

## التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط

\*د/ محمد ابراهيم عبدالفتاح سليمان

مقدمة ومشكلة البحث:

نظراً للتطور السريع الذي يحدث في بيئة العمل لمختلف المؤسسات كان لزاماً على القائمين بإدارة تلك المؤسسات أن يعملوا على مواكبة وموائمة هذا التطور حتى تستطيع المؤسسات الحفاظ على مكانتها والقيام بدورها على أكمل وجه، ونتيجة لذلك فقد أصبح موضوع التمكين من المتطلبات التي تترتب على عرش إدارة المؤسسات من الناحية النظرية والتطبيقية لما له من دور إيجابي في عملية إنجاز وتحقيق الأهداف.

وتؤكد الدراسات والممارسات الميدانية على أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالقيادات التي مهدت الطريق لتمكين العاملين داخل مؤسساتهم فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها بدون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة دائمة إلى كل خبرات العاملين بها ومعلوماتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (١٣: ١٨)

ويعتبر مصطلح التمكين فلسفة إدارية حديثة حيث إقترن تطبيقه بالامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، حتى تزداد قدراتهم في أداء المهام الموكلة إليهم. (٢٩: ٧٤)

فالتمكين الإداري هو عملية إدارية تمنح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد وإعطائهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة. (٢٠: ١٦)

ويؤكد على ذلك دافت (Daft ٢٠٠٨) في تعريفه للتمكين الإداري حيث أشار بأنه منح الأفراد والعاملين المعلومات والحرية الكافية للمشاركة في صنع القرارات وإتخاذها، والتي تسمح بدورها بتيسير أعمالهم. (٣٨: ٥٠٣)

كما يحقق التمكين الإداري العديد من الفوائد فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمؤسسة ويمكن حصرها في الآتي أولاً: الفوائد الخاصة بالفرد وتتمثل في (تعزيز الإنتماء، المشاركة الفعالة، رفع مستوى الأداء، اكتساب المعرفة والمهارات، المحافظة على الفرد في

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية- جامعة دمياط

عمله، الشعور بأهمية وقيمة الوظيفة، تحقيق الرضا الوظيفي، زيادة نسبة مقاومة الفرد لضغوطات العمل، زيادة الثقة بالنفس، زيادة الدافعية، تحمل المسؤولية)، ثانياً: الفوائد الخاصة بالمؤسسة وتتمثل في (تعزيز الإلتزام والولاء للمؤسسة، تحسين وزيادة إنتاجية العامل، زيادة فعالية الإبداع الإداري، زيادة فعالية الإتصالات، تحسين العلاقة بين العاملين والتعاون في حل المشكلات، تحقيق نتائج أداء جيدة وتميزة). (١٤ : ٢٣٧)

ومن أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد التمكين الإداري والتي إتفقت عليها معظم الدراسات هي أولاً: تفويض السلطة (ويقصد به إسناد المهام للمرؤوسين مع منحهم الصلاحيات الكافية ومحاسبتهم عليها من قبل الإدارة) ثانياً: الإتصال الفعال (ويقصد به تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها من قبل العاملين عبر وسائل إتصال حديثة تساعد على تواصل الإدارة مع المرؤوسين) ثالثاً: التحفيز (ويقصد به كافة العوامل التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد بهدف زيادة كفاءتهم في العمل ورضائهم به) رابعاً: التدريب (هو الأداة التي يتم من خلالها تعلم وتطوير وتنمية العنصر البشري لتحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج). (١١ : ٣٦)

وتعمل المؤسسات على تحقيق أعلى مستويات التنمية بشكلها المستدام من خلال التركيز على تحسين ظروف بيئة العمل والموارد التنظيمية الأخرى التي تعزز تحقيق أهدافها، حيث تعمل هذه المؤسسات وفق ثلاث محاور أساسية هي الوضع الإقتصادي والتنافسي، وتوفير الموارد التنظيمية ومواكبتها للمتغيرات البيئية، والتنمية الإجتماعية لجميع عاملاتها. (١٠ : ٢٧)

كما أن التنمية المستدامة لا تعتبر ظاهرة جديدة إذ أن الإهتمام بالبيئة والحفاظ عليها وعلى الموارد وتنميتها كان من الأهداف الأولى التي سعى إليها الإنسان منذ الحضارات الأولى ويدل على ذلك أنماط الري والزراعة التي كانت سائدة في الحضارة المصرية القديمة والحضارة الإغريقية. (٢١ : ١٨)

وقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في الثمانينات في محاولة لإستكشاف العلاقة بين التنمية والبيئة، وتم تبنيه من قبل المنظمات العالمية والحكومات والشركات وواضعي السياسات والمجالس المحلية والإقليمية، وسرعان ما أصبحت التنمية المستدامة الكلمة الأكثر تداولاً حول العالم. (٤٣ : ٦٧)

ويمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها. (٣٧ : ١٦٦)

وتعرف التنمية المستدامة أيضاً على أنها النهج الذي يسمح لنا بمواصلة التحسينات في جودة الحياة مع وجود كثافة منخفضة لإستخدام الموارد، وبالتالي نترك للأجيال المستقبلية مخزون غير منقوص من الموارد الطبيعية والأصول الأخرى. (٤٠ : ٤٤)

كما عرف (البرنامج الإجماعي الخامس للإتحاد الأوروبي حول البيئة) التنمية المستدامة على انها سياسة واستراتيجية تهدف إلى ضمان إستمرارية التنمية الإجتماعية والإقتصادية وإحترام البيئة مع مرور الوقت، ودون المساس بالموارد الطبيعية الضرورية للنشاط البشري. (٣٩ : ٢١)

وفي عام ٢٠١٦م أطلقت مصر رؤية ٢٠٣٠م والتي تستند على مبادئ التنمية المستدامة الشاملة، والتنمية الإقليمية المتوازنة، وتتضمن رؤية ٢٠٣٠م الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الإقتصادي، والبعد الإجتماعي، والبعد البيئي) وتستهدف الإستراتيجية العمل على تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة.

ويحث الميثاق الدولي للتربية البدنية والرياضة على الإهتمام بتحقيق التنمية الشاملة وتوحيد الشعوب بهدف تحقيق عولمة رياضية إيجابية عن طريق تحقيقها للهدف الأساسي وهو التنمية البشرية، حيث نجد أن هناك دوراً كبيراً للرياضة في مجال التنمية البشرية بشكل خاص عن طريق العمل على بناء الإنسان المعاصر الذي يستطيع مواجهة متطلبات الحياة وتقديمها التكنولوجي. (٢٦ : ٩٦)

وتعتبر المؤسسات والهيئات الرياضية هي الدعامه الرئيسية لنشر الرياضة والأداة المفضلة لممارستها داخل المجتمع، كما أنها معنية بالتعامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق مبادئ الدولة وتأكيد دورها تجاه شبابها. (٤ : ٣٣)

ومن تلك الهيئات التي تسعى إلى نشر ممارسة الرياضة بمختلف أنواعها هي مراكز الشباب التي تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على صحة الأفراد وإكسابهم القيم الخلقية السليمة.

ويُعرف مركز الشباب على أنه هيئة أهلية شبابية تربوية من الهيئات الخاصة ذات المنفعة العامة، ويتمتع بالإمتيازات المقرره بالقانون وله الشخصية الاعتبارية المستقلة، ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية، والثقافية، والرياضية، والإجتماعية، وغيرها عن طريق تحقيق الرعاية للشباب وتنمية ملكاتهم المختلفة. (٢٧ : ٥)

ويدير شؤون مركز الشباب مجلس إدارة يتكون من رئيس، ونائب رئيس، وامين صندوق، وخمسة أعضاء من الشباب، وللوزير المختص أن يضم لعضوية مجلس إدارة مركز

الشباب ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة على ان يكون من بينهم امرأة حال عدم انتخاب واحدة في المجلس، وتكون لهم كافة حقوق عضوية مجلس الإدارة وعليهم التزاماتها. (٢٧: ٢٢)

ويباشر مركز الشباب إختصاصاته في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه الجهة الإدارية المركزية وهذه الإختصاصات هي (إعداد الشباب إعداداً سليماً من النواحي الخلقية والوطنية والإجتماعية والرياضية والروحية وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع، وتنشئة الشباب تنشئةً صالحةً ومتوازنة وإكتشاف مواهبهم وتنمية قدراتهم، وتدريب الشباب وتزويدهم بالمهارات المختلفة، وتنمية الوعي الثقافي والصحي وأهمية الإستفادة من أوقات الفراغ للنشء والشباب وإستثمارها على أكمل وجه. (٢٧ : ٦)

فمن خلال مجال وطبيعة عمل الباحث كمدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة دمياط واهتمامه بالتواصل مع الإداريين ومديري الإدارات المختلفة في المجال الرياضي بصفة عامة وفي الأندية الرياضية ومراكز الشباب بصفة خاصة، تبين للباحث أن العاملون بمراكز الشباب لا يتم تفويض الصلاحيات الكافية لهم التي تعينهم على إنجاز مهام عملهم، ويعانون من صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ولا يوجد نظام أمثل للحوافز داخل مراكز الشباب، وأن هناك قصور في توافر الدورات التدريبية التي تتوافق مع إحتياجاتهم التدريبية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وأن هناك ضعف في المشاركة المجتمعية لمراكز الشباب لإتخاذ القرارات السليمة التي تخدم المجتمع.

وعلى هذا فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننة مع عدد (٢٠) إداري من العاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط، وبحيث لا تقل سنوات الخبرة لدي الإداري داخل العينة عن (٥) سنوات. (مرفق رقم ١)

وكان الهدف من هذه الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على آراء العينة حول الوضع الحالي للتمكين الإداري للعاملين وواقع أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط. وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية الآتي:

- إتفاق نسبة (٩٠%) من آراء الإداريين على أنه لا يتم تفويض الصلاحيات المناسبة والكافية للعاملين بمركز الشباب لإنجاز مهام العمل المكلفون بها، وأن الإدارة العليا بمركز الشباب لا تهتم ببناء علاقات إستثمارية وتعاون مشترك مع المؤسسات الأخرى.
- وأن نسبة (٨٥%) من آراء الإداريين إتفقوا على أنه لا توجد لائحة مكافآت بمركز الشباب لتحفيز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المركز، ويوجد قصور من

قبل الإدارة العليا في التعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين بمستوياتهم المختلفة لوضع البرامج التدريبية الملائمة لهم، ولا يتم توفير دورات تدريبية بصفة مستمرة للعاملين داخل مركز الشباب.

