث تم حذف بعض العبارات وعددها (٧) عبارات التي لم تحقق النسبة المحددة وهي (٨، ١١، ٢١، ٢٦، ٤٥، ٥٥، ٦٢)، وبذلك أصبح عدد العبارات بعد التعديل (٥٥) عبارة.

ج- الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة قوامها (٣٠) أخصائى رياضى بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية.



د- المعاملات العلمية للإستبيان:

١- الصدق:

- صدق الإتساق الداخلي:

لإيجاد الصدق إستخدم الباحثون صدق الإتساق الداخلي حيث تم بتطبيق الإستبيان على العينة الإستطلاعية والبالغ عددها (٣٠) أخصائي من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة الواحدة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٣٠)

المحاور	م	الإرتباط	م	الإرتباط	م	الإرتباط	م	الإرتباط
المحور الأول: تفويض السلطة:	١	٠.٧٧	٢	٠.٨٢	٣	٠.٨٠	٤	٠.٧٨
	٥	٠.٧٧	٦	٠.٨١	٧	٠.٨٠	٨	٠.٨٠
	٩	٠.٧٧	١٠	٠.٨٢	١١	٠.٧٨		
المحور الثاني: التدريب:	١١	٠.٧٧	١٢	٠.٨١	١٣	٠.٧٨	١٤	٠.٨٠
	١٥	٠.٧٨	١٦	٠.٧٩	١٧	٠.٧٨	١٨	٠.٨٠
المحور الثالث: الإتصال الفعال:	١٩	٠.٧٧	٢٠	٠.٨٠	٢١	٠.٧٨	٢٢	٠.٧٨
	٢٣	٠.٧٧	٢٤	٠.٧٩	٢٥	٠.٧٨		
الرابع: مشاركة المعلومات:	٢٦	٠.٧٨	٢٧	٠.٨٠	٢٨	٠.٧٨	٢٩	٠.٧٨
المحور الخامس: حرية الأختيار:	٣٠	٠.٧٨	٣١	٠.٧٩	٣٢	٠.٧٨	٣٣	٠.٧٨
	٣٤	٠.٨٠	٣٥	٠.٧٩	٣٦	٠.٨٠	٣٧	٠.٧٩
	٣٨	٠.٨٠	٣٩	٠.٨٠	٤٠	٠.٨٠		
السادس: الفعالية الذاتية:	٤١	٠.٧٩	٤٢	٠.٨٠	٤٣	٠.٨٠	٤٤	٠.٧٨
	٤٥	٠.٧٩						
المحور السابع: قيمة العمل:	٤٦	٠.٧٩	٤٧	٠.٧٨	٤٨	٠.٧٩	٤٩	٠.٨٠
الثامن: التأثير في القرارات:	٥٠	٠.٧٩	٥١	٠.٧٩	٥٢	٠.٨٠	٥٣	٠.٧٩
	٥٤	٠.٧٨	٥٥	٠.٨٠				

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (٠.٣٦)



يتضح من جدول (٤) أن معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ترواح ما بين (٠.٧٨ : ٠.٨٠)، وهي قيم عالية نسبياً ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على صدق الإستبيان.

كما تم حساب معامل الارتباط لدرجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان، يوضح جدول (٥) معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان.

يتضح من جدول (٥) أن معامل الارتباط بين المحاور والإستبيان ككل ترواح ما بين (٠.٩٣ : ٠.٩٩)، وهي قيم عالية نسبياً ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على صدق الإستبيان.

٢- الثبات:

لحساب معامل الثبات للإستبيان إستخدام الباحثون معامل "ألفا كرونباخ" وذلك من خلال حساب معامل ألفا الخاص بكل محور وكذلك الخاص بالإستبيان ككل.

جدول (٥)

معامل الارتباط (الصدق) ومعامل ألفا كرونباخ (الثبات) للإستبيان (ن=٣٠)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: تفويض السلطة	١٢.٦٣	٥.٦١	٠.٩٣	٠.٨٣
٢	المحور الثاني: التدريب	١١.٠٧	٤.٩٥	٠.٩٤	٠.٨٤
٣	المحور الثالث: الإتصال الفعال	٦.٣٣	٢.٩٣	٠.٩٩	٠.٨٣
٤	المحور الرابع: مشاركة المعلومات	١٧.٣٧	٧.٦٠	٠.٩٩	٠.٨٥
٥	المحور الخامس: حرية الاختيار	٧.٨٧	٣.٤٥	٠.٩٦	٠.٨٣
٦	المحور السادس: الفعالية الذاتية	٦.٣٧	٢.٨٠	٠.٩٧	٨٥
٧	المحور السابع: قيمة العمل	٩.٥٣	٤.١٢	٠.٩٨	٠.٨٤
٨	المحور الثامن: التأثير في القرارات	٨٧.٠٠	٣٨.٢٩	٠.٩٥	٠.٨٨

يتضح من جدول (٥) أن معامل ألفا للمحاور ترواح ما بين (٠.٨٣ : ٠.٨٨)، وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما تدل على تمتع الإستبيان بمعاملات ثبات عالية.



