

نموذج مقترح للتمكين الوظيفي للإخصائين الرياضيين بجامعة الزقازيق

أ.د/ حسيني سيد أيوب

أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة الزقازيق

د/ سامح حسن عبده

أخصائي رياضي بجامعة الزقازيق

تقديم

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة غير مسبوقة نتيجة قوي 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 ، فقد أنتقل العالم كما يشير محمود أحمد الخطيب من ٢٠٠٠ من عصر الصناعة إلي عصر المعلومات وهو ما عرف بالموجه 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 دور حيويًا في نجاح المؤسسات ومن هذه القيم المعرفة والجودة وتمكين العاملين . (١٢ : ٣)

فقد ظهرت كما يشير سبكتور Spector ١٩٩٥ أساليب إدارية حديثة ، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين "Empowerment" ، وهو مفهوم بدأ في الإنتشار لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات ، وهناك اتفاق علي أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي ، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات ، ومنحه الحرية لتحمل مسئولية آرائه ، وقراراته ، وتطبيقاته. (٢٢ : ٤)

ويشير لاسنجر Laschinger ٢٠٠٢ إلي أن تمكين العاملين هو مدخل بناء وفعال لإدارة العاملين في المؤسسة ، حيث يعمل على إشعارهم بالتقدير من جانب رؤسائهم عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار وفي التخطيط . (٢١ : ٣٤) كما يشير محمد زكي عويس ٢٠٠٨ إلي أن التمكين يعد مدخلاً حديثاً لتحويل المؤسسات من مجرد مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة من خلال زيادة الأهمية الإستراتيجية للعاملين في المستويات الدنيا لاحتكاكهم مباشرة بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة (١٠ : ٤٣)

ويشير عطية أفندي ٢٠٠٣ إلي أن التمكين يعد من أهم الموضوعات التي برزت علي الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية ، وهو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الإهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلي ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization

وما يتبع ذلك من تغير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلي التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات الصحيحة. (٦ : ٩)

مشكلة وأهمية البحث

يشير محمد جمال أبو المجد ٢٠٠٨ إلي أن العاملين يشعرون داخل وظائفهم بالسجن والشعور السلبي تجاه المنظمة لما يمارسه القياديون من تحكم وسيطرة بإتقان ، وتجاهل ممارسة الأدوار الأخرى وعلي رأسها مدخل التمكين الوظيفي للعاملين ، بمعنى تمكين المرؤوسين ليكونوا مسئولين عن النتائج بدافع الشراكة في الرؤية والقيادة والأهداف. (٩ : ٥٤)

ويبين عادل ثابت ٢٠٠٧ أن هناك تحديات كثيرة أصبحت تفرض نفسها على المدير والإدارة ومن أبرز هذه التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة والمديرين هي عملية التجديد والتغيير المستمرة والتي تأثرت بالعمولة ونظام الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات وظهور العديد من الأنماط الإدارية الحديثة ، ولا يستطيع المدير مواجهة هذه التحديات بمفرده وإنما هو في حاجة إلى عاملين على درجة عالية من الوعي . (٤ : ٢٩٠)

ويشير فضل صباح ١٩٩٧ إلي أن جميع المؤسسات التعليمية وقيادتها قد اهتمت بتحديث أساليب إدارتها ومحاولة إتباع أفضل الأنماط الإدارية حتي تستطيع الوفاء بمتطلباتها في إعداد الأجيال الحالية للتعايش مع المجتمع المعرفي الذي تسعى الدول المتقدمة إليه ، وأصبحت فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة ، حيث يسود الإقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط. (٧ : ٢٦)

فقد اتجهت المنظمات كما يشير عطية أفندي ٢٠٠٣ إلي نقل العديد من المهام من المديرين إلي فرق العمل والمرؤوسين فيما يسمي بتمكين العاملين ، وعلي الرغم من أن هذا المفهوم انتشر في العديد من الشركات في العالم إلا أن الدراسات في هذا الموضوع محدودة جداً. (٦ : ٢٠)

والتمكين الوظيفي كما يشير لاسنجر Laschinger ٢٠٠٢ يدعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في مؤسسات الأعمال . فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضاء الوظيفي ، وجودة القرارات ، والانتماء للمؤسسة ، ووضوح دور المسئولية الوظيفية ، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة ، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع. كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة . ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة (٢١ : ٣٤) .

ويشير بسلان عبادي ٢٠٠٩ إلى دراسة أجراها مركز ICHC أظهرت أن اندماج العاملين والتمكين تشكل ٨٠% لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المنظمة وإخلاص العامل في عمله وتكريس اهتمامه لمنظّمته وتعزيز الرضا لديه وبالتالي تنتقل المؤسسة من السلطة إلى المسؤولية ومن الفردية إلى التشاركية وهذا بدوره يدفع بالعمل إلى تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى الرؤية التي تتطلع إليها المؤسسات (٢٣ : ١) .

ويشير لاسنجر Laschinger ٢٠٠٢ إلى أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة. ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تفويض العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم ، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد ، ويتم ذلك من خلال تمكين المديرين ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة (٢١ : ٣٤) .