- وإتفاق نسبة (٨٠%) من آراء الإداريين على أن هناك قصور في إهتمام الإدارة العليا بمركز الشباب بالعمل على المشاركة المجتمعية في إتخاذ القرارات وممارسة التنمية المستدامة، ووجود ضعف في تفعيل قوانين حماية البيئة وتشديد العقوبات على المخالفين للحد من التدهور البيئي.

- كما إتفقت نسبة من آراء الإداريين بلغت (٧٠%) على أنه لا توجد سهولة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون داخل مركز الشباب، وأن هناك قصور في توفير وسائل إتصال وتواصل فعالة، وأن الإدارة العليا بمركز الشباب لاتقدر الجهود المبذولة من قبل العاملين.

كما اطلع الباحث على العديد من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع البحث، وقد أوضحت نتائج دراسة سارة اسماعيل محمد، محمود محمد سيد (٢٠٢٢) (١٥) أن هناك ضعف في توافر التنمية المستدامة داخل المؤسسات الرياضية، وأكدت دراسة أشرف صبحي محمد، أحمد نبيل كامل (٢٠٢٠) (٣) على ضرورة مراعاة كافة المؤسسات والهيئات الرياضية بوضع أهدافها بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والسعي نحو تحقيق أهدافها التنموية (البيئية، الإجتماعية، الإقتصادية).

كما أشارت نتائج دراسة كل من سعد عثمان أحمد (٢٠٢٠) (١٦)، محمود عبدالرحمن الشنطي، عماد محمد حمدونة (٢٠١٩) (٣٢) إلى أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر تأثيراً جوهرياً في الأداء المؤسسي، وأوضحت نتائج دراسة سلامة سالم سلامة (٢٠١٦) (١٧) وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين داخل المؤسسة، كما أكدت دراسة سانشيز Sanches (٢٠١١) (٤١) على أن التنمية المستدامة هي تلك التي تؤدي بثمارها كاملة غير منقوصة وتنعكس إيجابياً على البناء المادي والبشري للمؤسسة.

ومن خلال مجال وطبيعة عمل الباحث، ونتائج الدراسة الإستطلاعية التي قام بها، ومن خلال الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، وجد الباحث ضرورة القيام بدراسته الحالية وعنوانها التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.

**هدف البحث:**

- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط وذلك من خلال التعرف على:
- واقع التمكين الإداري لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط والمتمثل في (تفويض السلطة، الإتصال الفعال، التحفيز، التدريب).
  - واقع التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط والمتمثلة في (الجانب الإقتصادي، الجانب الإجتماعي، الجانب البيئي).
  - علاقة التمكين الإداري بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.

**تساؤلات البحث:**

- ما واقع أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في (تفويض السلطة- الإتصال الفعال- التحفيز- التدريب) لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط؟
- ما واقع أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط والمتمثلة في (الجانب الإقتصادي- الجانب الإجتماعي- الجانب البيئي)؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط؟

**الدراسات السابقة والمرتبطة:**

- ١- دراسة "محمد عبد اثنوي" (٢٠٢٣) (٣١) بعنوان "أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة"، بهدف التعرف على اثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أهم النتائج: أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة عالية.
- ٢- دراسة "محمد أبو الفتوح عبد الحميد" (٢٠٢٢) (٢٨) بعنوان "نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين التنمية المستدامة بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا"، بهدف التعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين التنمية المستدامة بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: وجود ضعف بواقع التنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

- ٣- دراسة "جمال مصطفى أحمد" (٢٠٢١) (٩) بعنوان "دور الإستثمار الرياضي بالمنشآت الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة بدولة الكويت"، بهدف التعرف على دور الإستثمار الرياضي بالمنشآت الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة بدولة الكويت، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي، أهم النتائج: أن الإستثمار الرياضي يحتاج إلى توفر إدارة واعية منفتحة على التغيرات في المجال الإقتصادي ويمكن أن يتم الربط بينهما لتفعيل دور الإستثمار الرياضي في تحقيق التنمية المستدامة.
- ٤- دراسة "سرين مزوزي، غزلان جعفر" (٢٠٢١) (٣٥) بعنوان "اثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري"، بهدف تسعى هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بالتمكين الإداري وإظهار دورها في تحقيق التميز الإداري، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أهم النتائج: وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالجزائر.
- ٥- دراسة "عبدالعزیز حسن عبدالعزیز" (٢٠١٩) (٢٢) بعنوان "تقويم الإتحاد المصري للملاكمة وفق بعض أهداف التنمية المستدامة (إستراتيجية الدولة المصرية)"، بهدف التعرف على الإستدامة في الإتحاد المصري للملاكمة وفق بعض أهداف التنمية المستدامة، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، أهم النتائج: أن الإتحاد المصري للملاكمة يسعى إلى تمكين اللاعبين والمدربين والحكام من ممارسة الأنشطة والمهارات التي اختاروها بإرادتهم الحرة في جو يسوده الحرية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الإتحاد المصري للملاكمة يفتقد لمحور الإستدامة.
- ٦- دراسة "منجحي مخلوف وآخرون" (٢٠١٩) (٣٤) بعنوان "اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية بالجزائر"، بهدف وضع أهم مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المنشآت الرياضية بالجزائر وكذا إبراز مدى إلتزام إدارة المنشآت الرياضية بمؤشرات التنمية المستدامة، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي، أهم النتائج: أنه يمكن إعتداد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية والمتمثلة في الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والبيئية.
- ٧- دراسة "دينا كمال محمود" (٢٠١٨) (١٢) بعنوان "دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة"، بهدف تقويم آليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب

السحي، أهم النتائج: هو عدم وجود تحديد دقيق لأهداف إدارة الموارد البشرية كأحد آليات التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية مما يسهم في عدم وضوح سياستها وبرامجها للعاملين.

٨- دراسة "صالح أسعد الأغا" (٢٠١٨) (١٩) بعنوان "متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات" بهدف التعرف على متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات، منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أهم النتائج: أن مستوى توافر متطلبات التمكين لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات.

#### إجراءات البحث:

#### منهج البحث :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، حيث أنه المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي عليه في الواقع ولا يقف عند حد مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم إستخلاص النتائج.

#### مجتمع البحث:

إشتمل على كل من أعضاء مجالس الإدارات ومديري مراكز الشباب والعاملين بها بمحافظة دمياط والبالغ عددهم (١٠١ مركز شباب).

#### عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس الإدارات ومديري مراكز الشباب والعاملين بها بمحافظة دمياط، حيث تم إختيار (٢٠) مركز شباب بمحافظة دمياط وهي مراكز (مدينة فارسكور، السوالم، الناصرية، دار السلام، كفر العرب، ابو راشد، استاد دمياط، عزب النهضة، أولاد خلف، شطا، الزعاترة، العدلية، تل الكاشف، سيف الدين، كفر سعد البلد، الزهراء، المحمدية، الفردوس، كفر الغاب، مدينة السرو)، وقد بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (٢٢٠) فرد، وهذا ما يوضحه جدول رقم (١) جدول توصيف وتوزيع عينة البحث.

جدول رقم (١)  
تصنيف وتوزيع أفراد العينة الكلية للبحث وعينة التقنين والعينة الأساسية

م	نوزيم العينة			العينة الكلية للبحث	عينة تقنين أداة البحث	العينة الأساسية للبحث
	مركز الشباب	أعضاء مجلس الإدارة	مديري مراكز الشباب والعاملين			
١	مدينة فارسكور	٤	١٠	١٤	٢	١٢
٢	السوالم	٢	٧	٩	٢	٧
٣	الناصرية	٣	٨	١١	٢	٩
٤	دار السلام	٣	٧	١٠	٢	٨
٥	كفر العرب	٤	٩	١٣	٢	١١
٦	ابو راشد	٢	٦	٨	٢	٦
٧	استاد دمياط	٤	١٠	١٤	٢	١٢
٨	عزب النهضة	٤	١٠	١٤	٢	١٢
٩	أولاد خلف	٢	٧	٩	٢	٧
١٠	شطا	٣	٧	١٠	٢	٨
١١	الزعاترة	٢	٥	٧	٢	٥
١٢	العدلية	٣	٧	١٠	٢	٨
١٣	تل الكاشف	٢	٦	٨	٢	٦
١٤	سيف الدين	٤	٩	١٣	٢	١١
١٥	كفر سعد البلد	٤	١٠	١٤	٢	١٢
١٦	الزهراء	٤	٩	١٣	٢	١١
١٧	المحمدية	٣	٨	١١	٢	٩
١٨	الفرديوس	٣	٨	١١	٢	٩
١٩	كفر الغاب	٢	٦	٨	٢	٦
٢٠	مدينة السرو	٤	٩	١٣	٢	١١
المجموع						
١٨٠						
٤٠						
٢٢٠						
النسبة المئوية						
١٠٠%						
٨١,٨٢%						
١٨,١٨%						

يوضح جدول رقم (١) أن إجمالي حجم العينة من فئات مجتمع البحث قد بلغ (٢٢٠) مفردة وقد تم إختيار (٤٠) مفردة بنسبة مئوية بلغت (١٨,١٨%) بالطريقة العشوائية كعينة لبناء وتقنين أداة البحث وتم إستبعادهم من إجمالي حجم عينة البحث ليصبح حجم العينة الأساسية للبحث (١٨٠) مفردة بنسبة بلغت (٨١,٨٢%).

