

## علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

\* أ.د. حسن أحمد الشافعى

\*\* د. إيهاب محمد خيرى

\*\*\*د. شريهان يحيى مرسى

الإدارات العليا مازالت تعتقد أن العاملين فى معظم الدول النامية ومنحهم القوة و دعمهم ربما يكون على حساب القوة الإدارية ومدى تمتعهم بالنفوذ والإحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات الممنوحة لهم ، فإستراتيجيات الموارد البشرية تعتمد على عناصر ثلاثة وهى الإتصال ، الرغبة فى المساهمة ، ووجود هدف مشترك .، وإستكرارية التنظيم وبقائه تعتمد على الفاعلية ، الكفاءة التنظيمية ، لذا تأتى أهمية قياس مستوى تمكين فرق العمل وأدائها ، ففاعلية فرق العمل ومدى تكيفها مع العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة سريعة التغيير والذى من شأنه توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم المتعلقة بأعمالهم وحل مشاكلهم بإستقلالية تامة ومن ثم يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم ، إستهدف البحث تقديم نموذج مقترح للتعرف على العلاقة بين التمكين وتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية من خلال مفهوم وأهمية التمكين وفرق العمل ، الأبعاد الأساسية للتمكين فى المؤسسات الرياضية ، والخصائص التى تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية ، تم إستخدام المنهج الوصفى المسحى على عينة من أعضاء مجالس الإدارة و أعضاء الجهاز الفنى والإدارى لبعض الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية ، تم تصميم إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وأسفرت نتائج البحث عن ضرورة تطبيق النموذج المقترح والذى يوضح قوة العلاقة بين التمكين وتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية .

---

\* أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الإدارة الرياضية الأسبق – كلية التربية الرياضية بنات – جامعة الإسكندرية .

\*\*مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضى - كلية التربية الرياضية – جامعة طنطا .

\*\*\*مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضى - كلية التربية الرياضية – جامعة طنطا .

## مقدمة وأهمية البحث :

إزداد حجم مؤسسات الأعمال و تأثيرها فى المجتمعات و إزدادت الإحتياجات الفردية والجماعية التى يمكن إحرازها من خلال المؤسسات الإدارية بإعتبارها الموظف الأكفأ للموارد البشرية التى أصبح ينظر إليها على إنها نظام بيولوجى متكامل يؤثر ويتأثر بما حوله ، حيث أن المدخلات من الموارد البشرية و آلية عملها ضمن جماعات وظيفية كنظام بيولوجى . (٣)

و أصبح التركيز على العمل الجماعى فى مؤسسات الأعمال ضمن النظام البيولوجى لها ، والذى تجسد من خلاله المهام التى يتم تحديدها لفرق عمل تتكون من مجموعة أفراد متماسكين يكملون بعضهم البعض فى المسئولية .

أضاف ماهر أحمد ٢٠٠٧ أن زيادة التركيز على العنصر البشرى وممارساته للأنشطة الوظيفية الذى تبلور نتيجة للفكر الإدارى فرض على المؤسسات إجراء تغيير فى السلم التنظيمى وذلك بتقليص مستوياته ، ولاسيما فى مجال التحول من مؤسسات التحكم والأوامر والرقابة إلى المؤسسات الممكنة ، والمدير ، والمشرف والفريق الممكن . (٢)

فيعتبر التمكين سياسة من سياسات التحفيز والتشجيع فهو ثقافة تنظيمية تقوم على إعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات وحرية أداء الأعمال بالأساليب المناسبة لهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير المناخ التنظيمى المناسب فى بيئة العمل ، ذلك يزيد من إلتئام العاملين لمنظمة العمل لشعورهم بأنهم صانعى القرار داخل المنظمة . (١٧)

ظهر مفهوم التمكين كمنهج لإدارة الأفراد من وجهه نظر الكثير من الكتاب والنظر إليه على أنه حالة نفسية مدركة للموظف تنتج عن التمكين الذى يقدمه المشرف ، وأنه سلوك المشرف الذى يمكن مرؤوسيه و بذلك السلوك فإن المشرف يُنظر إليه على أنه مسبب التمكين .

التمكين على أنه مقدار ما يمتلكه العاملون من **Simons ، Rebert 1995** ذكر الحرية الكافية لأداء أدوارهم الوظيفية مع مسؤولياتهم عن النتائج والمخرجات لتلك الأدوار . (٣٥)

كما عرف محمد عبد الفتاح الصرفى ٢٠٠٣ ، عبد الله الطجم ٢٠٠٢ التمكين بأنه مقدار ما يمنحه المديرون من ممارسات لتمكين الآخرين والسماح لهم بأن يمارسوا المسئولية من أجل تحسين طريقة أعمالهم ليساهموا فى الوصول إلى أهداف المؤسسة . (١١) ، (٨)

أشار أندراوس ، رامى جمال ٢٠٠٨ أن عملية تمكين العاملين تظهر بعدة أشكال منها ما هو رسمى يستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة ، ومنها ما هو تطوعى لا يستند إلى أسس دستورية ، ومنها ما هو دستورى يستند إلى دعم من الدستور والقوانين المنظمة للعمل فى الدولة بشكل عام . (٣)

وذكر **1998 Wikinson** أن للتمكين عدة تصنيفات لخصها فى :

مشاركة المعلومات .

حل المشكلات من أسفل إلى أعلى .

إستقلالية المهام والإدارة الذاتية . (٣٧)

أشار **أحمد سيد مصطفى** ٢٠٠٠ إن أداء الفرد فى العمل هو تعبير عن ما ينتجه خلال فترة زمنية معينة ، والفاعلية تعنى الوصول بتلك الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة . (١)

وأضاف **James Becker 2001** أن الأداء الوظيفى هو أهم محاور فاعلية الأداء الكلى للمنظمات ، إذ يتطلب إهتمام خاص من كافة المديرين فى جميع المستويات التنظيمية بتنمية وتطوير أداء المرؤسين فى كافة جوانب العمل الإدارى مما ينعكس على أداء جماعات العمل فيزيد من فاعلية أداء المنظمة ككل . (٢٧)

وبدأ الإهتمام بجماعات العمل فى بدايات (١٩٢٤) منذ أن بدأت حركة العلاقات الإنسانية وتحديداً من خلال دراسات ( **Elton Mayo** ) حيث فسرت العلاقة بحجم العمل الذى يقوم به الموظف الذى لا يتحدد فقط من خلال كفاءته الذاتية – بل من خلال الإدارة التى ترتبط بالعمل الجماعى داخل المؤسسات والسمات الرئيسية لفريق العمل الفعال . (٧)

فذكر **2000 Daft** فرق أو جماعات العمل على أنها وحدة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون وينسقون عملهم وأهدافهم من خلال علاقات العمل بغية تحقيقها . (٢٢)

إذ يتطلب من مؤسسات الأعمال تحقيق درجة عالية من التمكين من خلال فرق عمل يعهد لها التعرف ذاتياً على مقتضيات الأعمال بدلاً من إستقبال الأوامر والتوجيهات من قبل الإدارة العليا . (٣)

وتمكين فرق العمل من المفاهيم الحديثة الديناميكية والمتنوعة إذ يعبر عن إزدياد مستوى الدافعية نحو الحمل المرتبط بالعمل الجماعى للمهام الإيجابية لأعضاء الفريق فى المؤسسة .

عرف **2006 Oberty** تمكين فرق العمل على أنه مقدار زيادة تحفيز أعضاء فرق العمل نحو الهدف والمهمة بصورة جماعية داخل بيئة العمل . (٣١)

وعرفه **براق طالب الحيدر** ٢٠٠٧ أنه القدرة الكاملة لدى أعضاء الفريق فى التأثير على مهماتهم وكذلك بيئة أعمالهم من خلال طرائق تعكس أداءاً نوعياً ذو مغزى . (٤)

وعرفته **هيام الشريدة** ٢٠٠٨ أنه توجه أعضاء الفريق للمهام التى يقومون بتأديتها والتى تتصف بكونها نافعة ومهمة ذات قيمة محددة إليهم ولمؤسساتهم . (١٤)

لذا فإن لفرق العمل ذات مكانه فى مجال التمكين الإدارى كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل فى التطوير والتحسين الإدارى ، وقد أصبحت فرق العمل أسلوباً لأداء

الأعمال ، وعلى من هم يريدون النجاح فى علم الإدارة ويهدفون إلى تطبيق التمكين الإدارى أن يتعلموا كيفية بناء وإستخدام فرق العمل .

وفرق العمل هنا وسيلة لتحقيق هدف وهو التمكين الإدارى ، وقد يتمثل ذلك فى زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء .، وعلى الرغم من إختلاف الأهداف إلا أن فرق العمل تشترك فى قواعد تساعد على إدارة نفسها ، ومن أهم مميزات فرق العمل :

- تقليل الشعور بالوحدة .
- زيادة التركيز على الهدف .
- توفير مناخاً مناسباً للعمل .
- الإستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية .
- تقليل الإعتماد على الوصف الوظيفى .
- التفويض الفعال للمهام الوظيفية .
- إتاحة توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول مبتكرة لها .
- تحسين مستوى ونوعية القرارات .
- زيادة فاعلية الإتصالات .
- تحسين مستوى المهارات الوظيفية . (٩)

وذكر **2014Amr Abou Elnaga** أن فاعلية فرق العمل تتحقق عندما تتطابق المخرجات مع المعايير المحددة كماً ونوعاً فى أقل مدة زمنية وبالتالي الدرجة التى يحقق بها الفريق الأهداف المحددة مسبقاً . (١٦)

ففرق العمل هى وحدة مكونة من فرين أو أكثر يؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض ولديهم بعض الخصائص مثل التعاطف والإنتماء والتفاعل ويطلق عليها وحدة نسبة روح الفريق الواحد الذى يدعم عمل الجماعة لتحقيق معايير أهداف الجماعة الواحدة وصولاً للأداء المرغوب .