هـ- تطبيق الإستبيان:

بعد التأكد من المعاملات العلمية للإستبيان، تم تطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق () على العينة الأساسية وإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات وعرض وتفسير ومناقشة النتائج.

المعالجات الإحصائية للبيانات:

(النسبة المئوية-معامل الارتباط- ألفا كرونباخ- المتوسط الحسابي-الإنحراف المعياري- الدرجة المقدرة)

عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

للإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحثون بعرض الآتي:

في حدود ما توصل إليه الباحثون من نتائج ووفقاً لعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات سوف يتم عرض وتفسير مناقشة النتائج بما يتناسب مع هدف البحث وهو التعرف أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط.

جدول (٦)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لآراء عينة البحث حول الإستبيان (ن=١٠٠)

م	الإستبيان	موافق	الى حد ما	غير موافق	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
المحور الأول: تفويض السلطة:									
١	يشارك الأخصائيين الرياضيين في عملية صنع القرار المرتبطة بالعمل.	٧٢	٢٥	٣	٢٦٩	٨٩.٦٧	٢.٦٩	موافق	٧
٢	يتاح الفرصة للأخصائيين الرياضيين إتخاذ القرارات المناسبة.	٧٥	٢٥	٠	٢٧٥	٩١.٦٧	٢.٧٥	موافق	٣
٣	يمنح الأخصائيين الرياضيين من ذوي الخبرة الفرصة لأداء المهام.	٨٠	٢٠	٠	٢٨٠	٩٣.٣٣	٢.٨٠	موافق	٢
٤	يتاح للأخصائيين الفرصة لممارسة الديمقراطية في أدورهم القيادية.	٧٠	٣٠	٠	٢٧٠	٩٠.٠٠٠	٢.٧٠	موافق	٦
٥	يتاح للأخصائيين الرياضيين مبدأ تفويض السلطة.	٧٥	٢٥	٠	٢٧٥	٩١.٦٧	٢.٧٥	موافق	٣
٦	تناسب المسؤوليات مع السلطة المفوضة للأخصائيين الرياضيين.	٧٥	٢٥	٠	٢٧٥	٩١.٦٧	٢.٧٥	موافق	٣



٨	موافق	٢.٧٠	٩٠.٠٠٠	٢٧٠	٠	٣٠	٧٠	توفير المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل للأخصائيين الرياضيين.	٧
٩	موافق	٢.٥٩	٨٦.٣٣	٢٥٩	٧	٢٧	٦٦	يمنح الأخصائيين الرياضيين المرونة الكاملة لإنجاز أعمالهم.	٨
١٠	موافق	٢.٥٤	٨٤.٦٧	٢٥٤	٩	٢٨	٦٣	يمنح الأخصائيين الرياضيين الفرصة لممارسة الأسلوب اللامركزي.	٩
١	موافق	٢.٨٨	٩٦.٠٠	٢٨٨	٠	١٢	٨٨	إتاحة الفرصة لاتخاذ قرارات عاجلة من خلال وسائل إتصال فعالة.	١٠
	موافق	٢.٧٢	٩٠.٥٠	٢٧٢				مجموع المحور	

المحور الثاني: التدريب:

٤	موافق	٢.٧٠	٩٠.٠٠٠	٢٧٠	٠	٣٠	٧٠	يتم وضع خطط وبرامج تدريبية واضحة مرتبطة بالحديث في المجال.	١١
٧	موافق	٢.٥٠	٨٣.٣٣	٢٥٠	٠	٥٠	٥٠	تتاح الفرص المتساوية لجميع الأخصائيين الرياضيين للتدريب والتعليم.	١٢
٦	موافق	٢.٥٦	٨٥.٣٣	٢٥٦	٠	٤٤	٥٦	تقاس الأحتياجات التدريبية للأخصائيين الرياضيين بمتطلبات العمل.	١٣
٣	موافق	٢.٧٨	٩٢.٦٧	٢٧٨	٠	٢٢	٧٨	يتاح تنوع وتعدد البرامج التدريبية للأخصائيين الرياضيين.	١٤
١	موافق	٢.٨١	٩٣.٦٧	٢٨١	٠	١٩	٨١	تساهم برامج التدريب في تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين.	١٥
٢	موافق	٢.٧٩	٩٣.٠٠	٢٧٩	٠	٢١	٧٩	تساعد البرامج التدريبية على تنمية مهاراتي وقدراتي في العمل.	١٦
٥	موافق	٢.٦١	٨٧.٠٠	٢٦١	٠	٣٩	٦١	تتميز برامج التدريب للأخصائيين الرياضيين بالتطور المستمر.	١٧
٨	موافق	٢.٤٧	٨٢.٣٣	٢٤٧	٢١	١١	٦٨	إستخدام وتعميم نتائج تقويم البرامج التدريبية في خطط التطور مستقبلاً.	١٨
	موافق	٢.٦٥	٨٨.٤٢	٢٦٥				مجموع المحور	