#### أدوات جمع البيانات:

- إستمارة الإستبيان من تصميم الباحث:

قام الباحث بتصميم إستمارة الإستبيان بهدف التعرف على واقع التمكين الإداري لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط، والتعرف على واقع التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط، وذلك للتوصل إلى علاقة التمكين الإداري بتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.

**خطوات تصميم إستمارة الإستبيان:**

تم تصميم إستمارة الإستبيان من خلال:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع البحث.
- الإستفادة من نتائج الدراسة الإستطلاعية عن طريق المقابلة الشخصية المقننه. مرفق رقم

(١)

- تم تحديد محاور وأبعاد إستمارة الإستبيان حيث إشملت على محورين أساسيين وعدد(٧) أبعاد حسب الأهداف الموضوعية وهي كالتالي:

- المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب واشتمل على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تفويض السلطة.
- البعد الثاني: الإتصال الفعال.
- البعد الثالث: التحفيز.
- البعد الرابع: التدريب.

- المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب واشتمل على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: الجانب الإقتصادي.
- البعد الثاني: الجانب الإجتماعي.
- البعد الثالث: الجانب البيئي.

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان:

أولاً- صدق إستمارة الإستبيان: وقد تم حساب الصدق بطريقتين:

أ- صدق المحتوى:

تم عرض المحاور والأبعاد المقترحة على عدد (٨) من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وأشرط حصولهم على درجة الأستاذية في الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية مرفق رقم(٣) لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها وهو مايوضحه جدول (٢).

جدول رقم (٢)

آراء السادة الخبراء حول محاور وأبعاد إستمارة الإستبيان (ن=٨)

النسبة %	غير موافق	موافق	المحاور والأبعاد
١٠٠	—	٨	المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب
١٠٠	—	٨	تفويض السلطة
١٠٠	—	٨	الإتصال الفعال
١٠٠	—	٨	التحفيز
١٠٠	—	٨	التدريب
١٠٠	—	٨	المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب
١٠٠	—	٨	الجانب الإقتصادي
١٠٠	—	٨	الجانب الإجتماعي
١٠٠	—	٨	الجانب البيئي

يتضح من جدول (٢) إجماع آراء السادة الخبراء على محاور وأبعاد إستمارة الإستهيبان بنسبة (١٠٠%) وقبولهم لها.

وبعد أن تم التوصل إلى محاور وأبعاد إستمارة الإستهيبان قام الباحث بصياغة عبارات الإستهيبان مستعيناً بالمحاور والأبعاد التي تم التوصل إليها وتم وضع العبارات المناسبة الخاصة بكل بعد ومحور، حيث بلغت عدد العبارات الخاصة بإستمارة الإستهيبان (٤٤) عبارة مقسمين كالتالي:

#### المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب:

إشتمل على (٢٦) عبارة موزعين كالتالي:

البعد الأول: تفويض السلطة ويشتمل على (٦) عبارات.

البعد الثاني: الإتصال الفعال ويشتمل على (٦) عبارات.

البعد الثالث: التحفيز ويشتمل على (٧) عبارات.

البعد الرابع: التدريب ويشتمل على (٧) عبارات.

#### المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب

إشتمل على (١٨) عبارة موزعين كالتالي:

البعد الأول: الجانب الإقتصادي ويشتمل على (٦) عبارات.

البعد الثاني: الجانب الإجتماعي ويشتمل على (٧) عبارات.

البعد الثالث: الجانب البيئي ويشتمل على (٥) عبارات.

وتم عرض إستمارة الإستهيبان في صورتها المبدئية مرفق رقم (٢) على السادة الخبراء

لإبداء آرائهم في:

- التأكد من كفاية ومناسبة العبارات لكل محور وبعده.

- التأكد من سلامة الصياغة ووضوح كل عبارة.

- إضافة، حذف، تعديل، نقل أو دمج العبارات.

ويوضح الجدول رقم (٣) آراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارات

الإستهيبان.

## جدول رقم (٣)

آراء السادة الخبراء حول كل عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان (ن = ٨)

المحور	البعد	رقم العبارة	المحور	البعد	الخبراء الموافقون		رقم العبارة	البعد	المحور	
					التكرار	%				التكرار
المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب	البعد الأول: السلطة	٢٧	المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب	البعد الأول: الجانب الاقتصادي	٨	١٠٠%	١	البعد الثاني: تفويض		
		٢٨			٧	٨٧,٥%	٢			
		٢٩			٨	١٠٠%	٣			
		٣٠			٨	١٠٠%	٤			
		٣١			٨	١٠٠%	٥			
		٣٢			٨	١٠٠%	٦			
	البعد الثاني: الإنعاش	البعد الثاني: الإنعاش	٣٣		البعد الثاني: الإنعاش	٧	٨٧,٥%	٧	البعد الثالث: الإنعاش	
			٣٤			٦	٧٥%	٨		
			٣٥			٨	١٠٠%	٩		
			٣٦			٨	١٠٠%	١٠		
			٣٧			٨	١٠٠%	١١		
			٣٨			٨	١٠٠%	١٢		
			٣٩			٧	٨٧,٥%	١٣		
			٤٠			٧	٨٧,٥%	١٤		
			٤١			٦	٧٥%	١٥		
			٤٢			٨	١٠٠%	١٦		
	البعد الثالث: التحفيز	البعد الثالث: التحفيز	٤٣		البعد الثالث: التحفيز	٨	١٠٠%	١٧	البعد الرابع: التدريب	
			٤٤			٨	١٠٠%	١٨		
								١٩		
								٢٠		
								٢١		
								٢٢		
	البعد الرابع: التدريب	البعد الرابع: التدريب			البعد الرابع: التدريب	٧	٨٧,٥%	٢٣		
						٨	١٠٠%	٢٤		
						٧	٨٧,٥%	٢٥		
						٨	١٠٠%	٢٦		

يوضح جدول رقم (٣) موافقة السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان والتي تراوحت ما بين (٧٥% : ١٠٠%) ولقد إرتضى الباحث نسبة (٧٥%) فأكثر للموافقة على العبارات بناءً على آراء السادة الخبراء، وقد حصلت جميع عبارات الإستبيان وعددها (٤٤) عبارة على النسبة التي إرتضاها الباحث.

## ب- صدق الإتساق الداخلي:

إستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للإستبيان وقام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة إستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وعددها (٤٠) مفردة في الفترة من (٢٠٢٢/١٠/٩ إلى ٢٠٢٢/١٠/١٦) وذلك لإيجاد:

- معامل الارتباط بين العبارة وكل من البعد والمحور وإجمالي إستمارة الإستهبان، ومعامل الارتباط بين البعد والمحور وإجمالي إستمارة الإستهبان والجدول رقم (٤، ٥) يوضح ذلك.

## جدول رقم (٤)

معامل ارتباط عبارات الإستهبان بالأبعاد والمحاور وإجمالي الإستهبان (ن=٤٠)

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط			المحور	البعد	رقم العبارة	المحور	البعد	رقم العبارة	المحور	البعد				
			إجمالي الإستهبان	المحور	البعد									إجمالي الإستهبان	المحور	البعد	
المحور الأول: التمكين الإداري بمرکز الشباب	البعد الأول: السلطة	تفويض	١	*٠,٩٥٢	*٠,٩٣٨	*٠,٩٤٣	٢٧	٢٧	*٠,٩٩٦	*٠,٩٨٣	*٠,٩٩٤	٢٨	٢٨	*٠,٩٤٣	*٠,٩٥٣	*٠,٩٤٣	
			٢	*٠,٩٥١	*٠,٩٢٠	*٠,٩١٩	٢٩	٢٩	*٠,٩٩٦	*٠,٨٦٤	*٠,٨٤٩	٣٠	٣٠	*٠,٩٩٦	*٠,٩٩٥	*٠,٩٩٦	
			٣	*٠,٩٧٦	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٤	٣١	٣١	*٠,٩١٢	*٠,٩٦٦	*٠,٩٣٨	٣٢	٣٢	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٥	*٠,٩٩٢	
			٤	*٠,٨٤٦	*٠,٨٤٠	*٠,٨٣٧	٣٣	٣٣	*٠,٩٥٢	*٠,٩٣٨	*٠,٩٤٢	٣٤	٣٤	*٠,٩٨٤	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٤	
			٥	*٠,٨٨٦	*٠,٨٤٤	*٠,٨٤٧	٣٥	٣٥	*٠,٨٩١	*٠,٩١٢	*٠,٩١٦	٣٦	٣٦	*٠,٨٨٥	*٠,٨٤٦	*٠,٨٤٩	
			٦	*٠,٩٨٤	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٤	٣٧	٣٧	*٠,٩٧٦	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٣	٣٨	٣٨	*٠,٩٧٦	*٠,٩٩٢	*٠,٩٧٦	
	البعد الثاني: الإفعال	الاتصال	٧	*٠,٩٤٨	*٠,٩١٤	*٠,٩٣٥	٣٩	٣٩	*٠,٨٩٥	*٠,٩٢١	*٠,٩١٩	٤٠	٤٠	*٠,٨٧٤	*٠,٩٠٤	*٠,٦٩٩	
			٨	*٠,٧٠٤	*٠,٦٣٣	*٠,٦٧٤	٤١	٤١	*٠,٨٢٧	*٠,٩٠١	*٠,٦١٦	٤٢	٤٢	*٠,٩٨٥	*٠,٩٠٦	*٠,٧٥٥	
			٩	*٠,٧٨٢	*٠,٧٦٢	*٠,٧٦٦	٤٣	٤٣	*٠,٨٥٦	*٠,٩٠٣	*٠,٩٩٢	٤٤	٤٤	*٠,٨٥٦	*٠,٩٠٣	*٠,٩٩٢	
			١٠	*٠,٨٨٢	*٠,٨٨٥	*٠,٨٨٩											
			١١	*٠,٩٩٣	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٤											
			١٢	*٠,٨٧١	*٠,٨٦١	*٠,٨٥٤											
	البعد الثالث: التحفيز	التدريب	١٣	*٠,٩٦٥	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٤											
			١٤	*٠,٨٥٢	*٠,٨٠٤	*٠,٧٩٩											
			١٥	*٠,٩٠٦	*٠,٩٢٠	*٠,٩١٩											
			١٦	*٠,٧٨٨	*٠,٧٨٥	*٠,٧٩٥											
			١٧	*٠,٨٠٧	*٠,٧٥٣	*٠,٧٦١											
			١٨	*٠,٩٠٦	*٠,٩٣٨	*٠,٩٤٢											
البعد الرابع: التدريب		١٩	*٠,٨٢٢	*٠,٧١٩	*٠,٧٣٣												
		٢٠	*٠,٨٤١	*٠,٨٥٤	*٠,٨٨١												
		٢١	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٥	*٠,٩٩٤												
		٢٢	*٠,٨٢٣	*٠,٨٢٧	*٠,٨١٧												
		٢٣	*٠,٨٨٠	*٠,٨٨٢	*٠,٨٨٣												
		٢٤	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٤	*٠,٩٩٦												
		٢٥	*٠,٩٩٣	*٠,٩٩٠	*٠,٩٨١												
		٢٦	*٠,٩٩٤	*٠,٩٩٣	*٠,٩٨٥												