فالتمكن الوظيفي كما يشير هاكت وآخرون Hackett et al ١٩٩٤ هو مدخل بناء وفعال لإدارة العاملين في المؤسسة ، حيث يعمل على أشعارهم بالتقدير من جانب رؤسائهم عن طريق إشراكهم في عملية صنع القرار والتخطيط ، لذا فقد اتجهت بعض المؤسسات نحو التمكين وذلك في إطار رغبة الإدارة العليا في القضاء على مركزية الإدارة. (٢٠ : ٦٤)

وتتبع أهمية البحث من اهتمامه بتمكين العاملين كمدخل إداري يحقق فائده متبادله بين العامل والمنظمة حيث يشعر العاملون بمعنى الوظيفة وبأهمية المهام التي يقومون بها وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له . وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يساهم في التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى معرفة :

١. مستوى التمكين الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق .
٢. وضع نموذج مقترح للتمكين الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق

تساؤلات البحث

١. ما هو مستوى التمكين الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق ؟
٢. ما هي متطلبات النموذج المقترح للتمكين الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق؟

مصطلحات البحث

التمكين : " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما " . (١٨ : ٤٢)
التمكين الوظيفي : " عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات " (١٩ : ٢٥)
الأخصائي الرياضي : " هو ذلك الفرد المناط به الإشراف على كافة الأنشطة الرياضية بالجامعات المصرية وكلياتها التابعة لها ، وتقع هذه الوظيفة بالمجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية بمجموعة الوظائف التخصصية ، ويشترط في شاغلوها هذه الوظيفة أن يكون حاصل علي بكالوريوس التربية الرياضية " (١ : ٧)

الدراسات السابقة

١ . دراسة معالي فهمي حيدر (٢٠٠١) بعنوان " العوامل المؤثرة علي تمكين العاملين : بالتطبيق علي وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية " . (١٤)
استهدفت الدراسة تحديد العوامل المؤثرة علي مستوي إدراك العاملين للتمكين كما أنها تهدف إلي تحديد طبيعة العلاقة بين مستوي شعور العاملين بالتمكين والميل إلي ترك العمل وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية ، وقد توصلت الدراسة إلي أن شعور العاملين بالتمكين يؤثر بشكل معنوي علي الميل إلي عدم ترك العمل ، كما توصلت الدراسة إلي أن هناك عدد من العوامل المؤثرة علي مستوي الشعور بالتمكين وهي السلوك التديمي من جانب الرؤساء ، وضوح الدور ، الحصول علي المعلومات .

٢ . دراسة سعد العتيبي (٢٠٠٤) بعنوان " تمكين العاملين : كاستراتيجية للتطوير الإداري " . (٣)
هدفت هذه الدراسة إلي إيضاح مفاهيم التمكين كاستراتيجية إدارية ، والتعرف علي أبعاده ونماذجه ، وتحديد علاقته بالثقافة التنظيمية والتدريب والقيادة ، وقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات العربية تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها علي تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات البناء التنظيمي الهرمي ، المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة ، والإدارة الوسطي من فقدان وظائفهم ، الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادرة والابتكار . وقد اقترحت الدراسة لتطبيق التمكين الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن ، والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية ، وبناء المؤسسة التي تشجع علي التعلم الذاتي .

٣ . دراسة محمد عبد العظيم محمود (٢٠٠٧) بعنوان " الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز " . (١١)
استهدفت الدراسة التعرف علي العلاقة بين الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية

الإنجاز والتعرف علي مقومات التمكين بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية " ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود درجة عالية من تمكين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد ، وأيضاً وجود درجة عالية من دافعية الإنجاز للعاملين بهذه المديريات ووجود علاقة إرتباطية بين تمكين العاملين ودافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية وكان أكثر أبعاد التمكين إدراكاً لدي عينة البحث هو " معني العمل "

٤. دراسة انطونيوس Antonis ٢٠٠٧ بعنوان " إدارة التمكين الوظيفي في الفنادق الفاخرة بأوروبا (١٦)." .

وقد سعت هذه الدراسة إلي إختبار إحتتمالات أربعة للتنبؤ بسلوك تمكين الموظفين خلال تقديم الخدمات للعملاء ، وكذلك التعرف علي تأثير تمكين العاملين علي رضا العملاء في الفنادق الفاخرة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلي أن تمكين العاملين في الفنادق الضخمة يعتبر من أكثر العوامل المؤدية لزيادة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وبالتالي زيادة الإقبال والتردد علي الفنادق . كما أشارت إلي أن تراجع الإيرادات لبعض الفنادق كان نتيجة لعدم تطبيق التمكين بشكل سليم كأسلوب إداري يحقق أهداف المنظمة ويحقق رضا الموظفين والعملاء .

٥. دراسة كارتر Carter ٢٠٠٩ " تمكين المديرين للعاملين " . (١٧)

هدفت هذه الدراسة إلي بحث تمكين العاملين باعتباره عاملاً هاماً في سلوك المؤسسات .وتقديم نموذج إجرائي لتطبيق التمكين يهدف إلي تطوير وتحسين أداء المؤسسة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلي أن معظم الموظفين يكونون أكثر إنتاجية عندما تخول لهم السلطة من قبل الإدارة ، وأن التفكير المنهجي يساعد المديرين في عملية صنع القرار ، وتحقيق زيادة في الإنتاج ، وزيادة الروح المعنوية ، كما أن التمكين يشجع علي الإبتكار ، وزيادة الدافعية نحو العمل ، وقد أوصت الدراسة بأهمية دعم المؤسسات لعملية التمكين للاستفادة من طاقات العاملين بها ودفعهم نحو زيادة الإنتاج .

إجراءات البحث

المنهج

تم استخدام المنهج الوصفي القائم علي الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة .

عينة البحث

قام الباحثان بإختيار عينة البحث بإستخدام الطريقة الطبقيّة العنقودية العشوائية ، وقد قام الباحثان بإختيار عينة البحث من الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق وذلك بإختيار ٥٠% من

إجمالي أعداد الأخصائيين الرياضيين بالجامعة وفقاً لدرجاتهم الوظيفية ، وذلك طبقاً للأعداد التي صرحت بها إدارة شؤون العاملين بجامعة الزقازيق بتاريخ ٢٤ / ٤ / ٢٠١٣م مرفق (١) ويبين جدول (١) المجتمع الأصلي للبحث (الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق) وحجم العينة المختارة وتوزيعها وفقاً للدرجات الوظيفية ، وقد قام الباحثان بإختيار عدد (٢٠) فرد للعينة الإستطلاعية بنسبة بلغت ١٤% من إجمالي عينة البحث والبالغ عددها (١٤٣) من الأخصائيين الرياضيين ، وبذلك يبلغ حجم عينة البحث الأساسية (١٢٣) من الأخصائيين الرياضيين بنسبة ٨٦% من عينة البحث الكليه .