المحور الثالث: الإتصال الفعال

٧	موافق	٢.٦٣	٨٧.٦٧	٢٦٣	٣	٣١	٦٦	توجد قنوات إتصال فعالة بين كافة المستويات الإدارية.	١٩
٦	موافق	٢.٦٤	٨٨.٠٠	٢٦٤	٩	١٨	٧٣	سرعة الإستجابة للمشكلات الطارئة التي تواجه العمل.	٢٠



٥	موافق	٢.٧٢	٩٠.٦٧	٢٧٢	٤	٢٠	٧٦	إتاحة الفرصة لتبادل الآراء ووجهات النظر باستمرار.	٢١
٣	موافق	٢.٨١	٩٣.٦٧	٢٨١	٩	١	٩٠	سرعة الإتصال ما بين المستويات الإدارية.	٢٢
تابع المحور الثالث: الإتصال الفعال									
٢	موافق	٢.٨٩	٩٦.٣٣	٢٨٩	٠	١١	٨٩	المرونة فى إتخاذ القرارات الطارئة من قبل الأخصائيين الرياضيين.	٢٣
٣	موافق	٢.٨١	٩٣.٦٧	٢٨١	٩	١	٩٠	تسهم مهارات الإتصال والتواصل للأخصائيين فى إنجاز المهام.	٢٤
١	موافق	٢.٩٣	٩٧.٦٧	٢٩٣	٠	٧	٩٣	تسهم طرق الإتصال على مساعدة وتشجيع الأخصائيين على الإبداع.	٢٥
	موافق	٢.٧٦	٩٢.١٤	٢٧٦	مجموع المحور				
المحور الرابع: مشاركة المعلومات:									
٣	موافق	٢.٨٧	٩٥.٦٧	٢٨٧	١	١١	٨٨	يطلع الأخصائيين على المعارف والمعلومات والأساليب الإدارية لأداء مهامهم الوظيفية.	٢٦
١	موافق	٢.٩٢	٩٧.٣٣	٢٩٢	٠	٨	٩٢	تشارك الإدارة العليا المعلومات التي ترتبط بعمل الأخصائيين.	٢٧
٤	موافق	٢.٥٩	٨٦.٣٣	٢٥٩	١١	١٩	٧٠	يتم تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.	٢٨
٢	موافق	٢.٨٨	٩٦.٠٠	٢٨٨	١	١٠	٨٩	إتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل لجميع الأخصائيين الرياضيين.	٢٩
	موافق	٢.٨٢	٩٣.٨٣	٢٨٢	مجموع المحور				
المحور الخامس: حرية الأختيار									
٧	موافق	٢.٩١	٩٧.٠٠	٢٩١	٠	٩	٩١	تعطى للأخصائيين أكبر قدر من الصلاحيات لأداء أفضل الأعمال.	٣٠
٨	موافق	٢.٨٩	٩٦.٣٣	٢٨٩	١	٩	٩٠	يسمح نظام العمل للأخصائيين بأختيار طريقة العمل المناسبة.	٣١
٦	موافق	٢.٩٢	٩٧.٣٣	٢٩٢	٣	٢	٩٥	تتأاح الفرصة للأخصائيين لإختيار فريق العمل.	٣٢