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (قيمة ر الجدولية عند ٠,٥ = ٠,٣١٢)

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات إرتباط كل عبارة بالبعد والمحور الخاص بها وكذلك إجمالي الإستهبان دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠,٦٦١ : ٠,٩٩٥)، (٠,٦٣٣ : ٠,٩٩٥)، (٠,٦١٦ : ٠,٩٩٤) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى

٠,٠٥ = (٠,٣١٢) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

### جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط الأبعاد بالمحاور وإجمالي إستمارة الإستبيان (ن = ٤٠)

المحور	البعد	معامل الارتباط	
		البعد مع إجمالي الإستهبيان	المحور مع الإستهبيان
التمكين الإداري بمراكز الشباب	البعد الأول: تفويض السلطة	*٠,٩٩٣	*٠,٩٩١
	البعد الثاني: الإتصال الفعال	*٠,٩٩٥	*٠,٩٩٤
	البعد الثالث: التحفيز	*٠,٩٩٦	*٠,٩٩٣
	البعد الرابع: التدريب	*٠,٩٨٩	*٠,٩٩١
الانتمية المستدامة بمراكز الشباب	البعد الأول: الجانب الإقتصادي	*٠,٩٨٨	*٠,٩٩٢
	البعد الثاني: الجانب الإجتماعي	*٠,٩٩٢	*٠,٩٩٣
	البعد الثالث: الجانب البيئي	*٠,٩٧٨	*٠,٩٧٥

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (قيمة الجدولية عند ٠,٠٥ = ٠,٣١٢)

يتضح من جدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين البعد والمحور الخاص به دالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠,٩٧٨ : ٠,٩٩٦) وكذلك بين البعد وإجمالي الإستهبيان حيث تراوحت ما بين (٠,٩٧٥ : ٠,٩٩٤)، وأيضاً بين المحور وإجمالي الإستهبيان حيث تراوحت ما بين (٠,٩٩٦ : ٠,٩٩٧) وجميعها أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = (٠,٣١٢) مما يدل على الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور إستمارة الإستهبيان، وأن جميع الأبعاد مرتبطة بالمحور الذي تنتمي إليه وأنها تقيس ما يقيسه المحور، وأن جميع محاور إستمارة الإستهبيان ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستمارة وأنها تقيس ما تقيسه إستمارة الإستهبيان وتقيس ما وضعت من أجله ولذلك فهي تتسم بالصدق.

ثانياً- ثبات إستمارة الإستهبيان:-

- معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات إستمارة الإستهبيان بإستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث حصل المجموع الكلي لإستمارة الإستهبيان على قيمة معامل ألفا (٠,٩٩٧) وهذا يدل على أن إستمارة الإستهبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات و جدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول (٦)  
معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان (ن = ٤٠)

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة			المحور	البعد	رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة			المحور	البعد	رقم العبارة	
			إجمالي الاستبيان	المحور	البعد				إجمالي الاستبيان	المحور	البعد				
٠,٩٩٥	٠,٩٥١	الأول	٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٦	٠,٩٧٦	الأول	١	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧١	٠,٩٩٣	الأول	٢	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٦			٣	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧١			٤	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٥			٤	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٢			٥	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٤			٥	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٠			٦	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٥			٦	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨٥			٧	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٦			٦	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨٢			٨	
	٠,٩٧٩	الثاني	٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٦	٠,٩٨٤	الثاني	٩	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨١	٠,٩٩٣	الثالث	١٠	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٥			١١	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨١			١١	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٥			١٢	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨١			١٢	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٣			١٣	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨٢			١٣	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٦٤			١٤	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨٠			١٤	
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٩			١٥	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨١			١٥	
٠,٩٧٣	الثالث	٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٥٤	٠,٩٨٥	الثالث	١٦	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٨٢	٠,٩٩٣	الرابع	١٦		
		٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٦٧			١٧	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٦			١٧		
		٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٧٣			١٨	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٤			١٨		
		٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٥٩			١٩	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٤			١٩		
		٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٦٣			٢٠	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٥			٢٠		
		٠,٩٩٦	٠,٩٩٤	٠,٩٦٧			٢١	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٤			٢١		
معامل ثبات إجمالي الاستبيان = ٠,٩٩٧															
٠,٩٥٧			٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٥	٠,٩٥٧			٢٢	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٦	٠,٩٥٧		٢٢
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٤				٢٣	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٢			٢٣
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٦				٢٤	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٦			٢٤
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٤				٢٥	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٤			٢٥
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٥				٢٦	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٥			٢٦
			٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٥				٢٦	٠,٩٩٦	٠,٩٩٢	٠,٩٧٥			٢٦

يتضح من جدول (٦) أن معامل ثبات الأبعاد والمحاور وإستمارة الاستبيان في حالة حذف العبارة أقل من مثيلتها بدون حذف العبارة مما يدل على أن حذف أي عبارة سيؤثر سلباً على ثبات الأبعاد والمحاور وإستمارة الاستبيان كما أن معامل ثبات الأبعاد والمحاور والاستبيان مقبول (أكبر من ٠,٧٠) مما يدل على ثبات الاستبيان.  
- وبحساب صدق وثبات إستمارة الإستبيان تكون إستمارة الإستبيان جاهزة للتطبيق.

## - تطبيق إستمارة الإستبيان:

تم تطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية على جميع أفراد العينة الأساسية والبالغ عددها (١٨٠) فرداً خلال الفترة ما بين ٢٠٢٢/١١/٢ إلى ٢٠٢٢/١٢/١ وإعتمد الباحث فى تحديد إستجابات إستمارة الإستبيان على ميزان ليكرت الثلاثى والذى يتمثل فى (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وقد أعطيت الإستجابات (٢، ١، ٠) وبذلك تكون قيمة الدرجة العليا هى (٨٨) والدرجة الأدنى هى (صفر).

## - المعالجات الإحصائية:

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS فى إجراء المعاملات الإحصائية التالية:

- التكرار والنسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ثبات ألفا لكرونباخ.
- مربع كاي (كا<sup>٢</sup>).
- النسبة الترجيحية.

## - عرض ومناقشة النتائج:

فيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها وذلك في ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة كل بُعد من أبعاد محاور استمارة الإستبيان. أولاً- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) والخاص بالتساؤل الأول للبحث:

## جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد وكأ إستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب- البعد الأول: تفويض السلطة (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	كا
المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب							
البعد الأول: تفويض السلطة							
١	التكرار النسبة	١٥ %٨,٣٣	٣٥ %١٩,٤٥	١٣٠ %٧٢,٢٢	٦٥	غير موافق	*١٢٥,٨٣
٢	التكرار النسبة	١٨ %١٠	٣٠ %١٦,٦٧	١٣٢ %٧٣,٣٣	٦٦	غير موافق	*١٣٠,٨٠
٣	التكرار النسبة	٢١ %١١,٦٧	٣٩ %٢١,٦٧	١٢٠ %٦٦,٦٦	٨١	غير موافق	*٩٢,٧٠
٤	التكرار النسبة	١٧ %٩,٤٤	٣٤ %١٨,٨٩	١٢٩ %٧١,٦٧	٦٨	غير موافق	*١٢١,٤٣
٥	التكرار النسبة	١٦ %٨,٨٩	٣٠ %١٦,٦٧	١٣٤ %٧٤,٤٤	٦٢	غير موافق	*١٣٨,٥٣
٦	التكرار النسبة	٢٠ %١١,١١	٥٠ %٢٧,٧٨	١١٠ %٦١,١١	٩٠	غير موافق	*٧٠,٠٠

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كا<sup>٢</sup> الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات البعد الأول (تفويض السلطة) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة ما بين (٧٠٠،٠٠٠ : ١٣٨،٥٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠،٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترتيبية لعبارات البعد الأول (تفويض السلطة) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) قد تراوحت ما بين (٢٢،١٧% : ٢٥%) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق)، وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود قصور في واقع عملية تفويض السلطة للعاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك القصور من خلال عدم الإهتمام بتفويض الصلاحيات المناسبة والكافية للعاملين لإنجاز مهام عملهم، وعدم إمتلاك العاملين لصلاحيات معالجة المشكلات عند وقوعها دون الرجوع لرئيس المباشر، وضعف الثقة من قبل الإدارة العليا في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم، وإنتقار العاملين للمرونة المناسبة التي من المفترض أن تمنحها الإدارة العليا لهم للتصرف في أداء مهام عملهم بكل سهولة ويسر، وعجز العاملين على إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء عملهم داخل مراكز الشباب، وأيضاً ضعف قدرة العاملين على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهام العمل الموكلة إليهم داخل مراكز الشباب.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من سعد عثمان أحمد (٢٠٢٠) (١٦)، ممدوح سودي منوخ (٢٠١٢) (٣٣)، ويلمار (٢٠٠٩) Wilmar (٤٤)، شريزهايم وآخرون (٢٠٠٨) Schriesheim. et. al (٤٢) إلى أن وجود حرية في أداء الأعمال ومناقشة الأفكار مع الإدارة وتفويض السلطة وتصحيح الإنحرافات في العمل دون الرجوع للرئيس المباشر كان له الأثر الواضح في فعالية الأداء لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة.