جدول (١) أعداد المجتمع الأصلي وعينة البحث وفقاً لدرجاتهم الوظيفية

م	الدرجة	أعداد الطلاب	
		المجتمع الأصلي	عينة البحث
١	كبير أخصائيين	٦٥	٣٣
٢	الأولي	٢٩	١٥
٣	الثانية	٥٧	٢٩
٤	الثالثة	١٣١	٦٦
	الإجمالي	٢٨٢	١٤٣

٣ / ٤ خطوات بناء الإستبيان

٣ / ٤ / ١ إستبيان إستطلاع رأي الخبراء حول المحاور

قام الباحثان بإعداد صورة مبدئية لمحاور إستبيان التمكين الوظيفي بعد الإطلاع علي القراءات النظرية والدراسات السابقة وقد إشتمل الإستبيان علي (١٨) محور كما هو مبين بمرفق (٢ / ١) لعرضها علي السادة الخبراء في مجالي الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية ، وإدارة الأعمال بكلية التجارة مرفق (٣)

وقد استخلص الباحثان من خلال إستطلاع الرأي إجماع آراء الخبراء المتخصصين علي ، موافقة الخبراء علي المحاور (الأول ، والثاني ، والثالث ، والرابع ، والثاني عشر) من الصورة المبدئية لمحاور إستبيان التمكين الوظيفي مرفق (٢ / ١) ، ويبين مرفق (٢ / ٢) آراء السادة الخبراء والوزن النسبي لفاعلية محاور استبيان التمكين الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق .

٤ / ٤ / ٢ إستبيان إستطلاع رأي الخبراء حول العبارات

من خلال مراجعة الدراسات السابقة قام الباحثان بإعداد صورة مبدئية للإستبيان مرفق (٤) وذلك وفقاً للوزن النسبي للمحاور ، وقد تم عرض عبارات الإستبيان في صورته الأولية علي نخبة من السادة الخبراء في مجالذي الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية ، وإدارة الأعمال بكلية التجارة مرفق (٥)

وقد تم اختيار العبارات التي حصلت علي نسبة موافقة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ،
ويبين جدول (٢) عدد عبارات إستبيان التمكين الوظيفي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور
وكذلك أرقام العبارات المستبعدة ، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٤) عبارات هي العبارات (٥ ، ١٢ ،
٢١ ، ٢٨) من الصورة المبدئية للإستبيان مرفق (٤) ، وقد تم تعديل صياغة (٥) عبارات
بإستبيان التمكين الوظيفي ، ويبين جدول (٣) العبارات التي تم تعديل صياغتها ، ويبين مرفق (٦)
الصورة النهائية لإستبيان التمكين الوظيفي .

جدول (٢) عدد عبارات إستبيان التمكين الوظيفي وعدد العبارات المستبعدة من كل محور
وفقاً لآراء السادة الخبراء

م	محاور الإستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفه	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	الفعالية الذاتية	٨	١	٥	٧
٢	معني العمل	٧	١	١٢	٦
٣	الإتصالات الفعالة	٧	١	٢١	٦
٤	حرية الإختيار	٦	١	٢٨	٥
٥	التأثير في القرار	٥	٠	.	٥

جدول (٣) العبارات التي تم إعادة صياغتها بإستبيان التمكين الوظيفي
وفقاً لآراء السادة الخبراء

رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
٢	تساعدني مهاراتي في التغلب علي مشكلات عملي مما يزيد من ثقتي بنفسي	تساعدني قدراتي في التغلب علي مشاكل عملي
٨	لدي علم بتقييم مديري لأدائي بالعمل	لدي علم بعناصر تقييم أدائي بالعمل
١٣	تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل بها	تشعرنني الإدارة بأهميتي كعنصر فاعل بها
٢٢	تساعد وفرة تقنيات الإتصال علي نقل المعلومات المتعلقة بالعمل	تساعد وفرة تقنيات الإتصال علي التخفيف من أعباء العمل
٣٠	حرية التعبير متاحة للجميع حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المزمع إصدارها	حرية التعبير متاحة للجميع

٣ / ٥ الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثان بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدي ملائمة محاور الإستبيان لهدف الدراسة ،
وقياس صدق الإستبيان ، وكذلك التعرف علي ثبات الإستبيان

٣ / ٦ المعاملات العلمية للإختبار

٣ / ٦ / ١ صدق المحكمين

بعد عرض الإستبيان علي السادة الخبراء في مجالي الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية

وإدارة الأعمال بكلية التجارة ، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي أبدتها الخبراء قام الباحثان بتعديل الإستمارة وصياغة العبارات حتي أصبحت الإستمارة في صورتها النهائية معدة للتطبيق وقد استبعد الباحثان جميع المحاور والعبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٧٠% من آراء السادة الخبراء.

٣ / ٦ / ٢ الثبات

٣ / ٦ / ٢ / ١ تطبيق الإختبار وإعادته

لإيجاد معامل الثبات قام الباحثان بإستخدام طريقة إعادة الإختبار وقد تم تطبيق الإستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية ، وقد تم إعادة تطبيق الإستبيان علي نفس العينة بعد مرور أسبوعان حيث تم التطبيق الأول بتاريخ ٥ / ٥ / ٢٠١٣ وقد تم التطبيق الثاني بتاريخ ١٩ / ٥ / ٢٠١٣م ، وتم حساب معامل الإرتباط لمحاور إستبيان التمكين الوظيفي بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (١٥) .