٤	موافق	٢.٩٤	٩٨.٠٠	٢٩٤	٠	٦	٩٤	تعطى الأخصائيين أكبر قدر من السلطات وتحمل مسئوليات العمل.	٣٣
تابع المحور الخامس: حرية الاختيار									
٣	موافق	٢.٩٧	٩٩.٠٠	٢٩٧	٠	٣	٩٧	تتاح الفرصة للأخصائيين التعامل مع المشكلات الطارئة والعاجلة.	٣٤
٥	موافق	٢.٩٣	٩٧.٦٧	٢٩٣	٠	٧	٩٣	تتاح الفرصة للأخصائيين بعدم قبول تدخل الآخرين في مهام العمل.	٣٥
٢	موافق	٢.٩٨	٩٩.٣٣	٢٩٨	٠	٢	٩٨	تتاح الفرصة للأخصائيين بتحمل مسئولية أعمال خارج أختصاصاتهم.	٣٦
٩	موافق	٢.٨٨	٩٦.٠٠	٢٨٨	٠	١٢	٨٨	تساعد السلطة الممنوحة للأخصائيين صلاحية تصحيح الأخطاء.	٣٧
١	موافق	٢.٩٨	٩٩.٣٣	٢٩٨	٠	٢	٩٨	يتاح الفرصة للأخصائيين التعاون والتنسيق مع الزملاء في العمل.	٣٨
١١	موافق	٢.٨٢	٩٤.٠٠	٢٨٢	١	١٦	٨٣	تتاح الفرصة للأخصائيين لأختيار طريقة التحفيز المناسبة.	٣٩
١٠	موافق	٢.٨٦	٩٥.٣٣	٢٨٦	٤	٦	٩٠	تتاح الفرصة للأخصائيين التعامل مع مشكلات العمل دون الرجوع إلى الإدارة.	٤٠
	موافق	٢.٩٢	٩٧.٢١	٢٩٢				مجموع المحور	
المحور السادس: الفعالية الذاتية									
١	موافق	٢.٩٥	٩٨.٣٣	٢٩٥	٠	٥	٩٥	أفضل الوظيفة التي تعطى قدراً أكبر من الصلاحيات	٤١
٢	موافق	٢.٩٢	٩٧.٣٣	٢٩٢	٠	٨	٩٢	تتاح المساندة الكافية من الزملاء والرؤساء لتطوير وتحسين العمل.	٤٢
٣	موافق	٢.٩٠	٩٦.٦٧	٢٩٠	٠	١٠	٩٠	تتاح المعرفة الدائمة للأخصائيين بتقييم الرؤساء بدرجة أداء العمل.	٤٣
٤	موافق	٢.٧٨	٩٢.٦٧	٢٧٨	١٠	٢	٨٨	مناقشة مشكلات العمل مع الرؤساء وإتخاذ والرأى الفنى.	٤٤
٥	موافق	٢.٣٣	٧٧.٦٧	٢٣٣	٢٧	١٣	٦٠	تتيح المعلومات المتاحة التغلب على الصعوبات في العمل.	٤٥
	موافق	٢.٧٨	٩٢.٥٣	٢٧٨				مجموع المحور	



المحور السابع: قيمة العمل

١	موافق	٢.٨٦	٩٥.٣٣	٢٨٦	٠	١٤	٨٦	٤٦	طبيعة عمل الأخصائيين تمثل قيمة ومعنى كبير بالنسبة لهم .
٣	موافق	٢.٥٩	٨٦.٣٣	٢٥٩	١٣	١٥	٧٢	٤٧	العمل الذي أقوم به للأخصائيين يؤثر في الأعمال الأخرى.
٤	موافق	٢.٥١	٨٣.٦٧	٢٥١	١٢	٢٥	٦٣	٤٨	يحدث خلل في العمل في حالة غياب للأخصائيين عن العمل.
٢	موافق	٢.٦٩	٨٩.٦٧	٢٦٩	٦	١٩	٧٥	٤٩	يساعد عمل الأخصائيين في تحقيق الهدف العام لرعاية الشباب.
	موافق	٢.٦٦	٨٨.٧٥	٢٦٦					مجموع المحور

المحور الثامن: التأثير في القرارات

٦	موافق	٢.٧٨	٩٢.٦٧	٢٧٨	١	٢٠	٧٩	٥٠	يشارك الأخصائيين في وضع الخطط والأهداف العامة والخاصة.
٥	موافق	٢.٨٠	٩٣.٣٣	٢٨٠	٠	٢٠	٨٠	٥١	يشارك الأخصائيين في التوصيف الوظيفي الخاص بوظيفتهم.
٤	موافق	٢.٨٤	٩٤.٦٧	٢٨٤	٦	٤	٩٠	٥٢	توافر ثقة الرؤساء في آراء الأخصائيين قبل قيامهم بإتخاذ القرار .
١	موافق	٢.٩٨	٩٩.٣٣	٢٩٨	٠	٢	٩٨	٥٣	يؤثر المستوى الإداري والخبرة والكفاءة للأخصائيين على إتخاذ القرارات.
٣	موافق	٢.٨٦	٩٥.٣٣	٢٨٦	٠	١٤	٨٦	٥٤	يؤثر الرضا الوظيفي والبيئة المتواصلة للأخصائيين على إتخاذ القرارات.
٢	موافق	٢.٩٠	٩٦.٦٧	٢٩٠	٠	١٠	٩٠	٥٥	تؤثر المعلومات والبيانات للأخصائيين على إتخاذ القرارات.
	موافق	٢.٨٦	٩٥.٣٣	٢٨٦					مجموع المحور
	موافق	٢.٧٧	٩٢.٣٣	٢٧٧					مجموع الاستبيان

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول الإستبيان تراوحت ما بين (٨٢.٣٣ : ٩٩.٣٣)، ومن خلال العرض السابق للنتائج يمكن عرض ومناقشة بعض النتائج كالتالي:



- المحور الأول: تفويض السلطة:

تراوحت النسبة المئوية ما بين (٨٤.٦٧ % : ٩٦ %)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٠.٥٠ %)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث حول المحور ما بين (٢.٥٤ : ٢.٨٨) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٧٢).