ويرى الباحث أن الإهتمام بتفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين من شأنه المساهمة في إكساب العاملين القدرة والخبرة على أداء مهام العمل المختلفة داخل مراكز الشباب، كما أنه يعطي الفرصة للمديرين كي يتفرغوا لإنجاز المهام الأكثر دقة وأهمية على مستوى الإدارة العليا ويتحقق ذلك من خلال منحهم الصلاحيات الكافية والحرية المناسبة والثقة الكاملة في قدرتهم على أداء مهام العمل الموكلة إليهم.

## جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والاتجاه السائد وكأ<sup>٢</sup> لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب - البعد الثاني: الإتصال الفعال (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الاتجاه السائد	كأ
المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب							
البعد الثاني: الإتصال الفعال							
٧	التكرار	٣٤	٦٢	٨٤	١٣٠	٣٦,١١%	إلى حد ما
	النسبة	١٨,٨٩%	٣٤,٤٤%	٤٦,٦٧%			
٨	التكرار	١٩	٨١	٨٠	١١٩	٣٣,٠٦%	غير موافق
	النسبة	١٠,٥٦%	٤٥%	٤٤,٤٤%			
٩	التكرار	٢١	٤٣	١١٦	٨٥	٢٣,٦١%	غير موافق
	النسبة	١١,٦٧%	٢٣,٨٩%	٦٤,٤٤%			
١٠	التكرار	١٥	٢٥	١٤٠	٥٥	١٥,٢٨%	غير موافق
	النسبة	٨,٣٣%	١٣,٨٩%	٧٧,٧٨%			
١١	التكرار	١٩	٣٢	١٢٩	٧٠	١٩,٤٤%	غير موافق
	النسبة	١٠,٥٦%	١٧,٧٨%	٧١,٦٦%			
١٢	التكرار	٢١	٣٧	١٢٢	٧٩	٢١,٩٤%	غير موافق
	النسبة	١١,٦٧%	٢٠,٥٦%	٦٧,٧٧%			

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كأ<sup>٢</sup> الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات البعد الثاني (الإتصال الفعال) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كأ<sup>٢</sup>) المحسوبة ما بين (٨,٣٢ : ١٦٠,٨٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات البعد الثاني (الإتصال الفعال) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) قد تراوحت ما بين (١٥,٢٨% : ٣٦,١١%) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق) ماعدا العبارة رقم (٧) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارة في اتجاه (إلى حد ما) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود قصور في واقع عملية الإتصال داخل مراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك القصور في عدم وضوح التعليمات والإجراءات المتبعة في العمل داخل مركز الشباب بشكل سليم، وجود صعوبة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون في العمل، وأيضاً صعوبة التواصل مع أصحاب القرار وشرح مواقفهم وتقديم

اقتراحاتهم، وجود ضعف في نظام المعلومات المتبع داخل مراكز الشباب، وقلة الإهتمام بتوفير وسائل إتصال وتواصل متنوعة ومرنة وفعالة داخل مراكز الشباب.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من يوسف عبد عطية، أيمن سليمان أبوسويرح (٢٠١٠)(٣٦)، جلال الدين بو عطيط (٢٠٠٩)(٨)، توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩) (٧) إلى أن العمل على الإهتمام بالتحسين المستمر لوسائل الإتصال داخل المؤسسة ومواكبة التطورات التكنولوجية لها والسعي نحو توفير نظام إتصال فعال يساعد على تحقيق أهدافها كان له الأثر الإيجابي في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين داخل تلك المؤسسات.

ويرى الباحث أن الإهتمام بالإتصال الفعال كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين يساهم بدرجة كبيرة في نجاح العمل داخل كافة المؤسسات بصفة عامة وفي مراكز الشباب بصفة خاصة، حيث يتوقف هذا النجاح بنسبة كبيرة على تواصل أعضاء المؤسسة ببعض البعض في مختلف المستويات الإدارية وذلك لتبادل المعلومات والبيانات الهامة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه، كما أن الإتصال الفعال يساعد في تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين نحو الأفضل مما يعود بالنفع على كفاءة وجودة العمل داخل مراكز الشباب.

#### جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و  
كأ لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب -  
البعد الثالث: التحفيز (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	كأ
المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب							
البعد الثالث: التحفيز							
١٣	التكرار النسبة	٢١ %١١,٦٧	٤١ %٢٢,٧٨	١١٨ %٦٥,٥٥	٨٣	غير موافق	*٨٧,٤٣
١٤	التكرار النسبة	٢٠ %١١,١١	٠ %	١٦٠ %٨٨,٨٩	٤٠	غير موافق	*٢٥٣,٣٣
١٥	التكرار النسبة	١٤ %٧,٧٨	٢٢ %١٢,٢٢	١٤٤ %٨٠	٥٠	غير موافق	*١٧٦,٩٣
١٦	التكرار النسبة	٢٢ %١٢,٢٢	٧٤ %٤١,١١	٨٤ %٤٦,٦٧	١١٨	غير موافق	*٣٦,٩٣
١٧	التكرار النسبة	٠ %	٢٦ %١٤,٤٤	١٥٤ %٨٥,٥٦	٢٦	غير موافق	*٢٢٦,٥٣
١٨	التكرار النسبة	١١ %٦,١١	٣٣ %١٨,٣٣	١٣٦ %٧٥,٥٦	٥٥	غير موافق	*١٤٨,٤٣
١٩	التكرار النسبة	١٣ %٧,٢٢	٣٦ %٢٠	١٣١ %٧٢,٧٨	٦٢	غير موافق	*١٣٠,٤٣

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كأ الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات **البعد الثالث: (التحفيز) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب)** لصالح الإستجابة الأعلى تكررًا، حيث تراوحت قيمة (كأ) المحسوبة ما بين (٣٦،٩٣ : ٢٥٣،٣٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠،٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات **البعد الثالث: (التحفيز) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب)** قد تراوحت ما بين (٧،٢٢% : ٣٢،٧٨%) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود قصور في واقع تحفيز العاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك القصور في عدم تقدير الإدارة العليا للجهود المبذولة من قبل العاملين، وعدم وجود لائحة مكافآت لتحفيز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف مركز الشباب، وعدم إمتلاك نظام أمثل للحوافز يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية ويرتبط بتحقيق الأهداف داخل مركز الشباب، كما أنه لا يتناسب مجموع الدخل والحوافز التي يحصل عليها العاملون داخل مركز الشباب مع الجهود المبذولة في العمل، ولا يشعر العاملون بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات المتبع داخل مراكز الشباب حيث أن كفاءة العاملين لا تعتبر معياراً أساسياً في نظام الترقية المتبع داخل مراكز الشباب.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من **بندر كريم ابوتاية وآخرون (٢٠١٢) (٥)**، **محمد سعد فهد (٢٠١١) (٣٠)**، **توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩) (٧)** إلى أن تقديم الحوافز للعاملين داخل المؤسسات على أسس ومعايير موضوعية وفي وقتها المناسب له أثر كبير في تدعيم ذلك العمل الذي استحقوا عليه الحافز وبالتالي استمراريته والعمل على تطويره وتحسين الأداء الذي تم به.

**ويرى الباحث أن الإهتمام بالتحفيز كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف مراكز الشباب بمحافظة دمياط حيث يتم ذلك من خلال وضع نظام أمثل للحوافز يشمل الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على بذل أقصى جهد لديهم للإرتقاء بمركز الشباب الذي يعملون به، كما يجب الإهتمام أيضاً بمعيار كفاءة الأداء عند الترقية لما له من أثر إيجابي داخل كل فرد داخل مركز الشباب حيث يشعر بوجود العدل والمساواة في العمل وهذا يجعله يجتهد ويبذل الجهد دون الخوف من إهدار ذلك الجهد وإسناده لغيره.**

## جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و  
كأ لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب -  
البعد الرابع: التدريب (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	كأ
المحور الأول: التمكين الإداري بمراكز الشباب							
البعد الرابع: التدريب							
٢٠	التكرار	١٧	٦٩	٩٤	٢٨,٦١%	غير موافق	*٥١,٤٣
	النسبة	٩,٤٥%	٣٨,٣٣%	٥٢,٢٢%			
٢١	التكرار	١٩	٤٦	١١٥	٢٣,٣٣%	غير موافق	*٨١,٧٠
	النسبة	١٠,٥٦%	٢٥,٥٦%	٦٣,٨٨%			
٢٢	التكرار	٩	٢٤	١٤٧	١١,٦٦%	غير موافق	*١٩١,١٠
	النسبة	٥%	١٣,٣٣%	٨١,٦٧%			
٢٣	التكرار	١٢	٢٧	١٤١	١٤,١٧%	غير موافق	*١٦٥,٩٠
	النسبة	٦,٦٧%	١٥%	٧٨,٣٣%			
٢٤	التكرار	١٥	٣٣	١٣٢	١٧,٥٠%	غير موافق	*١٣٢,٣٠
	النسبة	٨,٣٣%	١٨,٣٣%	٧٣,٣٤%			
٢٥	التكرار	٨	١٤	١٥٨	٨,٣٣%	غير موافق	*٢٤٠,٤٠
	النسبة	٤,٤٤%	٧,٧٨%	٨٧,٧٨%			
٢٦	التكرار	٣	١٣	١٦٤	٥,٢٨%	غير موافق	*٢٧١,٢٣
	النسبة	١,٦٧%	٧,٢٢%	٩١,١١%			