أضاف **موسى أحمد السعودى (٢٠١٣)** أن هناك مجموعة خصائص لفرق العمل مثل التعاطف والإنتماء والتفاعل التى تدعم الجماعة ضمن فريق العمل لتحقيق أهداف الجماعة الواحدة وصولاً للأداء المرغوب فيه .(١٢)

و إتفق كلاً من **دعاء محمد جيبات ٢٠١٥ ، موسى أحمد السعودى ٢٠١٣ ، Invacevich 2002** أن هناك أبعاد أساسية لفرق التمكين وهى المشاركة الصريحة ، تجميع الأعمال ، تقليص التسلسل الهرمى ، ذاتية العمل ، النفوذ ، الأثر والمغزى ، الكفاءة الذاتية والمقدرة والإستقلالية . (٥) ، (١٢) ، (٢٦)

وذكر **2006 Mendibil** أنه يمكن تقسيم تمكين فرق العمل لثلاث مستويات :

- المستوى الأدنى .
- المستوى الأوسط .
- المستوى الأعلى المتمثل فى دوائر الجودة كفرق صغيرة من العاملين تتجمع لعدة ساعات كل أسبوع بهدف تحديد ما يرتبط بمشاكل الجودة والإنتاجية . ( ٣٠ )

كما أوضح ( Spector ) أن هناك بعدان أساسيان لتمكين فرق العمل من الناحية الإدارية وهما :

- البعد المهارى ويقصد به ما يكتسبه الفرد من مهارات العمل الجماعى عن طريق التدريب .
- البعد الإدارى ويقصد به تمتع كل فرد فى المنظمة بالقدر الكافى من حرية وصلاحيات إتخاذ القرار . ( ٣٦ )

### مشكلة البحث :

هناك جانبان جوهريان فى التنظيمات هما ( العمل ، السلوك ) فبعض الباحثين فى علم الإدارة ركزوا على مدخل إعتبر أن التنظيم متغير مستقل يودى إلى نتائج تعتمد عليه ، تتجلى فى ضبط السلوك الإنسانى داخل التنظيمات المعاصرة التى أصبحت تزداد إتساعاً وتعقيداً كلما إزداد التقدم التكنولوجى ، والتوسع فى العمل الذى طرح مشاكل عديدة تغلبت عليها التنظيمات عن طريق تغييرات فى نوعية أدوار العمل إتجاه إنسان التنظيم ، على إعتبر العمل فى التنظيمات المختلفة ينتج عن طريق جماعات يتم تنظيمها لهدف محدد .

وفى عصر العولمة وإزدياد ثورة الإتصالات والمعلومات وما ترتب على ذلك من تحولات فى النظر الى النسق الإجتماعى الفنى للتنظيمات ، وعملية التحول من البناء التقليدى إلى البناء الأكثر إتفاقاً ومرونة .

ظهر التمكين الإدارى كأحد أهم التحولات الإدارية التى من شأنها رفع أهداف التنظيمات – حيث أن معظم التنظيمات تفتقر إلى رؤية واضحة ومحددة عن كيفية تبنى وتطبيق مثل هذه التحولات التى باتت تنعكس سلباً على العاملين ، فإنعدام الثقة وضعف ولائهم وعدم إلتزامهم فى العمل يودى إلى ضعف الأداء الوظيفى .

كما أن الإدارات العليا مازالت تعتقد أن تمكين العاملين فى معظم الدول النامية ومنحهم القوة ودعمهم ، ربما يكون على حساب القوة الإدارية ومدى تمتعهم بالنفوذ والإحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الصلاحيات الممنوحة لهم من خلال عدة معطيات ، فإستراتيجيات الموارد البشرية تعتمد على عناصر ثلاثة وهى الإتصال ، الرغبة فى المساهمة ، ووجود هدف مشترك ، وإستكرارية التنظيم وبقائه تعتمد على الفاعلية ، الكفاءة التنظيمية ، لذا تأتى أهمية قياس مستوى تمكين فرق العمل وأدائها ، ففاعلية فرق العمل ومدى تكييفها مع العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة سريعة التغيير والذى من شأنه توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم المتعلقة بأعمالهم وحل مشاكلهم بإستقلالية تامة ومن ثم يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم ، وكان هذا واضحاً فى نتائج دراسة كلاً من **Thyleffors ,I, Persson ,O. Hellston, d 2005** ، غنيم عواد

الحربى ٢٠٠٨ ، وفاء بنى سعيد ٢٠١٣ ، مما دعى الباحثين إلى البحث والتعرف على العلاقة بين التمكين ومستوى فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية من خلال مفهوم وأهمية التمكين وفرق العمل ، الأبعاد الأساسية للتمكين فى المؤسسات الرياضية ، والخصائص التى تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية .

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى تقديم نموذج يوضح العلاقة بين التمكين وتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية من خلال :

- ١- مفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية .
- ٢- أهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية .
- ٣- أبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية .
- ٤- الخصائص التى تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية .

#### التعريف ببعض المفاهيم والمصطلحات المستخدمة فى البحث :

**التمكين :** هو عملية لتعزيز الإحساس بالاندماج الوظيفى والإبتعاد عن الإحساس بال عزللة و الإعتدال على الذات من خلال تحديد الظروف التى تمنح القوة والحرية فى المشاركة فى إنجاز الأعمال . (٢١) ، (٢٦)

**فرق العمل :** مجموعة من الأفراد يتمتعوا بكفايات تكاملية ويتعهدوا فيما بينهم بالإلتزام لتحقيق أهداف مشتركة تتوافق مع رسالة المؤسسات المختلفة . (تعريف إجرائى)

**الفاعلية :** هى الوصول بأداء الفرد إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه . (١)

#### إجراءات البحث

**منهج البحث :** إستخدم الباحثين المنهج الوصفى وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه .

**عينة البحث :** تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وعددهم (١٠٠) فرد من أعضاء مجالس إدارة بعض الأندية الرياضية وأعضاء الجهاز الفنى والإدارى لبعض الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية وهى ( الأهلئ - الزمالك - الإتحاد السكندرى - المصرى الأولمبئ - سموحة - سبورتنج - الإسماعيلئ - المنصورة - طنطا ) ، وتم تقسيمهم إلى عدد (٣٠) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية لإيجاد المعاملات العلمية " صدق وثبات " إستمارة الإستبيان ، وعدد (٧٠) فرد لإجراء التطبيق النهائئ لإستمارة الإستبيان ، والجدول رقم (١) يوضح توزيع

## عينة البحث :

جدول رقم (١)  
توصيف عينة البحث

م	عينة الدراسة	اعضاء مجالس الإدارة ببعض الأندية الرياضية	اعضاء الجهاز الفني والإداري لبعض الأنشطة الرياضية	العدد النهائي
١	عينة الدراسة الإستطلاعية	١١	١٩	٣٠
٢	عينة الدراسة الأساسية	٣٠	٤٠	٧٠
	المجموع	٤١	٥٩	١٠٠

## أدوات جمع البيانات :

- المسح المرجعي : للقراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
- إستمارة الإستبيان : ( من إعداد الباحثين ) ومرت بالخطوات التالية :

تم عرض إستطلاع رأى على السادة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وعددهم ( ٧ ) فى الفترة من السبت ٢٩ / ٩ / ٢٠١٨ وحتى الخميس ١٨ / ١٠ / ٢٠١٨ ، مرفق رقم (١) ، وإتفق السادة الخبراء على أهمية محتوى محاور الإستبيان مع إجراء تعديل فى تنسيق المحور الأول والمحور الثانى مع حذف جزء الخاص بمستويات التمكين من المحور الثانى ليكون عدد محاور الإستمارة أربعة محاور بدلاً من إثنان والجدول ( ٢ ) يوضح رأى الخبراء فى مناسبة المحاور ، كما عرضت إستمارة الإستبيان فى صورتها الأولية وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة جدول رقم ( ٤ ) ، ( ٥ ) إلى أن إنتهت إستمارة الإستبيان إلى صورتها الحالية ، مرفق رقم (٤) ، ( ٥ ) .

## جدول ( ٢ )

التكرار والنسبة المئوية والأهمية النسبية لأراء السادة الخبراء حول محاور استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن = ٧

م	المحاور	أوافق		لاوافق		الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	
١	مفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية : أ- مفهوم التمكين . ب- مفهوم فرق العمل .	٧	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٧
٢	أهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية :	٧	١٠٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	٧

						أ- أهمية التمكين . ب- أهمية فرق العمل .
٨٥.٧١٤	٦	١٤.٢٨٦	١	٨٥.٧١٤	٦	٣ أبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية .
١٠٠.٠٠٠	٧	٠.٠٠٠	٠	١٠٠.٠٠٠	٧	٤ الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية .

يوضح جدول ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لأراء السادة الخبراء حول محاور استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية حيث تراوحت الاراء ما بين ( ٨٥.٧١٤ % - ١٠٠.٠٠٠ % ) وقد ارتضى الباحثين بالمحاور التي حصلت على اهمية نسبية قدرها ٨٥.٧١٤ % فاكثر

### جدول ( ٣ )

النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات محاور استمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن=٧

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م
٨٥.٧١٤	٣٥	١٠٠.٠٠٠	٢٣	أ-أهمية التمكين		أ-مفهوم التمكين	
١٠٠.٠٠٠	٣٦	٧١.٤٢٩	٢٤	٨٥.٧١٤	١٥	١٠٠.٠٠٠	١
٥٧.١٤٣	٣٧	٨٥.٧١٤	٢٥	١٠٠.٠٠٠	١٦	٨٥.٧١٤	٢
٨٥.٧١٤	٣٨	٨٥.٧١٤	٢٦	١٠٠.٠٠٠	١٧	١٠٠.٠٠٠	٣
١٠٠.٠٠٠	٣٩	١٠٠.٠٠٠	٢٧	٧١.٤٢٩	١٨	١٠٠.٠٠٠	٤
	٤٠		٢٨	ب-أهمية فرق العمل		٨٥.٧١٤	
٧١.٤٢٩	٤١	٤٢.٨٥٧	٢٩	١٠٠.٠٠٠	١٩	٨٥.٧١٤	٦
١٠٠.٠٠٠	٤٢	١٠٠.٠٠٠	٣٠	١٠٠.٠٠٠	٢٠	١٠٠.٠٠٠	٧
٧١.٤٢٩	٤٣	١٠٠.٠٠٠	٣١	٧١.٤٢٩	٢١	ب-مفهوم فرق العمل	
٨٥.٧١٤	٤٤	١٠٠.٠٠٠	٣٢	١٠٠.٠٠٠	٢٢	١٠٠.٠٠٠	٨
١٠٠.٠٠٠	٤٥	٧١.٤٢٩	٣٣			٢٨.٥٧١	٩
		٨٥.٧١٤	٣٤			١٠٠.٠٠٠	١٠
						١٠٠.٠٠٠	١١



						٧١.٤٢٩	١٢
						١٠٠.٠٠٠	١٣
						٨٥.٧١٤	١٤

يوضح جدول ( ٣ ) النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات استمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية وتراوحت النسبة المئوية للعبارات ما بين (٢٨.٥٧١% - ١٠٠.٠٠٠%) وقد ارتضى الباحثين بالعبارات التي حصلت على اهمية نسبية قدرها ٧١.٤٢٩% فاكثر

#### جدول ( ٤ )

العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

م	المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	مفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية	١٤	١	٩	٠	٠	١٣
٢	أهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية	٨	٠	٠	١	٠	٨
٣	أبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية .	١٢	١	٢٩	٠	٠	١١
٤	الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية	١١	١	٣٧	٠	٠	١٠
	الاجمالي	٤٥	٣	٣	١	١	٤٢

يوضح جدول ( ٤ ) العدد المبدئي والنهائي وأرقام العبارات المستبعدة لاستمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية ويتضح اتفاق السادة الخبراء على استبعاد عدد (٣) عبارات من اجمالى الاستبيان وعدده (٤٥) عبارة وتعديل عدد (١) عبارة وبذلك اصبح العدد النهائى لاجمالى الاستبيان (٤٢) عبارة .

#### المعاملات الإحصائية لإستمارة الإستبيان :

- **الصدق** : إضافة إلى صدق المحكمين ، تم إيجاد صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق على عينة إستطلاعية من أعضاء مجالس إدارة بعض الأندية الرياضية وأعضاء الجهاز الفنى والإدارى لبعض الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية وهى ( الأهلى - الزمالك - الإتحاد السكندرى - المصرى الأولمبى - سموحة - سبورتنج - الإسماعيلى - المنصورة - طنطا ) وعددهم (٣٠) فرد ممثلة



بالمؤسسات الرياضية		٠								
٨	٠.٨٤	٠.٩٠	١	٢	٠.٨٧	٠.٨٣	٣١	٠.٨٣	٠.٨٩	٤
٩	٠.٨٨	٠.٩١					٣٢	٠.٨٦	٠.٩١	٢
١٠	٠.٨٧	٠.٩١								
١١	٠.٩٠	٠.٨٦								
١٢	٠.٨٣	٠.٨٧								
١٣	٠.٨٠	٠.٨٤								

قيمة ر الجد ولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.36$ .

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور حيث تراوحت قيمة ( ر ) المحسوبة ما بين (٠.٧٩ - ٠.٩٢) وكذلك وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمجموع الكلى لاستمارة الاستبيان حيث تراوحت قيمة ( ر ) المحسوبة ما بين (٠.٧٦ - ٠.٩١) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلى للاستمارة قيد البحث.

### جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلى بين المحور والمجموع الكلى للمحاور لاستمارة استبيان  
علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية	٠.٨٥
٢	أهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية	٠.٩١
٣	أبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية .	٠.٨٦
٤	الخصائص التى تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية	٠.٨٨

قيمة ر الجد ولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.36$ .

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لاستمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية حيث تراوحت قيمة ( ر ) المحسوبة ما بين (٠.٨٥ - ٠.٩١) ذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

- الثبات : تم حساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق إعادة التطبيق ( Test Retest - ) حيث تم تطبيق إستمارة الإستبيان على أعضاء مجالس إدارة بعض الأندية

الرياضية وأعضاء الجهاز الفني والإدارى لبعض الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية وهى ( الأهلئ - الزمالك - الإتحاد السكندرى - المصرى الأولمبى - سموحة - سبورتنج - الإسماعيلى - المنصورة - طنطا ) وعدددهم (٣٠) فرد ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك فى الفترة من الخميس ٢٠١٩/١/١٠ وإلى السبت ٢٠١٩/١/٢٠ ، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستبيان مرة ثانية للتأكد من ثبات إستمارة الإستبيان ، وكان الفاصل الزمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ( ٣ ) أسابيع تقريباً ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة فى التطبيقين ، وقد تراوحت درجة معامل ثبات الإستبيان للإستمارة ما بين (٠.٨٥ - ٠.٩١) ، وذلك كما هو موضح فى جدول (٧) ، كما تم حساب معامل الثبات لمحاوإستمارة الإستبيان ومعامل الثبات الكلى لإستمارة إستبيان " علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية " عن طريق معامل الفا (كرونباخ) كما هو موضح بجدول (٨).

### جدول ( ٧ )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبیان معامل الثبات لاستمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن=٣٠

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
	١- مفهوم التمكين		١- أهمية التمكين	١	٠.٨٢	١	٠.٩٠
١	٠.٨٤	١	٠.٨٩	٢	٠.٩١	٢	٠.٨٣
٢	٠.٩١	٢	٠.٨٨	٣	٠.٨٠	٣	٠.٨٩
٣	٠.٨٩	٣	٠.٩٢	٤	٠.٩١	٤	٠.٩٢
٤	٠.٩٢	٤	٠.٩٠	٥	٠.٨٩	٥	٠.٨٤
٥	٠.٧٩		ب- أهمية فرق العمل	٦	٠.٩١	٦	٠.٨٧
٦	٠.٨٦	٥	٠.٨٤	٧	٠.٨٧	٧	٠.٩١
٧	٠.٩١	٦	٠.٩١	٨	٠.٨٣	٨	٠.٨٥
	ب- مفهوم فرق العمل	٧	٠.٨٨	٩	٠.٨٨	٩	٠.٨٩
٨	٠.٨٣	٨	٠.٨٤	١٠	٠.٨٩	١٠	٠.٨٧

	٠					
		٠.٩٠	١١			٩
						١ ٠
						١ ١
						١ ٢
						١ ٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.36$

يوضح جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق و إعادة التطبيق لاستمارة استبيان " علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية" حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٧٩-٠.٩٢) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات استمارة الاستبيان

#### جدول (٨)

معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن = ٣٠

معامل الفا	
٠.٨٣٢	
المحاور	Cronbach's Alpha if Item Deleted
١	٠.٨٢٧
٢	٠.٨١٩
٣	٠.٨٣٠
٤	٠.٨٢٤

يوضح جدول (٨) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور البحث الاربعة لاستمارة استبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية ويتضح دلالة معامل الفا لمحاور البحث الاربعة.

بعد التأكد من توافر كافة الشروط والمعاملات العلمية لإستتمارة إستبيان بحث علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية ، وكذلك إستكمال كافة الإجراءات لتنفيذ الدراسة الأساسية قام الباحثين بتطبيق إستتمارة الإستبيان على العينة الأساسية من أعضاء مجالس إدارة بعض الأندية الرياضية وأعضاء الجهاز الفني والإدارى لبعض الأنشطة الرياضية ببعض الأندية الرياضية وهي ( الأهلـى - الزمالك - الإتحاد السكندري - المصرى الأولمبى - سموحة - سبورتنج - الإسماعيلى - المنصورة - طنطا ) وبلغ عدد عينة البحث (٧٠) فرداً ، وقد تم تطبيق الإستبيان على أفراد العينة الأساسية في الفترة من الأربعاء ٢٠١٩/١/٢٣ إلى يوم الثلاثاء ٢٠١٩/٣/٥ مع التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيان ، ثم قام الباحثين بجمع الإستتمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات فى كشوف التفرغ المعدة لذلك وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

### المعالجات الإحصائية للبحث

إستخدم الباحثين برنامج الحزم الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات إحصائياً ، وإستعانت بالأساليب الإحصائية التالية : النسبة المئوية ( percentage ) ، الوزن النسبي ( The relative weight ) ، الأهمية النسبية ( The relative importance ) ، اختبار كاي ( chi \_ square ) ، و إرتضى الباحثين مستوى معنوية (٠.٠٥) لقبول النتائج .