جدول (٤) معاملات الثبات لمحاور إستبيان التمكين الوظيفي ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
			ع	س □	ع	س □
١	المحور الأول	٧	٠.٥٢	٢.١٢	١.٩٧	٠.٤١
٢	المحور الثاني	٦	٠.٤٨	٢.٠٥	١.٩١	٠.٣٩
٣	المحور الثالث	٦	٠.٥٥	٢.١٥	١.٨٧	٠.٤٤
٤	المحور الرابع	٥	٠.٥٠	٢.٠٧	١.٩	٠.٤٢
٥	المحور الخامس	٥	٠.٤٠	٢.٠٥	٢	٠.٣٦

ر الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٤٣٣

يتضح من الجدول السابق أن استمارة الاستبيان حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠.٧١ ، ٠.٨٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يؤكد ثبات تلك الاستمارة ويضمن الباحثان لاستمارة الاستبيان في التطبيق الميداني.

٣ / ٧ الدراسة الأساسية

تم تطبيق الاستبيان علي عينة الدراسة والبالغ عددها (١٢٣) أخصائي رياضي من العاملين بالإدارة العامة لرعاية الطلاب وكليات جامعة الزقازيق بتاريخ ٢ / ٦ / ٢٠١٣م بعد التأكد من مدي ملائمة الاستبيان لعينة البحث وقدرتهم علي استيعاب فقرات الاستبيان .

٣ / ١٠ المعالجات الإحصائية

تم إستخدام برنامج Microsoft Excel لحساب النسب المئوية ثم تم إستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

Arithmetic mean

١. المتوسط الحسابي

The percentage

٢. النسبة المئوية

Chi – Square test Statistic

٣. إختبار كاي ٢

weight cases

٤. الوزن النسبي

٤ / ١ عرض ومناقشة النتائج

٤ / ١ / ١ عرض النتائج

جدول (٥) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الأول (الفعالية الذاتية) بمحاور التمكين الوظيفي ن=١٢٣

الوزن النسبي	٢٤ ودلالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٣٤٥	**١٣٨.٨٨	%٢.٤٤	٣	%١٤.٦٣	١٨	%٨٢.٩٣	١٠٢	يشجعني مديري علي تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي	١
٢٩٣	**٤٠.١٥	%٢١.٩٥	٢٧	%١٧.٨٩	٢٢	%٦٠.١٦	٧٤	تساعدني مهاراتي في التغلب علي مشكلات عملي مما يزيد من ثقتي بنفسي	٢
٣٤٧	**١٥١.٠٧	%٣.٢٥	٤	%١١.٣٨	١٤	%٨٥.٣٧	١٠٥	أثق في قدراتي بشأن أداء مهام وظيفتي	٣
٣٠٣	**٣٩.٦٦	%١٠.٥٧	١٣	%٣٢.٥٢	٤٠	%٥٦.٩١	٧٠	يسهل الحصول علي البيانات اللازمة لأداء عملي من الإدارات الأخرى	٤
٣٤٣	**٤٠.٩٨	%٠.٠٠	٠	%٢١.١٤	٢٦	%٧٨.٨٦	٩٧	أملك مهارة أساسية وضرورية تمكنني من القيام بعملي	٥
١٦٢	**١١٠.٧٨	%٧٨.٠٥	٩٦	%١٢.٢٠	١٥	%٩.٧٦	١٢	التحق بالبرامج التدريبية كي أتمكن من تطوير أدائي وتحقيق أهداف عملي	٦
٣٣١	**١٠٤.٢٤	%٧.٣٢	٩	%١٦.٢٦	٢٠	%٧٦.٤٢	٩٤	لدي علم بتقييم مديري لأدائي بالعمل	٧

يتضح من جدول (٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الفعالية الذاتية (موافق – إلى حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥

جدول (٦) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثاني (معني العمل) بمحاور التمكين الوظيفي ن=١٢٣

الوزن النسبي	٢٤ ودلالاتها	غير موافق		إلى حد ما		موافق		العبارات	م
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
٢٢٨	**٢٨.٦٨	%٥١.٢٢	٦٣	%١٢.٢٠	١٥	%٣٦.٥٩	٤٥	اكتسب احترام زملائي نظراً لطبيعة عملي	١
٢١٧	**٢٩.٦١	%٥٤.٤٧	٦٧	%١٤.٦٣	١٨	%٣٠.٨٩	٣٨	يمثل عملي قيمة ومعني كبير بالنسبة لي	٢
١٦٨	**٢٣.٤٦	%٧٤.٨٠	٩٢	%١٣.٨٢	١٧	%١١.٣٨	١٤	ممارستي لعملي تمنحني شعور بالأهمية	٣
١٩٠	**٥٢.٨٨	%٦٤.٢٣	٧٩	%١٧.٠٧	٢١	%١٨.٧٠	٢٣	تشعرتني الإدارة بأهميتي كعنصر عامل بها	٤
٣٤٣	**١٠٣.٧٦	%٠.٠٠	-	%٢١.١٤	٢٦	%٧٨.٨٦	٩٧	لعملي تأثير في تحقيق الهدف العام للمؤسسة	٥
٢١١	**٧٨.٠٥	%٥٦.١٠	٦٩	%١٦.٢٦	٢٠	%٢٧.٦٤	٣٤	لعملي تأثير في وظائف الآخرين	٦

يتضح من جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور معني العمل (موافق – إلى حد ما – لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥

جدول (٧) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الثالث (الإتصالات الفعالة) بمحاور التمكين الوظيفي ن=١٢٣