- إتاحة الفرصة لإتخاذ قرارات عاجلة من خلال وسائل إتصال فعالة حيث حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي (٩٦.٠٠)، وهذا يعنى أن الاخصائيين الرياضيين يشعرون بإتاحة الفرصة لإتخاذ قرارات عاجلة من خلال وسائل إتصال فعالة وفقاً للظروف المحيطه لطبيعة المشكلة والتي تتطلب حل فوري لأنهاء تلك المشكلة، ويرجع ذلك للثقة من الساده مديري رعاية الشباب فى تلك الموضوعات وذلك بإستخدام وسائل الإتصال الفعاله منها على سبيل المثال (التليفون - الواتس آب) وهذا أدى إلى رغبتهم المستمرة فى الحفاظ على تقديم عملهم بشكل متميز وحرصهم المستمر على التطوير.

وهذا ما أشار إليه **جمال محمد على (٢٠٠٩م)** حيث يرى أن التمكين فى المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على إتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضى وذلك في نطاق مسئوليتهم وسلطاتهم. (٣: ١٥٠)

كما يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة كل من **محمد زين العابدين (٢٠١٩م)** (٧) و**دراسة هنية محمد أنور (٢٠١٦م)** (١٢) حيث أكدت وجود علاقه قوية بين تفويض السلطة وعملية اتخاذا القرار لدي المسئولين، كما أن التفويض يعمل على تخفيف العبء عن المدير، وبالتالي فإنه يوجد أمامه متسع من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره المدير فى إنجاز الشيء الكثير من الأمور المهمة والمتعلقة بمسؤوليته.

- يمنح الأخصائيين الرياضيين الفرصة لممارسة الأسلوب اللامركزي حيث حصلت العبارة على اقل وزن نسبي (٨٤.٦٧)، وهذا يعنى أن سياسة رعاية الشباب بالجامعة لا تتبع أسلوب اللامركزية فى تطبيق خطة الأنشطة، حيث أنه عند وضع خطة النشاط يكون وارد من الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة والمعتمد من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب مما يؤكد سياسه المركزية فى خطط النشاط.



وها ما أكده أحمد صقر عاشور (٢٠٠٥م) أن هناك حدود للامركزية وكذلك للمركزية بحيث تناسب المنشأة والمحددات الأربعة، حيث يفضل كثير من المديرين المركزية حتى يتمكن من الرقابة والتحكم في كل شيء، هؤلاء المديرين فاتهم أن الرقابة والتحكم مطلوبان كما أن المرونة وسرعة إتخاذ القرارات مطلوبان وأن المرونة تكون على حساب الرقابة والتحكم والعكس بالعكس، وبالتالي لابد أن يكون هناك قدر من المرونة والتفويض. (٢: ١٣٣)

كما يرى الباحثون أن تفويض السلطة يعدُّ بعداً أساسياً لتطبيق عملية التمكين وأيضاً له علاقة بشعور الفرد بأهمية عمله، وذلك لأن شعور الأخصائيين بأن لهم الحرية في إختيار الطرق المناسبة لإتخاذ القرارات العاجلة وبوسائل إتصال فعالة لأداء عملهم يشجعهم على العمل بتميز وفاعلية وبالتالي يزداد ارتباطهم بعملهم أكثر مما لو كان هناك قيود عليهم وإجبارهم على إستخدام طرق معينة للقيام بالعمل قد لا يستطيعوا تطبيقها، وأنه لابد من توافر عملية إتصال ملائمة ومناسبة تعمل على توفير قدر ملائم للتحويل من العمل الفردي إلى العمل الجماعي الذي يؤدي بدوره إلي نجاح العملية الإدارية.

- المحور الثاني: التدريب:

تراوحت النسبة المئوية ما بين (٨٢.٣٣% : ٩٣.٦٧%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٨٨.٤٢%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٤٧ : ٢.٨١)، وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٦٥).

- تساهم برامج التدريب في تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي (٩٣.٦٧%)، وهذا يعني أن برامج التدريب تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين بالجامعة من خلال هذه البرامج حيث يتمكن الأخصائيين الرياضيين من تطوير مهاراتهم بالإضافة إلى إكتساب معارف جديدة تساعدهم في البقاء على اطلاع دائم بأحدث التطورات في مجال الرياضة مما يمكنهم من تطبيق أفضل الممارسات لتحقيق الأداء المتميز.

وهذا ما أتفق مع نتائج دراسة مؤمن طه عبد النعيم (٢٠٢٢م) (١٠) أنه لابد من عقد دورات تدريبية يحصل عليها العاملين لتوعيتهم بأهمية وإجراءات التمكين لتحقيق أهداف العمل.