عرض ومناقشة نتائج إستتمارة إستبيان علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية .

### جدول ( ٩ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كاي لأراء عينة البحث في المحور الاول الخاص بمفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن=٧٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كاي
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ- مفهوم التمكين بالمؤسسات الرياضية										
١	١	٢٥	٣٥.٧١٤	٣٠	٤٢.٨٥٧	١٥	٢١.٤٢٩	١٥٠	٧١.٤٢٩	٥.٠٠٠
٢	٢	٤٠	٥٧.١٤٣	٢٥	٣٥.٧١٤	٥	٧.١٤٣	١٧٥	٨٣.٣٣٣	٢٦.٤٢٩
٣	٣	٢٥	٣٥.٧١٤	٣٥	٥٠.٠٠٠	١٠	١٤.٢٨٦	١٥٥	٧٣.٨١٠	١٣.٥٧٢
٤	٤	٥	٧.١٤٣	٣٠	٤٢.٨٥٧	٣٥	٥٠.٠٠٠	١١٠	٥٢.٣٨١	٢٢.١٤٣

٣٠.٦٢٩	٨٣.٨١٠	١٧٦	٢.٨٥٧	٢	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٤.٢٨٦	٣٨	٥	٥
٢٢.١٤٣	٨٠.٩٥٢	١٧٠	٧.١٤٣	٥	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٠.٠٠٠	٣٥	٦	٦
٢٩.١٧٢	٨٣.٨١٠	١٧٦	٤.٢٨٦	٣	٤٠.٠٠٠	٢٨	٥٥.٧١٤	٣٩	٧	٧
<b>ب- مفهوم فرق العمل بالمؤسسات الرياضية</b>										
٤٣.٥٧٢	٧٨.٥٧١	١٦٥	٠.٠٠٠	٠	٦٤.٢٨٦	٤٥	٣٥.٧١٤	٢٥	٨	٨
٣٠.٦٢٩	٨٣.٨١٠	١٧٦	٢.٨٥٧	٢	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٤.٢٨٦	٣٨	٩	٩
٢٤.٨٠٠	٨١.٩٠٥	١٧٢	٥.٧١٤	٤	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥١.٤٢٩	٣٦	١٠	١٠
٣٥.٦٨٦	٨٥.٧١٤	١٨٠	١.٤٢٩	١	٤٠.٠٠٠	٢٨	٥٨.٥٧١	٤١	١١	١١
٣٧.١٤٣	٨٥.٧١٤	١٨٠	٠.٠٠٠	٠	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٧.١٤٣	٤٠	١٢	١٢
٤٣.٥٧٢	٨٨.٠٩٥	١٨٥	٠.٠٠٠	٠	٣٥.٧١٤	٢٥	٦٤.٢٨٦	٤٥	١٣	١٣

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخاص " بمفهوم التمكين و فرق العمل بالمؤسسات الرياضية " لصالح الإستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين ( ٠.٠٥ - ٥.٩٩ ) ، وهذا يشير إلى أن التمكين هو تنمية روح الفريق وحرية الإختيار والتدريب على التأهيل التفاعلي بالمؤسسات الرياضية والتركيز على العنصر البشرى وممارساته للأنشطة الوظيفية ، كما هو مجال للإثراء الوظيفي والإدارة بالمشاركة في صياغة الأهداف التنظيمية للمؤسسات الرياضية .

ويرى الباحثين أن مفهوم التمكين يتمثل في مجموعة المداخل التي تجسد التغيرات البيئية في فلسفة أعمال المؤسسات الرياضية والتركيز على المورد البشرى وكيفية تفويض صلاحيات العمل له بالأساليب التي تتيح حرية التصرف في المواقف المتغيرة وبالتالي الشعور بالإنجاز الذاتي الذي يتفق مع الأهداف الديناميكية للمؤسسات الرياضية .

وهذا يتفق مع ما ذكره **Daft, Richard L 2009** أن التمكين يتمثل في مجموعة النظريات والمداخل والمفاهيم الحديثة التي جسدت التغيرات البيئية الهائلة في فلسفة أعمال المؤسسات كحلاقات الجودة و فرق العمل وكذلك المشاركة في الأرباح وبهذا ظهر مدخل إدارة التمكين كبديل عن المؤسسات المتحكمة كبداية لنهاية التفويض . (٢٠)

كما يتفق مع ما أشار إليه كلاً من **Thyleffors ,I, Persson ,O.Hellston,d 2005** أن التمكين يعتبر مجال للفاعلية التنظيمية وتحديدأ في مجال الإثراء الوظيفي والإدارة بالمشاركة والتركيز على الأهداف وديناميكيات المجموعات والعلاقات الإنسانية بالإضافة للتعزيز والتغذية العكسية وكذلك التدريب والجودة والهيكل التنظيمي . (٣٧)

ويتفق مع ما أوصى به **Daft 2009** أن الإدارات العليا لا بد وأن تنظر إلى التمكين بمفهوم واسع و هو ما تقوم به من تفويض السلطة للعاملين في المؤسسة ضمن جماعات عمل لإنجاز أعمالهم وفقاً لمتطلبات المعلومات والمعرفة والمهارات وكذلك الصلاحيات التي تمكنهم من الإسهام بتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة . (٢٠)

ويذكر **غنيم عواد الحربى ٢٠٠٨** لتفويض الصلاحيات وتنمية روح الفريق وحرية الاختيار وتدريب التأهيل التفاعلى . (١٠)

كما دلت عبارات جدول (٩) فيما يخص مفهوم فرق العمل أنها تتكون من فردين أو أكثر لديهم مسؤولية مشتركة وتتكامل أعمالهم بالمشاركة الفعالة وصولاً للأهداف المطلوبة .

ويرى **الباحثين** أن فرق العمل هي وحدة تفاعلية تنسق عملها و تستخدم أسلوباً معيارياً موحد هدفه تحسين الإنتاجية وتحقيق الذات .

وهذا يتفق مع ما ذكرته **وفاء بنى سعيد ٢٠١٣** أن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد التي تتكامل أعمالهم بالمشاركة الفعالة بواسطة أسلوب معيارى موحد هدفه تحسين الإنتاجية وتحقيق الذات للموظفين القائمين عليه و إعادة تنظيم هيكل الوظيفة . (١٥)

كما يتفق مع ما أشار إليه **Kreitner (2003)** أن أفراد فرق العمل يجب أن يتمتعوا بكفايات تكاملية ويتعهدوا فيما بينهم بالالتزام لتحقيق أهداف مشتركة تتوافق مع رسالة المؤسسة العامة والثقافة القائمة بها من خلال الإدارة العليا الكفو والتي تقوم بتحديد معالم المساءلة الجماعية ومدى فاعليتها فى تحقيق الأهداف جماعياً وعلى مستوى الفريق الواحد ضمن وظيفة واحدة ، كما تقوم بمساهمات الأعضاء فى الأداء الجماعى ضمن مهارات تكاملية متناغمة لأعضاء الفريق . (٢٨)

و ما إتفق عليه كلاً من **براق طالب الحيدر ٢٠٠٧** ، **Conindarajan,M &**

**2007 Natarjan** بوصف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قيادة مشتركة وغرضاً مشترك ويعملون مع بعضهم بشكل متناغم وتكاملى ولديهم مسؤولية مشتركة وتبادلية حول إنجاز الأعمال والأهداف . (٤) ، (١٩)



## جدول ( ١٠ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا ٢ لأراء عينة البحث في المحور الثانى الخاص بأهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن=٧٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا ٢
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ- أهمية التمكين بالمؤسسة الرياضية										
١٤	١٤	٤٠	٥٧.١٤٣	٢٠	٢٨.٥٧١	١٠	١٤.٢٨٦	١٧٠	٨٠.٩٥٢	٢٠.٠٠٠
١٥	١٥	٤٢	٦٠.٠٠٠	١٧	٢٤.٢٨٦	١١	١٥.٧١٤	١٧١	٨١.٤٢٩	٢٣.١٧٢
١٦	١٦	٤٠	٥٧.١٤٣	٢٠	٢٨.٥٧١	١٠	١٤.٢٨٦	١٧٠	٨٠.٩٥٢	٢٠.٠٠٠
١٧	١٧	٤٥	٦٤.٢٨٦	٢٥	٣٥.٧١٤	٠	٠.٠٠٠	١٨٥	٨٨.٠٩٥	٤٣.٥٧٢
ب- أهمية فرق العمل بالمؤسسة الرياضية										
١٨	١٨	٣٠	٤٢.٨٥٧	٣٦	٥١.٤٢٩	٤	٥.٧١٤	١٦٦	٧٩.٠٤٨	٢٤.٨٠٠
١٩	١٩	٤٩	٧٠.٠٠٠	٢١	٣٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٨٩	٩٠.٠٠٠	٥١.٨٠١
٢٠	٢٠	٤٨	٦٨.٥٧١	٢٢	٣١.٤٢٩	٠	٠.٠٠٠	١٨٨	٨٩.٥٢٤	٤٩.٤٨٦
٢١	٢١	٤٢	٦٠.٠٠٠	٢٨	٤٠.٠٠٠	٠	٠.٠٠٠	١٨٢	٨٦.٦٦٧	٣٩.٢٠١

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخاص " بأهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية" لصالح الإستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين ( ٠.٠٥ - ٥.٩٩ ) ، وهذا يشير إلى أهمية أسلوب التمكين بالمؤسسات الرياضية فى تدعيم الثقة بين الأفراد وإبراز مساهمات العمل فى الأداء الجماعى ، كما يعمل على تعميق المشاعر التى ترتبط بالمقدرة الذاتية لفرق العمل فى إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .

إتفق هذا مع نموذجاً قدمه كلاً من **1982 Peters , Tom and Waterman** حيث أشار هذا النموذج إلى أهمية التمكين والتى تتمثل فى مجموعة من الخطوات تتفاعل مع بعضها لتطویر عملية التمكين وهى إيصال مفهوم التمكين لجميع أفراد التنظيم وتدريب الأفراد لأدورهم الجديدة وتعديل الهيكل التنظيمى وخلق الإستقلالية الذاتية وتعديل أنظمة المؤسسة ، فيقوم على إشراك الموظفين فى عملية صياغة الأهداف التنظيمية وإستخدام فرق العمل ذاتية العمل لتنمية المشاركة - وزيادة فاعلية فرق العمل والتخلص من البيروقراطية وخلق هياكل تنظيمية مرنة واضحة الأدوار فى الإدارة الوسطى . (٣٣)

ويرى الباحثين أن التمكين المعتمد على التميز والإبداع من خلال توظيف المعرفة و إثراء المعلومات وتنمية المهارات البشرية ما هو إلا خطوة لتقديم التعلم التنظيمي وبناء المؤسسة ، كما أن التمكين يستند إلى عدة مبادئ لتهيئة المناخ الوظيفي الذي يساعد على إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تعمل على تشجيع الأفراد لخلق الإندماج الوظيفي والتي من ضمنها :

- معرفة وتحديد المسؤوليات للأفراد – والتخلي عن السلطات المساوية للمسؤوليات لدى الأفراد .
- تحديد الإنجاز المتميز والإعتراف به وكذلك دعم الثقة للأفراد .

كما دلت عبارات جدول (١٠) على أهمية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية متمثلة في الإستجابة السريعة لفرق العمل في حل المشكلات وتحقيق مبدأ الإبداع في تحسين الأداء العام للمؤسسات الرياضية .

وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه هيام الشريدة ٢٠٠٨ بأهمية فرق العمل لما تمتلكه من مهارات وخبرات تساعد المؤسسات على تقليص التكلفة وعدد العاملين وبالتالي زيادة الأرباح ومن ثم تحسين الأداء العام . (١٤)

كما يتفق مع ما أشار إليه موسى سلامة اللوزي ٢٠٠٨ أن أهمية فرق العمل تكمن في المؤسسات للمساهمة في تحقيق الإبداع من خلال ما تتمناه من ممارسات لأدوار قيادية ومسئولية فردية مشتركة والتزام يلبي الأهداف العامة ومن هذا يحتاج فريق العمل الفاعل رؤية واضحة ومحددة بأهداف وقواعد أساسية تعمل على توجيهها وفق مبادئ تري أنها مقبولة لديهم وتشعرهم بالرضا . (١٣)

ويرى الباحثين أن فرق العمل تمتلك مزيجاً من المهارات التكاملية التي تمكنها من الإستجابة بشكل أسرع والإبداع وحل المشاكل لكونها تكون أكثر ديناميكية ومرونة .

### جدول ( ١١ )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا لأراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بأبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية

ن=٧٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	٢٢	٤٠	٥٧.١٤٣	٢٣	٣٢.٨٥٧	٧	١٠.٠٠٠	١٧٣	٨٢.٣٨١	٢٣.٣٤٣
٢٣	٢٣	٢٠	٢٨.٥٧١	٤٠	٥٧.١٤٣	١٠	١٤.٢٨٦	١٥٠	٧١.٤٢٩	٢٠.٠٠٠
٢٤	٢٤	٤٠	٥٧.١٤٣	٢٧	٣٨.٥٧١	٣	٤.٢٨٦	١٧٧	٨٤.٢٨٦	٣٠.٢٠٠
٢٥	٢٥	٤٥	٦٤.٢٨٦	٢٢	٣١.٤٢٩	٣	٤.٢٨٦	١٨٢	٨٦.٦٦٧	٣٧.٩١٥

٢٧.٨٠٠	٨٣.٨١٠	١٧٦	٧.١٤٣	٥	٣٤.٢٨٦	٢٤	٥٨.٥٧١	٤١	٢٦	٢٦
٤٨.٥٤٤	٨٩.٠٤٨	١٨٧	٢.٨٥٧	٢	٢٧.١٤٣	١٩	٧٠.٠٠٠	٤٩	٢٧	٢٧
٣٠.٢٠٠	٨٤.٢٨٦	١٧٧	٤.٢٨٦	٣	٣٨.٥٧١	٢٧	٥٧.١٤٣	٤٠	٢٨	٢٨
٢٥.٢٢٩	٨٢.٨٥٧	١٧٤	٧.١٤٣	٥	٣٧.١٤٣	٢٦	٥٥.٧١٤	٣٩	٢٩	٢٩
٢٢.١٤٣	٨٠.٩٥٢	١٧٠	٧.١٤٣	٥	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٠.٠٠٠	٣٥	٣٠	٣٠
٥٤.٢٨٦	٩٠.٤٧٦	١٩٠	٠.٠٠٠	٠	٢٨.٥٧١	٢٠	٧١.٤٢٩	٥٠	٣١	٣١
٢٦.٤٢٩	٨٣.٣٣٣	١٧٥	٧.١٤٣	٥	٣٥.٧١٤	٢٥	٥٧.١٤٣	٤٠	٣٢	٣٢

قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخاص " بأبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية " لصالح الإستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا المحسوبة ما بين ( ٠.٠٥ - ٥.٩٩ ) ، وهذا يشير إلى أن من أبعاد التمكين الأساسية المشاركة فى إتخاذ القرار والتميز والإبداع وتنمية المهارات البشرية ، حرية التصرف والثقة والتنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

ويرى الباحثين أن التمكين له عدة أبعاد والتي من أهمها إتاحة المعلومات والبيانات عن الأنشطة المختلفة بالمؤسسات الرياضية بالإضافة إلى الإضطلاع على كافة مجالات العمل مما يعزز قوة وإلتزام العاملين ومن ثم تعزيز ثقافة المؤسسة الرياضية للشعور بالتمكين الإدارى .

وهذا يتفق مع ما ذكره **Eccles, Tony 1993** أن ما تتبناه إدارة المؤسسة الرياضية لمشاركة المعلومات والمعرفة مع العاملين والتي من شأنها تمكنهم من إدراك وفهم اللآداء التنظيمى . (٢٤)

كما يتفق مع رأى كلاً من **Bown , Lawer 1995** التمكين بأنه المشاركة الفعلية بين المستويات الإدارية فى بيئة العمل والتي يحددها فى أربعة عناصر أساسية وهى المعلومات ، المعرفة ، المكافآت ، القوة . (١٨)

و ما توصل إليه **Daft 2003** أن أبعاد التمكين تتجسد فى :

- إتاحة المعلومات .
- إمتلاك المعرفة .
- القوة والمكافآت . (٢٠)

و أضاف **Melhem, Yahaya 2003** الثقة بين العاملين فى مستويات الإدارة .

(٢٩)

جدول ( ١٢ )  
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> لأراء عينة البحث  
في المحور الرابع الخاص بالخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية  
فرق العمل بالمؤسسات الرياضية

ن=٧٠

كا	الأهمية النسبية	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢٣.٣٤٣	٨٢.٣٨١	١٧٣	١٠.٠٠٠	٧	٣٢.٨٥٧	٢٣	٥٧.١٤٣	٤٠	٣٣	٣٣
٢٢.١٤٣	٨٠.٩٥٢	١٧٠	٧.١٤٣	٥	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٠.٠٠٠	٣٥	٣٤	٣٤
٣٥.٣٤٣	٨٤.٢٨٦	١٧٧	٠.٠٠٠	٠	٤٧.١٤٣	٣٣	٥٢.٨٥٧	٣٧	٣٥	٣٥
١٩.٦٥٧	٧٨.٠٩٥	١٦٤	٨.٥٧١	٦	٤٨.٥٧١	٣٤	٤٢.٨٥٧	٣٠	٣٦	٣٦
٤٣.٥٧٢	٨٨.٠٩٥	١٨٥	٠.٠٠٠	٠	٣٥.٧١٤	٢٥	٦٤.٢٨٦	٤٥	٣٧	٣٧
٤٢.٢٠١	٨٧.٦١٩	١٨٤	٤.٢٨٦	٣	٢٨.٥٧١	٢٠	٦٧.١٤٣	٤٧	٣٨	٣٨
٢٢.١٤٣	٨٠.٩٥٢	١٧٠	٧.١٤٣	٥	٤٢.٨٥٧	٣٠	٥٠.٠٠٠	٣٥	٣٩	٣٩
٦٧.٠٥٨	٩١.٩٠٥	١٩٣	٢.٨٥٧	٢	١٨.٥٧١	١٣	٧٨.٥٧١	٥٥	٤٠	٤٠
٦٤.٦٥٨	٩١.٩٠٥	١٩٣	١.٤٢٩	١	٢١.٤٢٩	١٥	٧٧.١٤٣	٥٤	٤١	٤١
٤٨.٥٤٤	٨٩.٠٤٨	١٨٧	٢.٨٥٧	٢	٢٧.١٤٣	١٩	٧٠.٠٠٠	٤٩	٤٢	٤٢

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخاص " بالخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية " لصالح الإستجابة الأعلى وتتراوح قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة ما بين ( ٠.٠٥ - ٥.٩٩ ) ، وهذا يشير إلى أن من الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية الحوافز المادية كالمكافآت والحوافز المعنوية كالألفة والإنسانية ودعم الإدارة العليا لفرق العمل ، القيادة والتنوع في الأدوار الإدارية والأداء الجماعي .