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	٢كا ودلالاتها
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١	تسهم وسائل الإتصال المتاحة في توفير الوقت والجهد	٢٩	٢٣.٥٨%	١٦	١٣.٠١%	٧٨	٦٣.٤١%	١٩٧	**٨٧.٨٥
٢	تسهم وسائل الإتصال الحالية في زيادة فعالية الأداء	١٠	٨.١٣%	٢٧	٢١.٩٥%	٨٦	٦٩.٩٢%	١٧٠	**٧٧.٦١
٣	يساهم توظيف واستخدام تقنية الإتصال الموجودة في سرعة نقل المعلومات	١٤	١١.٣٨%	١٧	١٣.٨٢%	٩٢	٧٤.٨٠%	١٦٨	**٢٣.٤٦
٤	يساهم توظيف واستخدام تقنية الإتصال الموجودة حالياً في سرعة إتخاذ القرار	١٠	٨.١٣%	٢٧	٢١.٩٥%	٨٦	٦٩.٩٢%	١٧٠	**٤٠.٤٤
٥	تتوفر صيانة دورية لأجهزة الإتصال بما يمنع إعاقه نقل المعلومات	٥	٤.٠٧%	٣٠	٢٤.٣٩%	٨٨	٧١.٥٤%	١٦٣	**٨٨.٤٤
٦	تساعد وفرة تقنيات الإتصال علي نقل المعلومات المتعلقة بالعمل	١٢	٩.٧٦%	٣٣	٢٦.٨٣%	٧٨	٦٣.٤١%	١٨٠	**٥٥.٤٦

يتضح من جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الإتصالات الفعالة (موافق - إلى حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

جدول (٨) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الرابع (حرية الإختيار) بمحاور التمكين الوظيفي ن=١٢٣

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	٢كا ودلالاتها
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١	يمكنني إختيار الطريقة التي أنهي بها مهام عملي	٢٩	٢٣.٥٨%	٢١	١٧.٠٧%	٧٣	٥٩.٣٥%	٢٠٢	**٣٨.٢٤
٢	يمكنني التعاون والتنسيق مع زملائي في العمل	٧١	٥٧.٧٢%	٢٢	١٧.٨٩%	٣٠	٢٤.٣٩%	٢٨٧	**٣٣.٧١
٣	يسمح لي عملي باختيار المهام التي تتناسب وقدراتي واستعداداتي	٣٤	٢٧.٦٤%	٢٠	١٦.٢٦%	٦٩	٥٦.١٠%	٢١١	**٣١.٠٧
٤	امتلك صلاحية التعامل مع المشكلات والمواقف التي تحدث بالعمل	٢٩	٢٣.٥٨%	١٦	١٣.٠١%	٧٨	٦٣.٤١%	١٩٧	**٥٢.١٥
٥	يتيح لي العمل أكبر قدر من الصلاحيات	٣٤	٢٧.٦٤%	٢١	١٧.٠٧%	٦٨	٥٥.٢٨%	٢١٢	**٢٨.٧٣

يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور حرية الإختيار (موافق - إلى حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

جدول (٩) دلالة الفروق بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين والوزن النسبي للمحور الخامس (التأثير في القرارات) بمحاور التمكين الوظيفي ن=١٢٣

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	دلالته
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١	أشارك بوضع الخطط والأهداف الخاصة بالعمل	٢٨	٢٢.٧٦%	٣٣	٢٦.٨٣%	٦٢	٥٠.٤١%	٢٣٧	**١٦.٤٤
٢	حرية التعبير متاحة للجميع حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المزمع إصدارها	٣٥	٢٨.٤٦%	٢٣	١٨.٧٠%	٦٣	٥١.٢٢%	٢١٤	**١٨.٩٢
٣	لي تأثير علي القرارات التي تتخذها إدارتي	٣٤	٢٧.٦٤%	٢٠	١٦.٢٦%	٦٩	٥٦.١٠%	٢١١	**٧٨.٠٥
٤	يهتم مديري بأخذ رأيي قبل إصدار القرارات	١٢	٩.٧٦%	٣٣	٢٦.٨٣%	٧٨	٦٣.٤١%	١٨٠	**١٤.٩٨
٥	تشجعني جماعة العمل علي عرض آرائي وأفكاري	٢٧	٢١.٩٥%	٢٣	١٨.٧%	٧٣	٥٩.٣٥%	٢٦٥	**٤٩.٣٥

يتضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور التأثير في القرارات (موافق - إلى حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

٤ / ١ / ٢ مناقشة النتائج

٤ / ١ / ٢ / ١ مناقشة نتائج الفرض الأول " يوجد فروق داله إحصائياً بين إستجابات

الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق بمحاور إستبيان التمكين الوظيفي "

يتضح من جدول (٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق للخيارات (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) بجميع عبارات المحور الأول "الفعالية الذاتية" حيث بلغت قيمة كا^٢ بالعبارة الأولى " يشجعني مديري علي تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي " (١٣٨.٨٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة " حيث بلغت نسبة إستجابة الأخصائيين نحوها (٨٢.٩٣ %) ، كما بلغ الوزن النسبي للعبارة (٣٤٥) . ويعد تشجيع العاملين علي تنمية وتطوير مهاراتهم من أهم العوامل المؤثرة في عملية التمكين ويتفق ذلك مع ما أشار إليه عبد الله البريدي ٢٠٠٤ من أن المديرين خلال عملية التمكين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق ، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين ، كما أنه علي المنظمات تشجيع العاملين علي التعلم والإبداع والتطوير الذاتي . (٥ : ١١٦)

كما يبين نفس الجدول وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق للخيارات (أوافق - إلى حد ما - لا أوافق) بباقي عبارات المحور الأول حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣٩.٦٦ : ١٣٨.٨٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " الموافقة " بجميع العبارات عدا العبارة السادسة حيث بلغت نسبة إستجابة الأخصائيين نحو تلك العبارات (٦٠.١٦ % : ٨٥.٣٧ %)

كما يتضح من جدول (٦) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بجميع عبارات المحور الثاني " معني العمل " حيث تراوحت قيمة كا^٢ (٢٨.٦٨) ما بين (٢٣.٤٦ : ١٠٣.٧٦) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة إستجابة الأخصائيين نحوها (٧٤.٨٠ : ٥١.٢٢%) عدا العبارة الخامسة حيث تراوحت نسبة الموافقة نحوها (٧٨.٨٦%)

كما يتضح من جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بجميع عبارات المحور الثالث من محاور التمكين الوظيفي " الإتصالات الفعالة " حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٢٣.٤٦ : ٨٨.٤٤) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث بلغت نسبة إستجابة الأخصائيين نحوها (٦٣.٤١ : ٧٤.٨%) ، كما بلغ الوزن النسبي للعبارة (١٩٧) .