- استخدام وتعميم نتائج تقويم البرامج التدريبية فى خطط التطور مستقبلاً حصلت العبارة على أقل وزن نسبي (٨٢.٣٣) مما يعنى أنه لا بد من النظر عند إقامة دورات تدريبية تقويم هذه البرامج حيث يساعد تقويم البرامج التدريبية فى تحديد نقاط القوة والضعف فى هذه البرامج وتلبيه احتياجات المتدربين والعمل على زياده رضا الاخصائيين الرياضيين عندما يتم تحسين البرامج التدريبية بناء على رغباتهم ويساعد تقويم البرامج التدريبية فى رفع مستوى الاداء الوظيفي

وهذا ما أكدته دراسة أحمد جاسم، نجاح محمد (٢٠٠١) (١) أن يحرص العاملين أيضا على الارتقاء بالتحصيل العلمي والتنمية الذاتية للمعرفة والمهارات ويقوم العاملين بالتبادل المعرفي مع زملائهم البعض.

- المحور الثالث: الإتصال الفعال:

حيث تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث تراوحت ما بين (٨٧.٦٧%: ٩٧.٦٧%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٢.١٤%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث فى عبارات المحور ما بين (٢.٦٣: ٢.٩٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٧٦).

- تسهم طرق الإتصال على مساعدة وتشجيع الأخصائيين على الإبداع، حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي بدرجة (٩٧.٦٧) مما يعنى أن طرق الإتصال الفعال تلعب دوراً حاسماً فى مساعدة الأخصائيين على الإبداع من خلال تشجيع الحوار المفتوح بين الأخصائيين والإدارة وخلق بيئة يشعر فيها الأخصائيين بالراحة لمشاركة أفكارهم ومقترحاتهم دون الخوف من النقد أو التقييم السلبي، كما أن الأحتفاء بالإنجازات والأبتكارات يمكن أن يشجع الاخصائيين على الأستمرار فى البحث عن طرق جديده لتحسين العمل وإيجاد حلول مبتكرة.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة علي حسن الشهري (٢٠٠٥م) (٦) والتي أكدت أن الإتصالات الإدارية تسهم فى سرعة إيصال التعليمات واختصار الوقت وتبسيط إجراءات العمل.

- المحور الرابع: مشاركة المعلومات:

حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث ما بين (٨٦.٣٣%: ٩٧.٣٣%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٣.٨٣%)، كما تراوحت



المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٥٩: ٢.٩٢)، وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٨٢).

- تشارك الإدارة العليا المعلومات التي ترتبط بعمل الأخصائيين، حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي بدرجة (٩٧.٣٣) مما يعنى أن مشاركة الإدارة العليا المعلومات المرتبطة بعمل الأخصائيين الرياضيين يعتبر أمراً ضرورياً لعدة أسباب منها تحسين الأداء وتعزيز التعاون وتطوير الخطط الإستراتيجية من خلال الإجتماعات الدورية والتقارير الأسبوعية أو الشهرية أو ورش العمل، وبذلك يمكن للإدارة العليا ضمان تواصل فعال ومشاركة مستمرة للمعلومات مع الأخصائيين الرياضيين مما يعزز من أداء الفريق وتحقيق أهداف الإدارة بشكل أكثر فعالية.

وهذا ما أكده عبد الباري درة ، زهير الصباغ (٢٠٠٨م) (٥) حيث يرى أن التنظيم والتعاون بين فريق العمل يؤدي إلى توصيل المعلومات بشكل جيد والجودة لا تؤثر من فراغ ولكن تحتاج لتغيير في السلوك وأداء العمل كما تحتاج إلى قيادة مدربة جيداً وفهم لمتطلبات الجودة.

- المحور الخامس: حرية الإختيار:

بلغت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث ما بين (٩٤% : ٩٩.٣٣%)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٧.٢١%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٨٢ : ٢.٩٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٩٢).

- يتاح الفرصة للأخصائيين التعاون والتنسيق مع الزملاء في العمل، حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي بدرجة (٩٩.٣٣) مما يعنى أن إتاحة الفرصة للأخصائيين التعاون مع الزملاء في العمل يعد أمراً حيوياً لتحقيق أهدافهم المشتركة وتحسين الأداء والأستفادة من فرص التعاون والتنسيق لتحسين الأداء وتحقيق أهدافهم بطريقه مؤثرة ومستدامة.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة محمد فليح الشمري (٢٠٠٦م) (٨) حيث يرى أن أهمية حرية الأختيار في أرتفاع معدلات ومدركات العاملين وقدرتهم على المشاركة في صنع القرار.



- المحور السادس: الفعالية الذاتية:

تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث ما بين (٧٧.٦٧٪ : ٩٨.٣٣٪)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٧.٢١٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٣٣ : ٢.٩٥) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٧٨).