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كأ الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات البعد الرابع (التدريب) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كأ) المحسوبة ما بين (٥١,٤٣ : ٢٧١,٢٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات البعد الرابع (التدريب) من المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) قد تراوحت ما بين (٥,٢٨% : ٢٨,٦١%) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود قصور في واقع تدريب العاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك القصور في عدم إعتبار التدريب خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، وعدم تبني الإدارة العليا لخطة واضحة لتدريب العاملين بمستوياتهم المختلفة، وقلة حرص الإدارة العليا على التعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين لوضع البرامج التدريبية

الملائمة لهم، وقلة توفير دورات تدريبية بصفة مستمرة للعاملين، وضعف الميزانية المخصصة لبرامج تدريب العاملين بمستوياتهم المختلفة، وعدم الإهتمام بتقييم ومتابعة البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين أو تقييم أدائهم بعد إنتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى إستفادتهم منها.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة كل من عثمان فارس المعايطه (٢٠٢٠) (٢٣)، بندر كريم ابوتاية وآخرون (٢٠١٢) (٥)، فهد نجيم راجح (٢٠١٢) (٢٥) إلى أن توفير البرامج التدريبية بصفة مستمرة يساعد العاملين على تنمية أساليب التفكير الإبداعي لديهم، ويتم ذلك من خلال الحرص على تخصيص ميزانية واضحة لتدريب العاملين داخل المؤسسات المختلفة والإرتقاء بمهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

ويرى الباحث أن التدريب كأحد أبعاد التمكين الإداري للعاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة دمياط له دوراً أساسياً في تنمية قدرات ومهارات العاملين الذين يتم الإعتماد عليهم في تحقيق الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها، لذا وجب توفير مجموعة من الدورات التدريبية التي تتناسب مع إحتياجاتهم التدريبية والوظيفية وبحيث يتم الإعتماد على خبراء التنمية الإدارية بالإضافة إلى أساتذة الجامعات والكوادر الإدارية في تقديم تلك الدورات للعاملين بمراكز الشباب حتى تحقق الدورات التدريبية أقصى إستفادة منها. ثانياً- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) والخاص بالتساؤل الثاني للبحث:

#### جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و  
كأ لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب-  
البعد الأول: الجانب الإقتصادي (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	ك
المحور اثنائي: التنمية المستدامة بمراكز الشباب							
البعد الأول: الجانب الإقتصادي							
٢٧	التكرار	٥	٢٦	١٤٩	٣٦	١٠,٠٠٠%	غير موافق
	النسبة	٢,٧٨%	١٤,٤٤%	٨٢,٧٨%			
٢٨	التكرار	٧	٢٥	١٤٨	٣٩	١٠,٨٣%	غير موافق
	النسبة	٣,٨٩%	١٣,٨٩%	٨٢,٢٢%			
٢٩	التكرار	١٤	٣٦	١٣٠	٦٤	١٧,٧٨%	غير موافق
	النسبة	٧,٧٨%	٢٠%	٧٢,٢٢%			
٣٠	التكرار	٩	٢٠	١٥١	٣٨	١٠,٥٦%	غير موافق
	النسبة	٥%	١١,١١%	٨٣,٨٩%			

تابع جدول رقم (١١)  
التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و  
كأ لإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب -  
البعد الأول: الجانب الإقتصادي (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	كا
٣١	التكرار	٣١	٨٧	١٢٤	%٣٤,٤٤	إلى حد ما	*٢٦,٢٣
	النسبة	%١٧,٢٢	%٤٨,٣٤				
٣٢	التكرار	١٨	١٢٣	٧٥	%٢٠,٨٣	غير موافق	*١٠,٢,٩٠
	النسبة	%١٠	%٦٨,٣٣				

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كأ الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات البعد الأول: (الجانب الإقتصادي) من المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كأ) المحسوبة ما بين (٢٦,٢٣ : ٢٠,٨,٠٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات البعد الأول: (الجانب الإقتصادي) من المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) قد تراوحت ما بين (%١٠,٠٠٠ : %٣٤,٤٤) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق) ماعدا العبارة رقم (٣١) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارة في اتجاه (إلى حد ما) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود ضعف في واقع الجانب الإقتصادي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك الضعف في عدم إهتمام الإدارة العليا بوضع البدائل الإستراتيجية التي تتواءم مع التغيرات الإقتصادية، وعدم وجود رؤية تسويقية يتم من خلالها الإعلان عن المنشآت التابعة للمركز، قلة فرص التطوير وإستخدام موارد جديدة، ضعف الإهتمام ببناء علاقات إستثمارية وتعاون مشتركة مع المؤسسات الأخرى، القصور في تطبيق القوانين بشكل فعلي والحد من فرص الفساد، كما يوجد قصور في تقييم الخدمات والأنشطة التي تقدمها مراكز الشباب.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من جمال مصطفى أحمد (٢٠٢١)(٩)، أسامة ملكي، عادل خالدي (٢٠١٩)(١)، إسلام غلاب ابراهيم (٢٠١٦)(٢)، سانثيز (٢٠١١) Sanchez (٤١) التي أشارت إلى إنعدام وجود إستراتيجية واضحة للعمل بالمنشآت الرياضية نظراً لعدم توفر التمويل المالي اللازم لتحقيق ذلك، وأنه لا يتم إستثمار المنشآت الرياضية بالأسلوب

العلمي ولا تضع المؤسسات الرياضية خطط محددة المدة للإستثمار في تلك المنشآت الرياضية، والتأكيد على أن التنمية المستدامة هي تلك التي تؤتي بثمارها كاملة غير منقوصة وتنعكس إيجابياً على البناء المادي والبشري معاً.

ويرى الباحث أن الجانب الإقتصادي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظه دمياط يعتبر من أهم الأبعاد الذي يجب على مراكز الشباب أن تسعى لتحقيق أكبر فائدة منه من خلال الإستثمار في المنشآت الرياضية التابعة لها حيث يحقق ذلك فوائد إقتصادية عديدة وذلك بشرط توافر إدارة واعية مطلعة على التغيرات الإقتصادية من حولها حيث يمكن الربط بينهم وتفعيل دور الإستثمار الرياضي والمساعدة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب.

### جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد وكأ استجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب- البعد الثاني: الجانب الإجتماعي (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	كأ
المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب							
البعد الثاني: الجانب الإجتماعي							
٣٣	التكرار	١٧	٦٢	١٠١	٩٦	%٢٦,٦٧	غير موافق
	النسبة	%٩,٤٤	%٣٤,٤٥	%٥٦,١١			
٣٤	التكرار	٨	٣٧	١٣٥	٥٣	%١٤,٧٢	غير موافق
	النسبة	%٤,٤٤	%٢٠,٥٦	%٧٥			
٣٥	التكرار	١٩	٤٢	١١٩	٨٠	%٢٢,٢٢	غير موافق
	النسبة	%١٠,٥٦	%٢٣,٣٣	%٦٦,١١			
٣٦	التكرار	١٤	٢٢	١٤٤	٥٠	%١٣,٨٩	غير موافق
	النسبة	%٧,٧٨	%١٢,٢٢	%٨٠			
٣٧	التكرار	٦	١٨	١٥٦	٣٠	%٨,٣٣	غير موافق
	النسبة	%٣,٣٣	%١٠	%٨٦,٦٧			
٣٨	التكرار	٣٥	٩٢	٥٣	١٦٢	%٤٥,٠٠	إلى حد ما
	النسبة	%١٩,٤٤	%٥١,١١	%٢٩,٤٥			
٣٩	التكرار	٢٠	٣٣	١٢٧	٧٣	%٢٠,٢٨	غير موافق
	النسبة	%١١,١١	%١٨,٣٣	%٧٠,٥٦			

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كأ الجدولية = ٥,٩٩١)

يوضح جدول رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع عبارات البعد الثاني: (الجانب الإجتماعي) من المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) لصالح الإستجابة الأعلى تكراراً، حيث تراوحت قيمة (كأ)

المحسوبة ما بين (٢٨,٣٠ : ٢٣١,٦٠) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات **البعد الثاني: (الجانب الإجتماعي)** من **المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب)** قد تراوحت ما بين (٨,٣٣% : ٤٥,٠٠%) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق) ماعدا العبارة رقم (٣٨) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارة في اتجاه (إلى حد ما) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود ضعف في واقع الجانب الإجتماعي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك الضعف في قلة المشاركة المجتمعية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل مراكز الشباب، وإفتقار مراكز الشباب للسياسات الواضحة لإنشاء علاقات مستمرة مع المؤسسات الأخرى، وضعف الإهتمام بتحقيق تطلعات المجتمع من الخدمات والأنشطة المقدمة، وقلة الإهتمام بدراسة أوضاع المجتمع لإمتلاك ميزة تنافسية مستقبلية، وضعف التنبؤ بإحتياجات المستفيدين المستقبلية من الخدمات والأنشطة الرياضية للعمل على تحقيقها، والقصور في السعي نحو إتخاذ كافة إجراءات التأمين على العاملين وتحقيق مستوى من الرفاهية أفضل لهم، ومن خلال نتائج بعد الجانب الإجتماعي كأحد الأبعاد الهامة للتنمية المستدامة يتضح أنه إذا استمر الوضع دون تطوير وتحسين سيكون هناك صعوبة في توافر التنمية المستدامة بمراكز الشباب.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة سارة اسماعيل محمد، محمود محمد سيد (٢٠٢٢) (١٥) والتي أكدت على ضعف درجة توافر التنمية المستدامة داخل المؤسسات الرياضية، ودراسة محمد أبو الفتوح عبدالحميد (٢٠٢٢) (٢٨) والتي أشارت إلى ضعف واقع التنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، دراسة عبدالعزيز حسن عبدالعزيز (٢٠١٩) (٢٢) والتي أوضحت أن الإتحاد المصري للملاكمة يفتقد لمحور التنمية المستدامة.