كما يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بجميع عبارات المحور الرابع " حرية الإختيار " حيث تراوحت قيمة كا^٢ ما بين (٣١.٠٧ : ٥٢.١٥) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث تراوحت نسبة إستجابة الأخصائيين نحو الموافقة ما بين (٥٥.٢٨ : ٦٣.٤١%) ، عدا العبارة الخامسة حيث تراوحت نسبة الموافقة نحوها (٥٧.٧٢%)

كما يتضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق للخيارات (أوافق - إلي حد ما - لا أوافق) بجميع عبارات المحور الخامس "التأثير في القرارات " حيث تراوحت قيمة كا^٢ (١٤.٩٨ : ٧٨.٠٨) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار " عدم الموافقة " حيث بلغت نسبة إستجابة الأخصائيين نحوها ما بين (٥٠.٤١ : ٦٣.٤١%) .

ويتضح مما سبق توافر محاور الفعالية الذاتية ومعني العمل وضعف استجابة الأخصائيين الرياضيين نحو محاور الإتصالات الفعالة وحرية الإختيار والتأثير في القرارات ومن ثم يظهر ضعف تمكين الإخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق وذلك لعدم توافر جميع أبعاد التمكين ويتفق ذلك مع ما أشار إليه محمود محمد السيد ٢٠٠٣ من أن الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها (١٣ : ٦٢) ، ومن ثم فإنه وفقاً للنتائج السابقة والتي تشير إلي غياب عوامل الإتصالات الفعالة وحرية الإختيار والتأثير في القرارات يتضح ضعف عملية التمكين الوظيفي

للأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق ، ويتفق ذلك مع دراسات معالي محمد صلاح ٢٠٠١ والتي توصلت خلالها إلي انخفاض مستوي شعور العاملين بالتمكين في وحدات الحكم المحلي بالمنوفية (١٥ : ١٤١) ، ودراسة حامد جودت ٢٠٠٩ من غياب جميع أبعاد التمكين والتمكين بشكل كلي لدي العاملين في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (٢ : ١٢٦).

٤ / ١ / ٢ / ٢ مناقشة نتائج الفرض الثاني " ما هي متطلبات النموذج المقترح للتمكين الوظيفي للإخصائيين الرياضيين "

من خلال تحليل الدراسات السابقة وكذلك دراسة محددات تمكين الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق يمكن وضع نموذج لتمكين الإخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق وذلك من خلال توضيح مفهوم النموذج المقترح وفلسفته وهدفه ومتطلبات تطبيق النموذج المقترح ثم الفوائد من تطبيقه للإخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق كما يلي :

أولاً : مفهوم النموذج المقترح

تم اقتراح هذا النموذج في ضوء مفاهيم ومتطلبات التمكين الوظيفي وبما يتوافق مع أهداف الجامعة في إعداد جيل من الشباب يتسم بتوازن قدراته العقلية والنفسية والبدنية ، ويكتسب هذا النموذج أهميته من التحديات التي تواجه الجامعة في ظل العوامل الخارجية التي تؤثر علي تكوين الطالب الجامعي بما يمثل تهديداً واضحاً لدور الجامعة في المجتمع ، وعدم قدرة الجامعة علي مواجهة تلك التحديات يعد عائقاً أمام التنمية المتوازنة لقدرات الطالب وعدم قدره علي استغلال وقت فراغه بما يسهم بشكل كبير في ضياع طاقاته وإمكانياته وإستسلامه لعوامل وأنشطة خارجية غير خاضعة لإشراف تربيوي تعمل علي غرس عادات وثقافات غريبة علي مجتماعتنا ، وتطبيق النموذج المقترح لتمكين الأخصائيين سيسهم في زيادة فعالية أداء الإخصائيين وتقديم خدمات ذات جودة عالية للطالب الجامعي والذي يعد محور العملية التعليمية بالجامعات المصرية .

ثانياً : هدف النموذج المقترح

يهدف النموذج المقترح إلي تطبيق نظام تمكين الإخصائيين في جامعة الزقازيق وذلك من خلال الآتي :

١. بيان أهمية تطبيق أسلوب تمكين الأخصائيين والفوائد منه .
٢. شعور العاملين بالرضا عن أسلوب التمكين بما يدفعهم من تقديم أقصى طاقاتهم وخبراتهم في خدمة المستفيدين من أنشطة رعاية الشباب.
٣. إيجاد قنوات ووسائل إتصال فعالة ومباشرة ما بين الإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارات رعاية الشباب بالكليات من جهة ، وبين مديري الإدارات والإخصائيين من جهة أخرى ، بما

يتيح حرية الحصول علي المعلومات التي يحتاجونها بسهولة ويسر
٤. التأكيد علي حرية تداول المعلومات بين الإدارات المختلفة وبين مدير رعاية الشباب
والإخصائيين الرياضيين

٥. تحقيق التحسين والتطوير المستمر للنظام الإداري داخل إدارات رعاية الشباب .

ثالثاً : متطلبات النموذج المقترح لتمكين العاملين

يري الباحثان أن عملية التمكين تتطلب العناصر التالية لضمان نجاح تمكين الإخصائيين
الرياضيين :

١. الثقة : هي الثقة المتبادلة بين الأشخاص وهي ثقة المديرين في مرؤوسيههم وهي أساس
عملية التمكين وتعد الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس أساساً للعلاقة التنظيمية ، ومن
دونها تنهار أركان هذه العلاقة .