- أفضل الوظيفة التي تعطى قدراً أكبر من الصلاحيات، حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي بدرجة (٩٨.٣٣) مما يعنى أن الأخصائيين الرياضيين في الجامعات يحتاجون إلى قدر أكبر من الصلاحيات ولديهم الميل دائماً للأتجاه إلى الوظائف التي تعطيههم قدر أكبر من الصلاحيات داخل مؤسساتهم، وهذا يشير الى أن الوظائف التي يعمل بها الاخصائيين الرياضيين داخل الجامعات لا تعطيههم مما يكفيهم من الصلاحيات لأداء عملهم وأن الصلاحيات متمركزة في السلطة العليا وأنهم مجرد منفذون لتوجهات الإدارة المركزية ولا يمكنهم إبداء أي مقترحات أو إضافات داخل العمل نتيجة عدم توافر أي صلاحيات تسمح لهم بالقيام بذلك مما نتج عنه اتجاههم لهذه الوظائف .

ويرى الباحثون أن الاخصائيين الرياضيين يعملون على تنمية عنصر الفاعلية الذاتية من خلال السعي للوظائف التي تعطى لهم أكبر قدر من الصلاحيات مما يعنى عدم وجود قدر كاف التمكين داخل وظائفهم كما أن الإدارة العليا بالجامعة لم تعمل على تطوير ورفع مستوى قدرات الاخصائيين عن غيرهم في وظائف أخرى مما ترتب عليه عدم اقتناع العاملين بأن بمكانتهم تسمح لهم بمستوى أفضل كل هذا أدى الى ضعف رغبتهم في البقاء داخل العمل.

- المحور السابع: قيمة العمل:

تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث مابين (٨٣.٦٧٪ : ٩٥.٣٣٪)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٨٨.٧٥٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٥١ : ٢.٨٦) وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٦٦).

- طبيعة عمل الأخصائيين تمثل قيمة ومعنى كبير بالنسبة لهم، حصلت العبارة على أعلى وزن نسبي بدرجة (٩٥.٣٣) وهذا يعنى أن الاخصائيين الرياضيين بالجامعة يشعرون بأن الأعمال التي يقوموا بها لها معنى وقيمة للأخرين وهذا ما أدى إلى زيادة



ارتباط العاملين بالعمل مما أدى الى زيادة انتمائهم للعمل ورغبتهم المستمرة في الحفاظ على تقديم عملهم بشكل متميز وحرصهم المستمر على التطوير وتقديم عملهم بشكل أفضل.

ويرى الباحثون أنه يجب على الإدارة العليا تحفيز الأخصائيين الرياضيين بشكل مستمر وإظهار أهمية وقيمة العمل القائمين عليه بالنسبة لهم وبالنسبة للآخرين وهذا يعمل على زيادة رغبة العاملين في البقاء داخل العمل وأنتمائهم له، كما أن التقدير والأحترام لقيمة الأخصائيين الرياضيين بالجامعة وإظهار الثقة في قدرات ومهارات العاملين، فلكي يشارك الفرد في تطبيق التمكين وبرامجه يجب أن يشعر الفرد بمعنى وقيمة عمله في تحقيق نجاح الأهداف العامة لرعاية الشباب بالجامعة.

- المحور الثامن: التأثير في القرارات:

تراوحت النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث ما بين (٩٢.٦٧٪ : ٩٩.٣٣٪)، كما بلغ الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٥.٣٣٪)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابات عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٢.٧٨ : ٢.٩٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لإستجابات عينة البحث للمحور (٢.٨٦).

- يؤثر المستوى الإداري والخبرة والكفاءة للأخصائيين على إتخاذ القرارات، حصلت عبارته على أعلى وزن نسبي بدرجة (٩٩.٣٣) مما يدل على أن الأخصائيين الرياضيين يشعرون بعدم القدرة على إتخاذ القرار حيث أن أغلب القرارات تأتي من إدارته العليا، وأن الإدارة العليا لا ترى في أي أحد من مرؤوسيه القدرة على إتخاذ القرار وذلك بسبب قلة خبراتهم كل هذا يعنى ضعف مستوى التمكين في الجامعة.

ومن خلال نتائج المقابلة الشخصية (غير المقننة) مع بعض المتخصصين والعاملين في هذا المجال جاءت نتائجها بأن التأثير من الأبعاد الهامة لإتمام التمكين وأنه يجب على الإدارة العليا ثقل وإعداد الأخصائيين الرياضيين، كما يجب على المديرين تحفيز الأخصائيين على أي عمل إيجابي يقوموا به داخل العمل حتى يشعر الأخصائيين بقيمة تأثيرهم على العمل ويسعوا دائماً على تطوير أنفسهم بشكل دائم حتى يؤثروا في العمل بشكل مستمر ويحصلوا على تحفيز بشكل مستمر كما يجب دراسة أي مقترح أو شكوى تصدر من الأخصائيين وأخذها بعين الاعتبار.