**ويرى الباحث الباحث أن الجانب الإجتماعي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط يمثل أحد الجوانب الهامة التي يجب العمل على تطويرها، حيث أن تطوير الجانب الإجتماعي سواء على المستوى الخارجي الذي يعمل من خلاله مركز الشباب وذلك عن طريق المشاركة المجتمعية أو على المستوى الداخلي من خلال العمل على تلبية إحتياجات الأفراد والتعبير عن تواجدهم والإهتمام بقدراتهم ومهاراتهم وإستدامة العلاقات الإيجابية بين الزملاء وبعضهم البعض، سيساعد بدرجة كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب.**

## جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والدرجة التقديرية والنسبة الترجيحية والإتجاه السائد و  
 كإستجابات عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب -  
 البعد الثالث: الجانب البيئي (ن=١٨٠)

رقم العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الدرجة التقديرية	النسبة الترجيحية	الإتجاه السائد	كا
المحور اثنائي: التنمية المستدامة بمراكز الشباب							
البعد الثالث: الجانب البيئي							
٤٠	التكرار	٨	١٠١	٧١	١١٧	غير موافق	*٧٥,١٠
	النسبة	%٤,٤٤	%٥٦,١١	%٣٩,٤٥			
٤١	التكرار	٢٦	٧٤	٨٠	١٢٦	إلى حد ما	*٢٩,٢٠
	النسبة	%١٤,٤٤	%٤١,١١	%٤٤,٤٥			
٤٢	التكرار	٦	٣٧	١٣٧	٤٩	غير موافق	*١٥٦,٢٣
	النسبة	%٣,٣٣	%٢٠,٥٦	%٧٦,١١			
٤٣	التكرار	١٦	٩١	٧٣	١٢٣	إلى حد ما	*٥١,١٠
	النسبة	%٨,٨٩	%٥٠,٥٦	%٤٠,٥٥			
٤٤	التكرار	٢٩	٥٢	٩٩	١١٠	غير موافق	*٤٢,٤٣
	النسبة	%١٦,١١	%٢٨,٨٩	%٥٥			

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كا الجدولية = ٥,٩٩١)

في جميع عبارات البعد الثالث: (الجانب البيئي) من المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) لصالح الإستجابة الأعلى تكررأ، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٢٩,٢٠ : ١٥٦,٢٣) وكانت تلك القيم قد فاقت قيمتها الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوي معنوية (٠,٠٥).

كما يوضح الجدول أن النسبة الترجيحية لعبارات البعد الثالث: (الجانب البيئي) من المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) قد تراوحت ما بين (١٣,٦١% : ٣٥,٠٠%) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارات في اتجاه (غير موافق) ماعدا العبارتين رقم (٤٣، ٤١) حيث كانت استجابات عينة البحث على تلك العبارتين في اتجاه (إلى حد ما) وهذا يعطى مؤشراً قوياً على وجود ضعف في واقع الجانب البيئي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط، حيث ظهر ذلك الضعف في تفعيل قوانين حماية البيئة وتشديد العقوبات على المخالفين، والقصور في التأمين ضد الحرائق وتدريب العاملين على ذلك، عدم التشجيع على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة الصديقة للبيئة، عدم الإهتمام بتهيئة البيئة المحيطة بمركز الشباب بما يحقق الرؤية الجمالية للعاملين والمستفيدين، قلة الندوات التثقيفية التي تدعو إلى ترشيد إستهلاك الطاقة والمياه، ومن خلال

نتائج بعد الجانب البيئي كأحد الأبعاد الهامة للتنمية المستدامة يتضح أنه إذا استمر الوضع دون تطوير وتحسين سيكون هناك صعوبة في توافر التنمية المستدامة بمراكز الشباب.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة **عمرو جمال نافع** (٢٠٢٢) (٢٤) على ضعف مستوى التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ودراسة **أشرف صبحي محمد، أحمد نبيل كامل** (٢٠٢٢) (٣) والتي أوصت بضرورة مراعاة كافة المؤسسات الرياضية بوضع أهدافها بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والسعي نحو تحقيق أهدافها التنموية (البيئية والاجتماعية والإقتصادية)، دراسة **منجحي مخلوف وآخرون** (٢٠١٩) (٣٤) والتي أوضحت أنه يمكن اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية والمتمثلة في الأبعاد الإقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويرى الباحث أن الجانب البيئي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط يمثل أحد الركائز الهامة التي يجب الإهتمام بها والعمل على تحسينها وتطويرها للأفضل، حيث أن تحسين الجانب البيئي سواء على مستوى محيط مراكز الشباب أو داخل مراكز الشباب من خلال المحافظة جودة بيئة العمل وإستخدام المواد الصديقة للبيئة والمحافظة على مصادر الطاقة والمياه، سيكون له أثر كبير في تحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب. ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج العلاقة بين التمكين الإداري وتحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط. والخاص بالتساؤل الثالث للبحث.

#### جدول (١٤)

معامل ارتباط أبعاد المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب) بأبعاد المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب) (ن=١٨٠)

أبعاد المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب)	معامل الارتباط مع أبعاد المحور الثاني (التنمية المستدامة بمراكز الشباب)		
	الجانب الإقتصادي	الجانب الإجتماعي	الجانب البيئي
تفويض السلطة	*٠,٩٥٩	*٠,٩٧٩	*٠,٨٧٢
الإتصال الفعال	*٠,٩٦٩	*٠,٩٨٥	*٠,٩٣٤
التحفيز	*٠,٩٧٨	*٠,٩٨٥	*٠,٨٩٣
التدريب	*٠,٩٧٧	*٠,٩٨٠	*٠,٨٨٦
إجمالي المحور الأول (التمكين الإداري بمراكز الشباب)	*٠,٩٨٠	*٠,٩٩٢	*٠,٩٠٥

\* دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (معامل ارتباط بيرسون الجدولي عند ٠,٥ = ٠,١٤٦)

يتضح من الجدول رقم (١٤) والخاص بمعاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري

وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط أنه:

- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتنمية المستدامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩٨٤) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٠٥، مما يدل على أنه كلما توافرت أبعاد التمكين الإداري وكانت على الوجه الأمثل كلما تحققت التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين (البعد الأول: تفويض السلطة) و(جميع أبعاد المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب) حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بُعد تفويض السلطة وبُعد الجانب الإقتصادي (٠,٩٥٩)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد تفويض السلطة وبُعد الجانب الاجتماعي (٠,٩٧٩)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد تفويض السلطة وبُعد الجانب البيئي (٠,٨٧٤)، مما يدل على أنه كلما كان تفويض السلطة يتم بصورة جيدة كلما ساعد ذلك على تحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين (البعد الثاني: الإتصال الفعال) و(جميع أبعاد المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب) حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بُعد الإتصال الفعال في العمل وبُعد الجانب الإقتصادي (٠,٩٦٩)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد الإتصال الفعال وبُعد الجانب الاجتماعي (٠,٩٨٥)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد الإتصال الفعال وبُعد الجانب البيئي (٠,٩٣٤)، مما يدل على أنه كلما كان الإتصال فعال وجيد داخل مراكز الشباب كلما ساعد ذلك على تحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين (البعد الثالث: التحفيز) و(جميع أبعاد المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب) حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بُعد التحفيز وبُعد الجانب الإقتصادي (٠,٩٧٨)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد التحفيز وبُعد الجانب الاجتماعي (٠,٩٨٥)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد التحفيز وبُعد الجانب البيئي (٠,٨٩٣)، مما يدل على أنه كلما كان التحفيز في وقته ومتنوع بين التحفيز المادي والمعنوي وكان هناك عدالة في نظم الترقى بمراكز الشباب كلما ساعد ذلك على تحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين (البعد الرابع: التدريب) و(جميع أبعاد المحور الثاني: التنمية المستدامة بمراكز الشباب) حيث كانت قيمة معامل الارتباط

بين بُعد التدريب وبُعد الجانب الإقتصادي (٠،٩٧٧)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد التدريب وبُعد الجانب الإجماعي (٠،٩٨٠)، قيمة معامل الارتباط بين بُعد التدريب وبُعد الجانب البيئي (٠،٨٨٦)، مما يدل على أنه كلما كان التدريب بصفة مستمرة ويتناسب مع الإحتياجات التدريبية للعاملين بمراكز الشباب كلما ساعد ذلك على تحقيق التنمية المستدامة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط.

وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة تمارا زيتون حداد، شاهر محمد عبيد (٢٠٢١) (٦) إلى وجود أثر لأبعاد الإدارة الرشيدة في مستوى التنمية الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، ودراسة سليم سلمان العمور (٢٠٢١) (١٨) والتي أكدت على وجود توجه إيجابي نحو المشاركة المجتمعية لتعزيز التنمية المستدامة، دراسة نسرين مزوزي، غزلان جعفر (٢٠٢١) (٣٥) والتي أشارت إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق التميز الإداري لدى الإداريين داخل المؤسسة، ودراسة صالح أسعد الأغا (٢٠١٨) (١٩) والتي أثبتت وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر متطلبات التمكين الإداري وفعالية إتخاذ القرارات الناجحة، ودراسة سلامة سالم سلامة (٢٠١٦) (١٧) والتي أكدت على وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة.

ويرى الباحث أنه نظراً للأهمية البالغة في تحقيق التنمية المستدامة في وقتنا الحاضر داخل المؤسسات الرياضية بصفة عامة وفي مراكز الشباب بصفة خاصة فإنه ينبغي السعي نحو تفعيل التمكين الإداري بكل أبعاده وذلك لتعزيز فرص تحقيق التنمية المستدامة من خلال إستغلال كافة الموارد المتاحة التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب بل في كافة المؤسسات الرياضية بوجه عام.

- ومن خلال ماسبق يتضح أن ترتيب أبعاد التمكين الإداري حسب درجة إرتباطها بالتنمية المستدامة بمراكز الشباب هي كالتالي " أولاً: الإتصال الفعال بمعامل إرتباط بلغ (٠،٩٨٦)، ثانياً: التحفيز بمعامل إرتباط بلغ (٠،٩٧٧)، ثالثاً: التدريب بمعامل إرتباط بلغ (٠،٩٧٢)، رابعاً: تفويض السلطة بمعامل إرتباط بلغ (٠،٩٦٢)".