وهذا يتفق مع ما ذكره كلاً من **2004 Onne** ، **2002 Dubrin** أن هناك مجموعة عوامل تؤثر على فاعلية فرق العمل التي تمتلك خبرات ومهارات تكاملية كالمكافآت والتمكين والألفة ودعم العمل والإنسانية . (٣٢) ، (٣٢)

ومع ما ذكره **2004 Hellrigel et.al** أن فاعلية فرق العمل تتكون من البيئة الخارجية المحيطة بالعمل والمعايير والتماسك والقيادة والأهداف والأدوار ومدى تنوعها .

(٢٥)

و إتفق هذا مع رأى **2003 Robbins et.al** أن فاعلية فرق العمل تتأثر بالهدف والجدية والمسئولية والمهارات التي يحتويها أعضاء الفريق بالإضافة للأداء الجماعى .(٣٤)

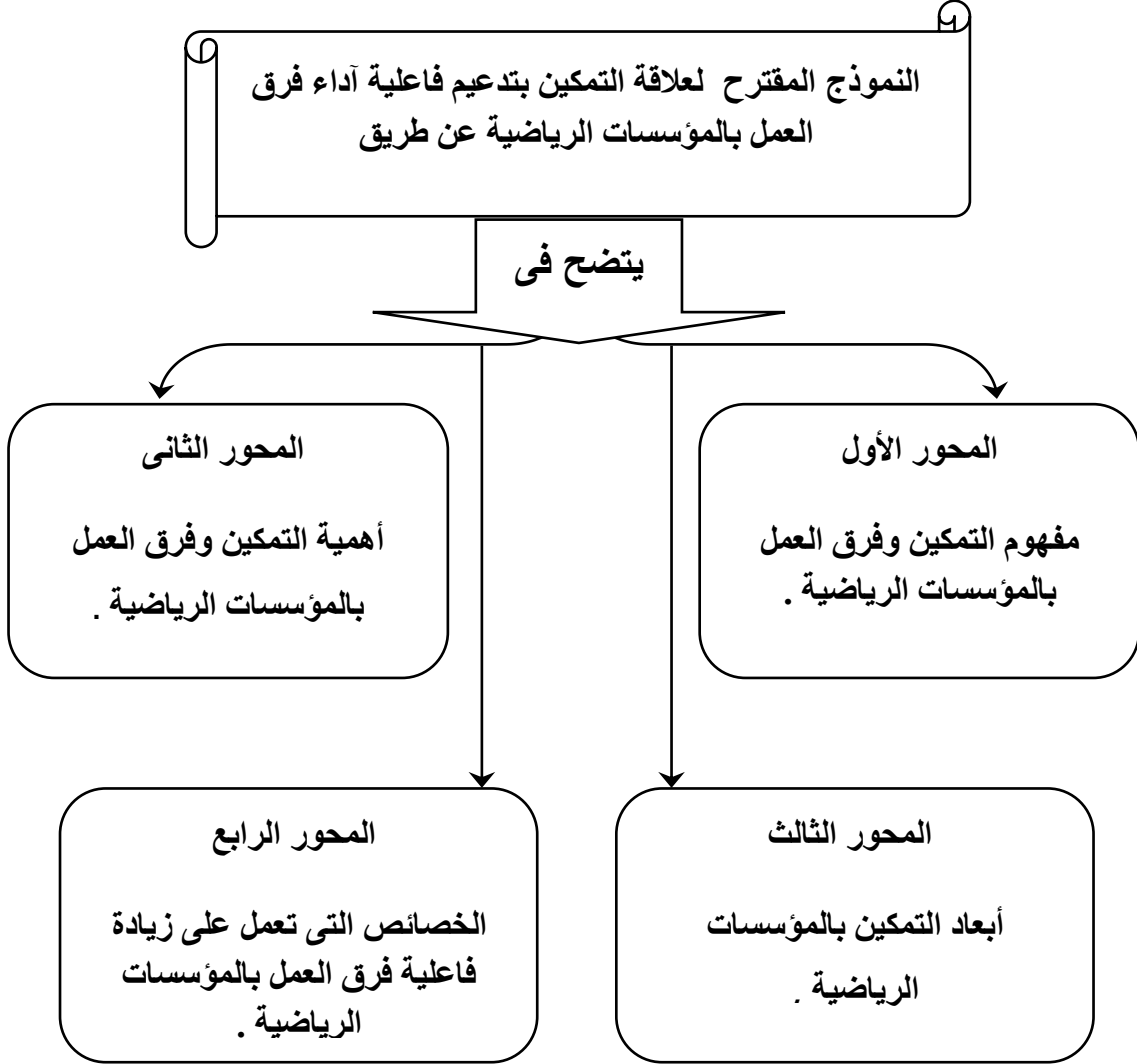
ويرى الباحثين أن أهم الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل تصميم الوظيفة التي تتجسد فى الإعداد الوظيفى والشعور بالتمكين من خلال الصلاحية والسلطة الممنوحة لحل المشاكل ذاتياً دون الرجوع المستمر للإدارة العليا والإعتمادية على بعضهم البعض وفقاً لخبرتهم والتفاعل الإجتماعى فيما بينهم ومدى الإنسجام والمودة التي يمتلكها أعضاء الفريق .

### إستخلاصات البحث

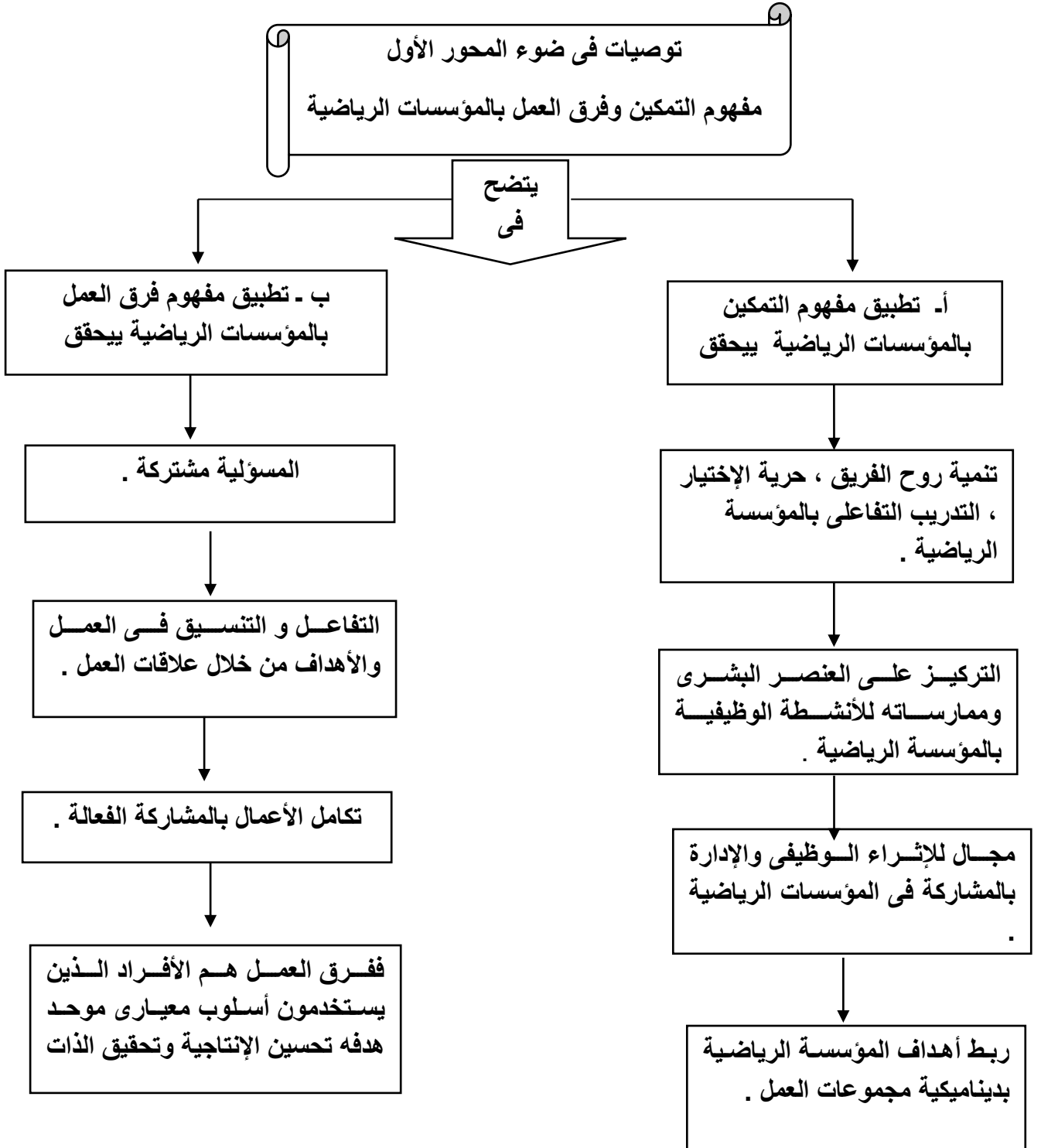
فى ضوء هدف البحث ، والعينة المستخدمة والتحليل الأحصائى وما تم التوصل إليه من نتائج تمثلت إستنتاجات البحث فيما يلى :