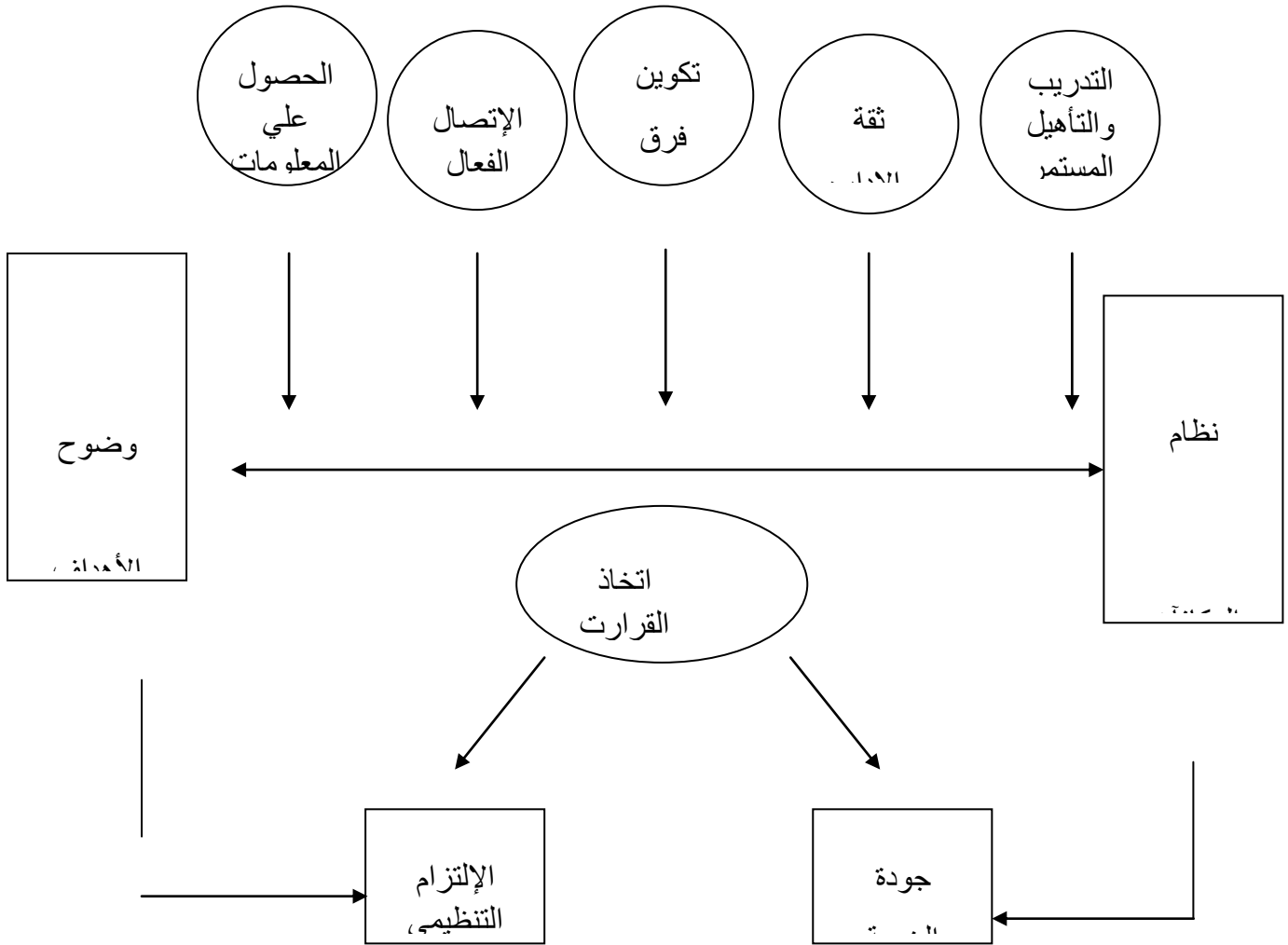
٢. الأهداف والرؤية المستقبلية : لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها دون تضافر جهود كل من
القادة وأعضاء الفريق وتستطيع المنظمة تحقيق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون
بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات أو الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة
ويترتب علي ذلك شعور الموظفين بقدرتهم علي التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر
والتوجيهات من الإدارة العليا وهذا يسهم في معالجة الأزمات.

٣. تكوين فرق العمل :سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل بما يحقق
التعاون بين أعضاء الفريق وبما يتيح فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية ، وبما يتيح
خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من
إحساسهم بالهوية المشتركة .

٤. الإتصال الفعال : الإتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويّاً رسمياً أو غير
رسمي يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل
المؤسسة وضمان نجاحها ، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على كافة
المستويات وبأعلى معايير الجودة بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية
الأخرى.

٥. التدريب المستمر والتأهيل المستمر للأخصائيين : للتدريب دورا فعالا في تطوير الأفراد
والعمل على زيادة الإنتاجية ، كما يسهم في رفع كفاءتهم وقدراتهم علي اتخاذ القرارات الفعالة
، بما يكفل خلق بيئة عمل تشجع العاملين علي التفكير الإستراتيجي في وظائفهم وفي
المنظمة التي يعملون بها وإرتفاع إحساسهم بالمسئولية عن جودة العمل الذي يؤديه إلي

٦. زيادة سيطرتهم عن أداء أعمالهم وبترتب علي ذلك نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين والعملاء حرية الحصول المعلومات : تعتبر عنصراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرارات أي تعتمد عملية اتخاذ القرارات علي البيانات والمعلومات الصحيحة بشكل كبير لإفادة جميع المستويات الإدارية ، وكذلك توفير البنية التحتية اللازمة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات من برامج وشبكات وكوادر بشرية مؤهلة وقادرة علي إنتاج المعلومات بكفاية من أجل فاعلية إتخاذ القرارات
٧. الدعم المادي للإدارات رعاية الشباب : لضمان نجاح نموذج التمكين للإخصائيين الرياضيين لابد من توفير الدعم المادي لإدارات رعاية الشباب بما يمكنها من تنفيذ خططها ، تلك الخطط التي تعد هي الهدف من تمكين الإخصائيين وبما يسمح بتقديم خدمات عالية الجودة للشباب الجامعي وإعداد طالب تتوازن قدراته العملية والعقلية والنفسية والبدنية .
٨. تحديد نظام مكافآت للأخصائيين : يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج ، وما كان هذا ليكون لو لم تعنتي المؤسسات الخاصة والعامّة بدعم وتحفيز العامل للعمل في ظروف وأجر مجدي . فلنظام الحوافز والمكافآت دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة.