**استخلاصات البحث:**

في ضوء هدف البحث وما توصل إليه الباحث من نتائج إستمارة الإستبيان تم إستخلاص الآتي :

- ١- يوجد عدم إهتمام بتفويض الصلاحيات المناسبة والكافية للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط لإنجاز مهام العمل المنوطة بهم.
- ٢- يوجد صعوبة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون في العمل بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- ٣- لا يتناسب مجموع الدخل والحوافز التي يحصل عليها العاملون داخل مركز الشباب بمحافظة دمياط مع الجهود المبذولة في العمل.
- ٤- قلة الإهتمام بالتعرف على الإحتياجات التدريبية للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط لوضع البرامج التدريبية الملائمة لهم.
- ٥- يوجد ضعف في واقع الجانب الإقتصادي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- ٦- يوجد ضعف في واقع الجانب الإجتماعي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- ٧- يوجد ضعف في واقع الجانب البيئي كأحد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- ٨- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإتصال الفعال، التحفيز، التدريب) وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها ( الجانب الإقتصادي، الجانب الإجتماعي، الجانب البيئي) بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.

#### توصيات البحث:

- في ضوء أهداف البحث وما توصل إليه من نتائج واستخلاصات يوصي الباحث مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة دمياط وكافة المسؤولين بها بالآتي :
- ١- ضرورة الإهتمام بتفويض الصلاحيات المناسبة والكافية للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط لإنجاز مهام العمل المنوطة بهم.
  - ٢- العمل على تسهيل الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون في العمل بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
  - ٣- العمل على تحسين أجور وحوافز العاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط حتى تتناسب مع الجهود المبذولة في العمل.

- ٤- العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين داخل مراكز الشباب بمحافظة دمياط من خلال عقد البرامج التدريبية المناسبة لإحتياجاتهم الوظيفية.
- ٥- ضرورة وجود رؤية تسويقية يتم من خلالها الإعلان عن المنشآت الرياضية التابعة لمراكز الشباب بمحافظة دمياط حتى يتم الإستثمار في تلك المنشآت لما لها من فوائد إقتصادية كبيرة.
- ٦- الإهتمام بزيادة المشاركة المجتمعية في إتخاذ القرارات وممارسة التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة دمياط.
- ٧- ضرورة الإهتمام بالتحسين والتطوير البيئي سواء على مستوى محيط مراكز الشباب أو داخل مراكز الشباب من خلال المحافظة جودة بيئة العمل وإستخدام المواد الصديقة للبيئة والمحافظة على مصادر الطاقة والمياه وعقد الدورات التثقيفية التي تشجع على ذلك.
- ٨- العمل على تعزيز ثقافة التمكين الإداري والتنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة دمياط من خلال إشراكهم بدرجة أكبر في عمليات صنع القرارات وتوفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

### (( المراجع ))

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أسامة ملكي، عادل خالدي (٢٠١٩): إدارة المنشآت الرياضية وإنعكاسها بدافعية العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، الجزائر.
- ٢- إسلام غلاب ابراهيم (٢٠١٦): معوقات التجارة الإلكترونية في مجال التسويق الرياضي في بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد ٧٦، العدد ٣.
- ٣- أشرف صبحي محمد، أحمد نبيل كامل (٢٠٢٠): الدور التنموي والإقتصادي للمشروعات الإستثمارية المستحدثة بوزارة الشباب والرياضة ودورها في الإرتقاء بالمنظومة الرياضية والشبابية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، بحث منشور

- بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، عدد ٩٠، الجزء ٣.
- ٤- **آمال محمد ابراهيم (٢٠٠٨):** رؤية استراتيجية للمخاطر والمهددات لخصخصة بعض أندية كرة القدم بالوطن العربي، المؤتمر العلمي الرياضي السادس للرياضة والتنمية "نظرة استشرافية نحو الأفق الثالثة"، المجلد الأول.
- ٥- **بندر كريم ابوتاية، خليل أحمد الحيارى، منار إبراهيم القطاونة (٢٠١٢):** العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، بحث منشور بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد (٢٠)، العدد (١).
- ٦- **تمارا زيتون حداد، شاهر محمد عبيد (٢٠٢١):** أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١٦.
- ٧- **توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩):** الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديرى القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٨- **جلال الدين بو عطيط (٢٠٠٩):** الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- ٩- **جمال مصطفى أحمد (٢٠٢١):** دور الإستثمار الرياضي بالمنشآت الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة بدولة الكويت، بحث منشور بمجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسيوط، المجلد ٥٦، العدد ٣.
- ١٠- **حسن أحمد الشافعي (٢٠١٢):** التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية البنية والرياضة، ط١، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ١١- **حسين موسى البنا، نعمة عباس الخفاجي (٢٠١٤):** استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، ط١، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.

- ١٢- دينا كمال محمود (٢٠١٨): دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور بالمجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، المجلد ٨، العدد ٨.
- ١٣- رامي اندراوس، عادل معاينة (٢٠٠٨): الإدارة بالثقة والتمكين "مدل لتطوير المؤسسات"، ط ١، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٤- رعد الطائي، عيسى قتادة (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، ط ١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- سارة اسماعيل محمد، محمود محمد سيد (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتطوير بناء القدرات المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الرياضية، بحث منشور بمجلة تطبيقات علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية أبو قير، جامعة الإسكندرية، العدد ٣.
- ١٦- سعد عثمان أحمد (٢٠٢٠): أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء التنظيمي "دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان"، بحث منشور بمجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة أم درمان الأهلية، المجلد ٢، العدد ٣.
- ١٧- سلامة سالم سلامة (٢٠١٦): أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٦.
- ١٨- سليم سلمان العمور (٢٠٢١): دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة خان يونس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ١٩- صالح أسعد الأغا (٢٠١٨): متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية إتخاذ القرارات بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٩.
- ٢٠- صالح العامري، ظاهر الغالبي (٢٠٠٨): الإدارة والأعمال، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان.

- ٢١- عادل غزال(٢٠١٩): المكتبات ومراكز المعلومات في ظل التنمية المستدامة ٢٠٣٠، ط١، مكتبة الوجه للنشر والتوزيع، الجزائر.
- ٢٢- عبدالعزيز حسن عبدالعزيز (٢٠١٩): تقويم الإتحاد المصري للملاكمة وفق بعض أهداف التنمية المستدامة "إستراتيجية الدولة المصرية"، بحث منشور بمجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسبوط، المجلد ٤٨، العدد ٣.
- ٢٣- عثمان فارس المعايطه(٢٠٢٠): التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي، بحث منشور بمجلة كلية الشريعة والقانون بتفهننا الأشراف، جامعة الأزهر، المجلد ٢٢، العدد ٥.
- ٢٤- عمرو جمال نافع(٢٠٢٢): اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، بحث منشور بالمجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، المجلد ٩٣، العدد ٢.
- ٢٥- فهد نجيم راجح (٢٠١٢): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٢٦- كمال الدين درويش، نبيه العلقامي، محمد فضل الله (٢٠١٢): التشريعات والقوانين "نظرة تكاملية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ٢٧- لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب بقرار رقم(٣٦) لسنة(٢٠١٨م): الجريدة الرسمية العدد ٨٦ (تابع)، ١٤ ابريل سنة ٢٠١٨م.
- ٢٨- محمد أبو الفتوح عبد الحميد(٢٠٢٢): نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين التنمية المستدامة بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، بحث منشور بمجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية بأسبوط، المجلد ٦٣، العدد ٤.
- ٢٩- محمد أبو النصر(٢٠٠٧): أداة منظمات المجتمع المدني، ط١، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

- ٣٠- محمد سعد فهد (٢٠١١): أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣١- محمد عبد اشتوي (٢٠٢٣): أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١٩.
- ٣٢- محمود عبدالرحمن الشنطي، عماد محمد حمدونة (٢٠١٩): دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢٤، العدد ١١.
- ٣٣- ممدوح سودي منوخ (٢٠١٢): أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت "دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣٤- منجحي مخلوف، بوصلح النذير، زاوي عبدالوهاب (٢٠١٩): اعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية بالجزائر "دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية لولاية المسيلة"، بحث منشور بمجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، المجلد ١٠، العدد ٢.
- ٣٥- نسرین مزوزي، غزلان جعفر (٢٠٢١): أثر تمكين الإداريين في تحقيق التميز الإداري "دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة بوضياف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- ٣٦- يوسف عبد عطية، أيمن سليمان أبوسويح (٢٠١٠): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، بحث منشور بمجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، المجلد (١٨)، العدد (٢).

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- 37- **Corinne Gendron, (2006):** Le développement durable comme compromis, Québec.
- 38- **Daft, L, R(2008):**Organization theory and Design, SouthWestern Cengage Learning, Inc. edition,8 (28)
- 39- **Julien Nowaczyk, (2008):** L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaine d'approvisionnement, these pour obtenir le grade de docteur en science de gestion, université Paul Verlaine, France.
- 40- **Peter P Rogers, Kazi F Jalal, John A Boyd, (2012):** An introduction to sustainable development, Cromwell Press, Trombridge, UK.
- 41-**Sanchez , J.C , (2011):** University Training For entrepreneurial Com potencies: Its Impaction intention of venture Creation international Entrepreneurship and management , Journa ,7, 239.
- 42- **Schriesheim, Chester A. et. al. (2008):** "Delegation and LeadershipMember Exchange: Main Effects, Moderators, Measurement Issues. Academy of Management Journal. 41(3).
- 43- **Subhabrata bobby banerjee, (2007):** Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly, MPG books LTD, Bodmin, cornwall, great Britain.
- 44- **Wilmar ,S. (2009):** "Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'" University of Hawai'i at Manoa , United States – Hawaii.