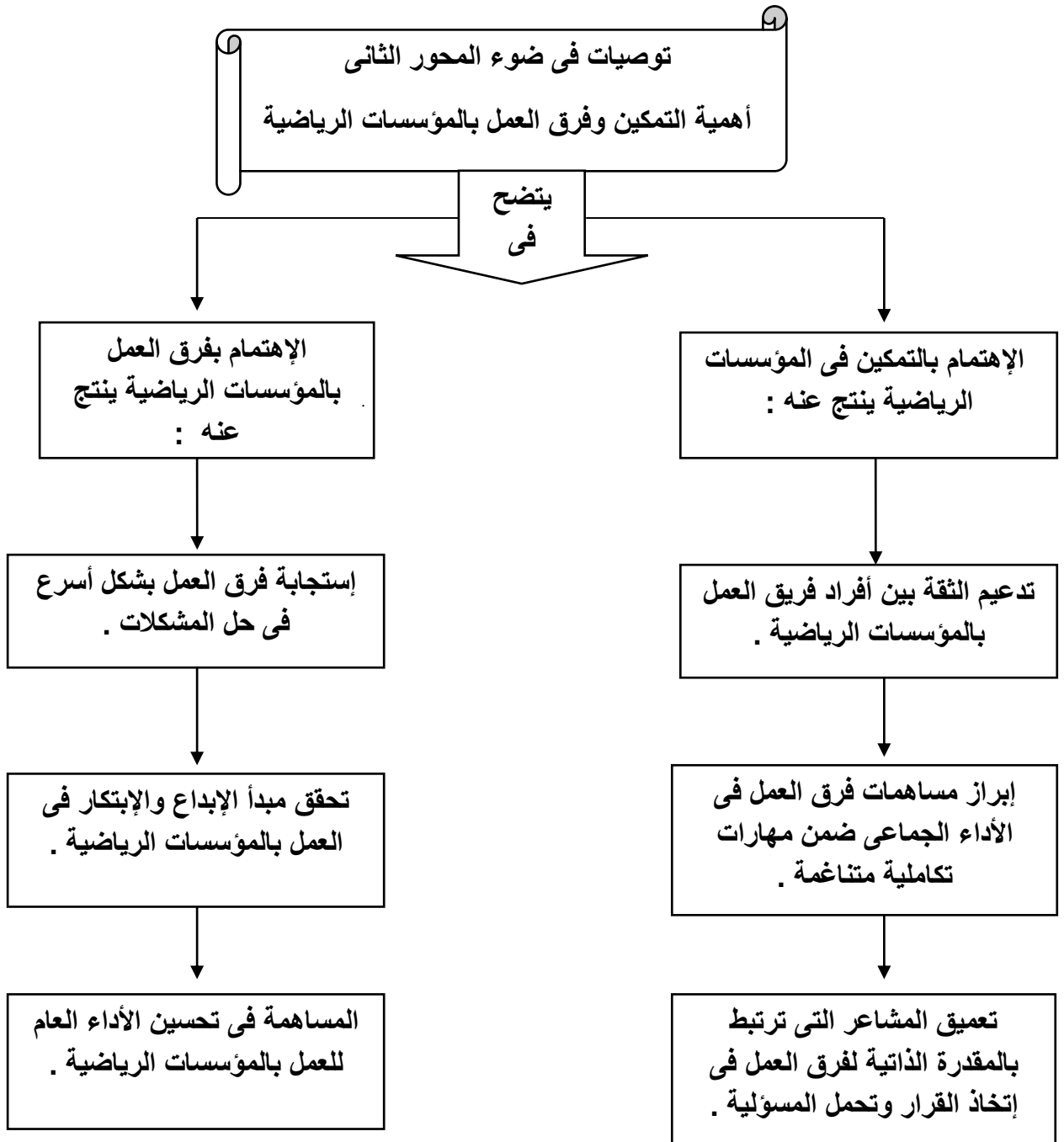
- إستخلاصات فى ضوء المحور الأول مفهوم التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية يتضح فى تنمية روح الفريق الذى يمثل وحدة تفاعلية تنسق عملها وأهدافها من خلال علاقات العمل وحرية الإختيار والتدريب على التأهيل التفاعلى .
- إستخلاصات فى ضوء المحور الثانى أهمية التمكين وفرق العمل بالمؤسسات الرياضية تتضح فى تدعيم الثقة التي تثبت القدرة الذاتية فى تحمل المسئولية وإتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- إستخلاصات فى ضوء المحور الثالث أبعاد التمكين بالمؤسسات الرياضية تتضح فى المشاركة فى إتخاذ القرار ، التميز والإبداع ، التنمية المهنية و إمتلاك المعرفة .
- إستخلاصات فى ضوء المحور الرابع الخصائص التي تعمل على زيادة فاعلية فرق العمل بالمؤسسات الرياضية وتتضح فى الحافز المادى والحافز المعنوى والقيادة والجدية والمسئولية والتماسك والإرتباط ووحدة الفريق الواحد .

توصيات البحث  
 في ضوء إستخلاصات البحث يوصى الباحثين بتطبيق النموذج المقترح للتعرف على  
 علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية والذي يتضح في  
 :

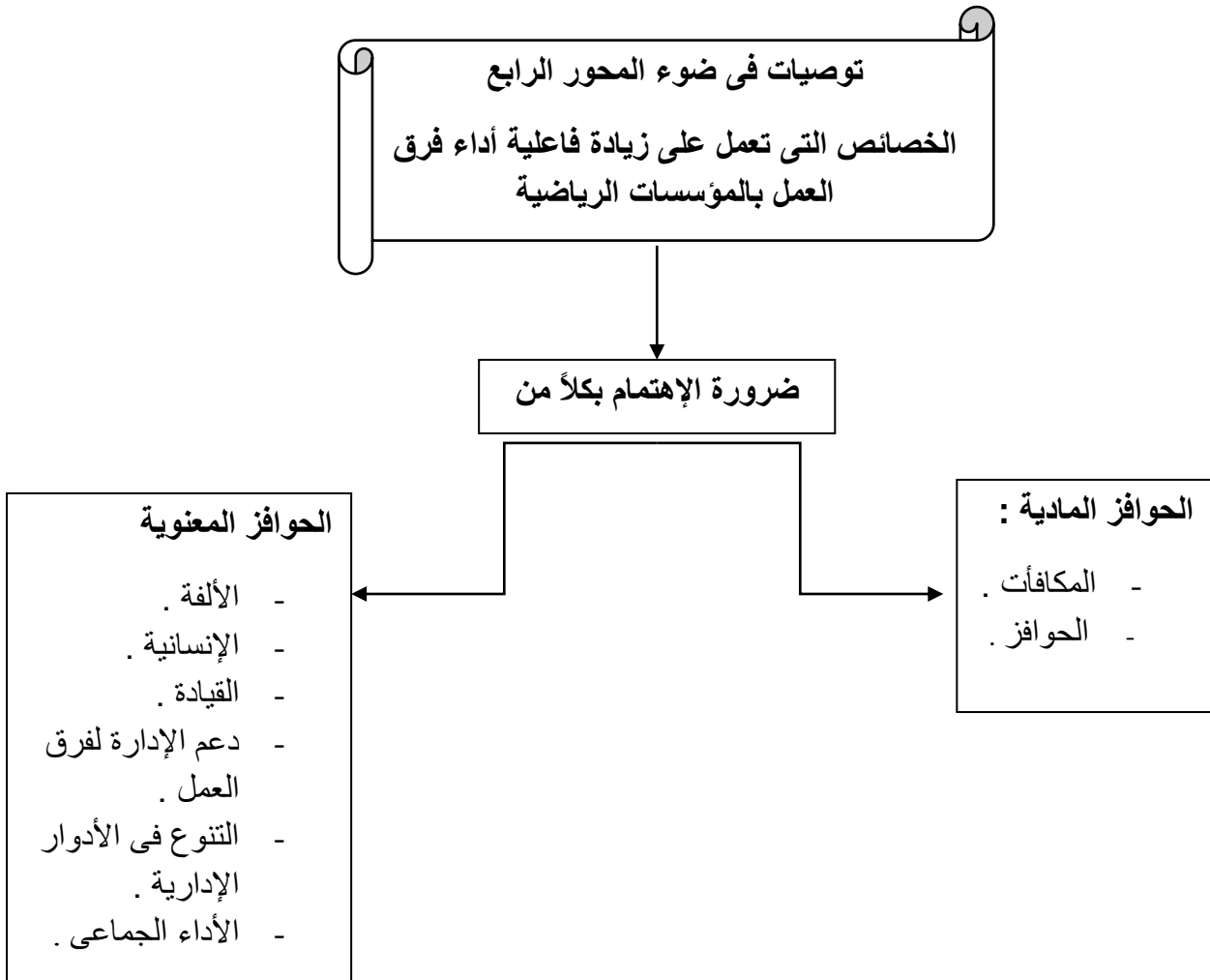
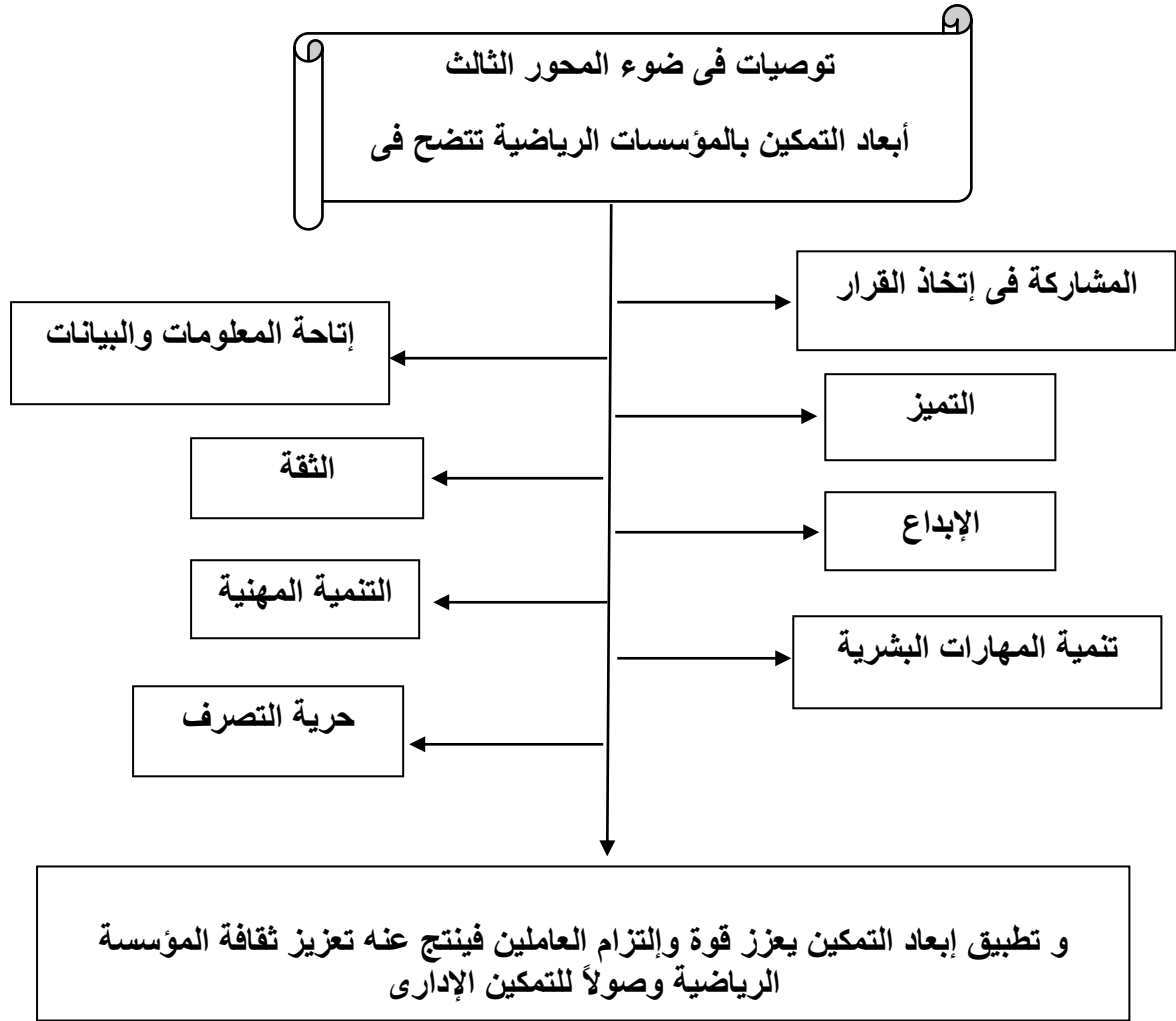