شكل رقم (١) نموذج تمكين العاملين من إعداد الباحث

الإستنتاجات والتوصيات

١ / ٥ الإستنتاجات

١. تتوافر بعض أبعاد التمكين الوظيفي (الفعالية الذاتية - معني العمل) لدي الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق.
٢. غياب بعض أبعاد التمكين الوظيفي (الإتصالات الفعالة - حرية الإختيار ، التأثير في القرارات) لدي الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق.
٣. عدم تمكين الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق نظراً لأن الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها كي يتحقق مفهوم التمكين .
٤. يعد الإتصال الفعال هو أضعف أبعاد التمكين لدي الأخصائيين الرياضيين بجامعة الزقازيق .

٢/٥ التوصيات

١. استغلال الطاقات والإمكانات البشرية المتاحة بين الإخصائيين الرياضيين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات .
٢. نشر ثقافة التمكين بين القيادات الإدارية بالجامعة والإهتمام بجميع أبعاده (معني العمل - الفعالية الذاتية ، الإتصالات الفعالة ، حرية الإختيار ، التأثير في القرارات) .
٣. تغيير النظم الإدارية التقليدية والإنتقال إلي فكرة فرق العمل ذاتية التوجيه وذلك من خلال توضيح رسالة ورؤية المنظمة للعاملين وتحديد المسئوليات المطلوبة منهم وإمدادهم بالمعلومات اللازمة .
٤. توفير الندوات التي توضح أهمية التمكين وفوائده للعاملين ولمديري الإدارات .
٥. حث المديرين علي تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهد مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية .

قائمة المراجع

أولاً ، المراجع العربية

١. أحمد فتحي حسين الأفندي ، برامج تنمية إدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ببها ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٣ .
٢. حامد جودت حامد أشرف ، أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية علي تمكين العاملين بالتطبيق علي العاملين في وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ٢٠٠٩ .
٣. سعد بن مرزوق العتيبي ، تمكين العاملين، كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي

- الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية مسقط-سلطنة عمان ، ١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤ .
- ٤ . عادل ثابت ، سيكولوجية الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧م .
- ٥ . عبد الله البريدي ، مجلة المؤتمر الثاني عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية ، مسقط ، ١١ ، ١٣ / ١٢ / ٢٠٠٤ .
- ٦ . عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، مجلة البحوث والدراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .
- ٧ . فضل صباح الفضلي ، علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٧ ، العدد ١ ، ١٩٩٧م .
- ٨ . قانون العاملين المدنيين بالدولة ، القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، والمعدل بالقانون رقم ٥٠٤ لسنة ٢٠٠٠ ، هيئة المطابع الأميرية ، ٢٠٠٦م .
- ٩ . محمد جمال أبو المجد ، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، دار ابن حزم ، القاهرة ، ٢٠٠٨م .
- ١٠ . محمد زكي عويس ، الطريق إلى الجودة في التعليم العالي ، سلسلة كراسات مستقبلية ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
- ١١ . محمد عبد العظيم محمود ، الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للعمل ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، مارس ٢٠٠٧م .
- ١٢ . محمود أحمد الخطيب ، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر السنوي الثاني "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٦-٧ أبريل ٢٠٠٠ .
- ١٣ . محمود محمد السيد ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي علي ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة ، دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الأعمال الصناعي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، ٢٠٠٣م .
- ١٤ . معالي فهمي حيدر ، العوامل المؤثرة علي تمكين العاملين - بالتطبيق علي وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، العدد الثاني ، ٢٠٠١ .

١٥. معالي محمد صلاح ، دراسة العوامل المؤثرة علي تمكين العاملين بالتطبيق علي وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني ، ٢٠٠١م.

المراجع الأجنبية

16. Antonis , Klias . , " Managing Employee Empowerment in Luxury hotels in Europe " international Journal of Service industry management , Vol . 18 , 2007 .
17. Carter, J . D. Tony , Managers Empowering Employees , Journal of Economics and Business Administration, Vol. 1, No.2, 2009.
18. David Guest , Commitment In C . L cooper and C. Argyrols (Ed) . Encyclopedia of Management . (Oxford Blackwell publishers inc , 1998) .
19. Gale , Lesia , The Relationship Between Leadership and Employee Empowerment for Successful Total Quality Management, Penrith, NSW, U of Western Sydney, Australasian Digital Theses , 2002 .
20. Hackett , R . D . , Bycio , P . and Hausdrof , P . A , Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Tree – component Model of Organizational Commitment , Journal of Applied Psychology , 1994 .
21. Laschinger , HK., et ,al ,The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' work Satisfaction and Organizational Commitment, Health Care Management Review, vol. 26, Issue 3; Gaithersburg, 2002.
22. Spector , B . , " Taking change & Letting " , New York , The Free Press , 1995 .

المواقع علي شبكة الإنترنت

23. [http://www.jamahir.alwehda.gov.sy/print_veiw.asp?FileName=85777918820090815212359,16/8/2009.](http://www.jamahir.alwehda.gov.sy/print_veiw.asp?FileName=85777918820090815212359,16/8/2009)