الإستنتاجات والتوصيات:

في ضوء هدف البحث ومنهجه وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة توصل الباحثون للنتائج والتوصيات الآتية:

- الإستنتاجات:

- ١- قلة الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب مما يجعلهم غير قادرين على حرية اختيار الأسلوب الأمثل للعمل وحتى يتمكنوا من حل المشكلات التي يواجهونها.
- ٢- أن الأخصائيين الرياضيين يلجئون الى تنمية عنصر الفاعلية الذاتية من خلال السعي الى الوظائف التي تعطى لهم قدر أكبر من الصلاحيات بدلاً من محاولة تطوير أنفسهم.
- ٣- عدم وجود تحفيز مادي ومعنوي للأخصائيين الرياضيين مما يجعلهم غير مدركين أهمية معنى وقيمة العمل المكلفين به.
- ٤- أدراك عالي من جانب الأخصائيين بأهمية العمل الذي يقومون به بالنسبة لهم ولآخرين.
- ٥- قلة تحفيز الأخصائيين الرياضيين على أي عمل يقومون به مما يشعرهم بأنهم غير مؤثرين في العمل مما أثر سلباً على بُعد التأثير.

- التوصيات:

- ١- ضرورة تطبيق تمكين الأخصائيين عن طريق غرس الثقة المتبادلة من الإدارة العليا والمرؤوسين وتوفير الموارد والدعم الاجتماعي للعاملين وتحديد الأهداف المستقبلية وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين .
- ٢- ضرورة الاهتمام بمفهوم ومتطلبات التمكين بأبعاده الثمانية حيث أثبتت الدراسة قوة تأثيرهم الى حد ما على تميز الاداء بإدارات رعاية الشباب بكليات جامعة اسيوط والعمل على نشر مفهوم التمكين.
- ٣- إتاحة الفرصة لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بأهمية وظيفتهم.
- ٤- التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق والنظر إلى عملهم وتحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية.



- ٥- ضرورة المكاشفة والمصارحة مع العاملين والتي تعد مدخلاً مناسباً لتحسين مدركات الأخصائيين بالتمكين خاصة فيما يتعلق بالأهداف والإنجازات المراد تحقيقها ومستويات الأداء المطلوبة .
- ٦- رفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا من تطبيق نموذج وأسلوب تمكين العاملين وأهميته.
- ٧- إتاحة الفرصة بشكل أكبر للأخصائيين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم من السلطة.
- ٨- ضرورة وجود نظم معلومات واتصالات حيوية تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وسرعة التعرف على الإنجازات والمعوقات.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد جاسم الساعى، نجاح محمد النعيمي: تطوير برامج التعلم الذاتى بإستخدام بعض أنماط الأختبارات الموضوعية، إنتاج علمى، مجلة رسالة الخليج العربي، مجلد (٢٢)، عدد (٧٩)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١م.
- ٢- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنسانى فى المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٣- جمال محمد علي: الحديث فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٤- رجائى محمد العيسوى: التمكين الإدارى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩م.
- ٥- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادي والعشرين(منحنى منظمى)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٦- على حسن الشهرى: الإتصالات الإدارية ودورها فى الأداء الوظيفى من وجهة نظر منسوى الأمن الجنائى فى مدينة الرياض ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
- ٧- محمد زين العابدين شحاته: تفويض السلطة وعلاقته بإتخاذ القرار لدى مسئولى الإتحاد المصرى لألعاب القوى، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية فلمنج، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٩م.
- ٨- محمد فليح الشمري: أثر تمكين العاملين على فاعلية إتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.
- ٩- محمود حسين الوادى: التمكين الإدارى فى العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢م.
- ١٠- مؤمن طه عبد النعيم: برنامج تنمية إدارية للعاملين بحمامات السباحة فى ضوء التحليل الوظيفى والقدرة التسويقية التنافسية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.



١١- **مينا باسم فايز:** أثر التمكين الإداري علي الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بني سويف، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بني سويف، ٢٠٢٣م.

١٢- **هنية محمد أنور:** مدى ممارسه الرشافة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٦م.

١٣- **ياسر محمد فرج:** التمكين الادارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة مدينة السادات، ٢٠٢٢م.

١٤- **يحيى سليم ملحم:** التمكين كمفهوم إدارى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٩م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 15- **Jamal Muschit, O., & Abdul Raheem Farhan, W.:** The Role of Administrative Empowerment for Employees in Sports Forums from The Point of View of Sports Forum Managers and Employees. *Fitness, Performance and Health Journal*, 3(1), 2024.
- 16- **John S.Oakland,** Total Organisational Excellance-Achieving world-Class Performance, Oxford : Butterworth Heinemann, 2001.