لتطبيق النموذج المقترح يجب الإسترشاد بنتائج محاور الإستبيان كما هي موضحة فى الأتى :









## قائمة المراجع

## المراجع العربية :

- ١- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠) : إدترة السلوك التنظيمى رؤية معاصرة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة بنها . ص ١٤٥ ، ١٩٥
- ٢- أحمد ماهر (٢٠٠٧) : السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- ٣- أندراوس ، رامى جمال (٢٠٠٨) : الإدارة بالثقة والتمكين : مدخل لتطوير المؤسسات ، عالم الكتب الحديثة ، عمان ، الأردن .
- ٤- براق طالب عبد الجبار الحيدر (٢٠٠٧) : أثر تصميم الوظيفة فى فاعلية فرق العمل : دراسة تطبيقية فى مدينة دائرة الطب ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد العراق .
- ٥- دعاء محمد أحمد جيبات (٢٠١٥) : أثر إستراتيجيات التمكين فى تعزيز الإبداع التنظيمى فى المستشفيات الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية ، عمان .
- ٦- رامى جمال ، معاينة ، عادل سالم (٢٠٠٨) : الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن .
- ٧- زياد عطالله العضايلة (٢٠٠٦) : أثر سمات فرق العمل فى فاعلية الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن .
- ٨- عبد الله الطجم (٢٠٠٢) : قياس العوامل المؤثرة على وظائف جماعات العمل فى المؤسسات العامة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد (٢٩) ، عدد (٢) .
- ٩- عطية حسين أفندى ٢٠٠٣ م : تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، داينامك للطباعة والنشر ، القاهرة .
- ١٠- غنيم عواد الحربى (٢٠٠٨) : أثر التمكين الإدارى فى بلورة السلوك الإبداعى لدى موظفى وزارة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن .
- ١١- محمد عبد الفتاح الصيرفى (٢٠٠٣) : مفاهيم إدارية حديثة ، الدار العلمية ، الأردن .
- ١٢- موسى أحمد السعودى (٢٠١٣) : أثر تمكين فرق العمل فى تعزيز أدائها فى المسنشفيات الأردنية ، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ، مجلد (٩) ، عدد (١) .
- ١٣- موسى سلامة اللوزى (٢٠٠٨) : مبادئ إدارة الأعمال ، الإسراء للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ١٤- هيام الشريدة (٢٠٠٨) : أبعاد التمكين الإدارى لدى القادة التربويين فى الجامعات الحكومية فى إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإدارى ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن .
- ١٥- وفاء بنى سعيد ، (٢٠١٣) : أثر تمكين العاملين فى إدارة التغيير : دراسة ميدانية فى المستشفيات الخاصة الأردنية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، رسالة ماجستير ، الأردن .

## المراجع الأجنبية :

- 16- **Amr,Abou Elnaga , and Amen, Imran (2014)** : The Impact of Employee Empowerment on Jop Satisfaction : Theoretical study , American Journal of Research Communication . vol,(2), No,(1) .USA.
- 17- **Bennis,R Townsend (1995)** : "Reinveting Leader Ship" newYork , willian morrow .
- 18- **Bowen,D.F&Lawler,E.E (1995)** : Empowering service Emploeyss sloen Management review,summer.
- 19- **Conindarajan,M and Natarjan, S, (2007)**, principles of Management prentice-Hall of India private Limited – New Delhi, India .
- 20- **Daft,Richard L.(2009)**, organizational Theory and Design,8thed.,Tomson-south-western,ohio.
- 21- **Daft,Richard L.(2003)**, organizational Theory and Design.3th ed.,Tomson-south-western,ohio.
- 22- **Daft,Richard L.(2000)**, "Management",6thed.,Harcort college publishing, Orlando.
- 23- **Dubrin , Andrew J.,(2002)** Fundamentals of Chmiel , Nik,"Introduction to work and organizational pshychology",1st ed., Black Well Publishers ,Oxford, UK.
- 24- **Eccles ,Tony ,(1993)**, The Deceptive Allure OF Empowerment, Long to team think, Emerald,work study,Vol.(52),No.(5).
- 25- **Hellrigel , Don , Slocum, J and Woodman Richard,w., (2004)"Organizational Behavior"**, 10th ed., southwestern College, Publishing in USA.
- 26- **Invancevich ,John M ,and Michael T.,(2002)**,organization Behavior and Management ,6thed., Mc Graw-Hall,Irwin.
- 27- **James Becker (2001)** : The important of individual performance from the perspective of gnome and ongoingational performance effectiveness ' small group research ' vol 32 .
- 28- **Kreitner,R., Kinichia, A., & Cole, N.,(2003)**. Fundamentals of Organizational Behavior, First Edition, Canada: McGraw Hill.
- 29- **Melhem,Yahaya (2003)**."Employee-Customer Relationship: An Investigation In To the Impact of Customer-contact,

Unpublished PhD Dissertation, University of Nottingham, England

- 30- **Mendibil, Kepa, & Mabryda, J.,(2006).** Factor That Affect the Design and Implementation of Team-Based Performance Measurement Systems, International Journal of Productivity and Performance Management,55(2).
- 31- **Oberty, O., & Saa-Peres P., (2006).** Work Teams to Favor Knowledge Management, European Business Review,81(1).
- 32- **Onne , Jansdsen,(2004)"**The Barries effect of conflict with superioes in the relationships between empowerment and organizational commitments",. Work and stress , Vol.18,No.(1).
- 33- **Peres , Tom and Waterman ,Robert,(1982),** In search of Excellence: Lessons from America Best Run Companies,London,Haper and Row.
- 34- **Robbins,StephnP ., (2003). Organizational Behavior :** Concepts., Controversies, Application , Prentice-Hall International, Inc., New York.
- 35- **Simons,Robert,(1995),**Control In An Age Ideology, Organization Studies, Vol.(123),No.(3).
- 36- **Spector (1995) "Taking changes & Letting go "**New York, the free press .
- 37- **Thyleffors ,I,Persson ,O.Hellston,d (2005),** Perceived efficiency and Teamwork,Journal of Intor professional car,vol.(19),No(2)
- 38- **Wikinsons, A(1998).** "Empowerment: theory and practice", Personal Review, Vol.(27)No.(1).