

## التمكين الإداري وعلاقة بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية

\* م.د/ نيرمين احمد كمال

### المقدمة ومشكلة البحث

تعتبر الإدارة الحديثة عملية أساسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.

ويعتبر تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يجئ مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتتمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول. (١٢ : ٩)

والتمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم ويقوم التمكين على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ويعني الالتزام توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري، كما يرتبط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين . ( ٢٢ : ١١٠ )

كما ترى "خولة خميس عبيد" أن التمكين هو مكون تحفيزي ذو أربع أبعاد ( الأهمية ، الكفاءة، القدرة على الاختيار، والتأثير ) ويؤهل العاملين لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من اتخاذ القرار بما يتناسب مع أهداف المنظمة . (٦ : ٨٩)

ويوضح "جمال محمد على" أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم.

(٣ : ١٠١)

ويعتبر تمكين العاملين هام وضروري لمديريات الشباب والرياضة وذلك لأنها مؤسسة رياضية مسئولة عن الأنشطة المختلفة التي تنظمها الأندية ومراكز الشباب ومسئولة أيضاً عن

النمو الشامل والمتكامل والمتزن للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح في إدارة الأنشطة. (٤ : ١).

وتشير دراسة "سبريتزر" **Spreitzer** إلى تأثير أبعاد التمكين الأربعة (المعنى، التأثير، الاختيار، القدرة) على الكفاءة الوظيفية، والضغط الوظيفي أن الأبعاد الأربعة للتمكين مطلوبة حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي. (٢١ : ١١٥)

وبعد مفهوم اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية في أي مشروعاً و منظمة ( رياضية أوغير رياضية )، إلا أن إتخاذ القرار داخل التنظيمات والمنظمات الرياضية تكون نتائجه مباشرة ومؤثرة على تحقيق الإنجاز الرياضي .

وبشكل عام يعرف إتخاذ القرار على أنه " الإختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين "

واتخاذ القرار ليس هو الاستجابة التلقائية وردالفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين (٧ : ٢٦) .

ومن الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين إتخاذ القرار ( Decision - tapering ) وصناعة القرار ( Decision Making ) ، ويعرف يونغ القرار بأنه " الإستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة " ، أما هارس يونفيرى أن القرار هو " اللحظة - الزمن - المستغرقة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي يكون عندها توقع مُتخذالقرار بالنسبة لعمل معين جعله يتخذ إختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته " (١٥ : ٢٦) .

كما تعد مراحل إتخاذ القرار هي " إدراك المشكلة / تحديد معايير القرار / تحديد أوزان المعايير اللازمة لإتخاذ القرارات / تحديد البدائل المتوفرة مع إستبعاد الرديء منها / إختيار وتقييم كل بديل بواسطة تحديد المتغيرات التي يمكن قياسها بسهولة مثل الإيرادات والتكاليف والزمن وغيرها / إختيار البديل الأمثل من البدائل " ، ثم إصدار القرار و متابعة تنفيذه مع تقييم توابع إصدار القرار (٢٣ : ٣٧) .

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحثة أهمية دور تمكين العاملين بالقدرة على اتخاذ القرار الذي ينعكس على المفاهيم التي تتعلق بالفرد والمؤسسة والمجتمع ومن خلال عمل الباحثة في مجال تدريب رياضة السباحة ثم إدارة حمامات السباحة لاحظت الباحثة أن هناك قصور في إدراك العاملين بحمامات السباحة لمدى تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للمؤسسات أو الهيئة التي يعملون بها وذلك بسبب ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وعدم اقتناع الإدارة العليا بهذه المؤسسات بقدرة العاملين بحمامات السباحة على اتخاذ

القرارات المناسبة والتي تحقق النتائج المطلوبة دون أي أخطاء وذلك لتخوفهم من فقد السلطة التي يتمتعون بها.

وترى الباحثة أنه بالرغم من اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع تمكين العاملين باعتباره أحدث المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن هذا الموضوع لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة الرياضية وهذا ما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

#### هدف البحث:

يهدف البحث التعرف على التمكين الإداري وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية وذلك من خلال:

- ١- تحديد أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية.
- ٢- تحديد مدى فاعلية اتخاذ القرار للعاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية.
- ٣- مدى العلاقة بين أبعاد تمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما درجة توافر أبعاد تمكين العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية ؟
- ٢- ما درجة توافر القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية؟

#### مصطلحات البحث:

#### تمكين العاملين:

هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم. (١٩ : ٢٤)

#### اتخاذ القرار

هو عملية توفير البيئة والظروف والآليات والتقنيات التي تخدم صناعة و اتخاذ قرار جيد قابل للتجديد تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً (١٧ : ٣١) .

#### الدراسات المرتبطة

- ١- دراسة "محمد عبد العظيم محمود" (٢٠٠٧) (١٤): بعنوان "الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الإنجاز" واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين

الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الإنجاز للعمل واستخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية". وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود درجة عالية من التمكين للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد وأيضاً وجود درجة عالية من دافعية الإنجاز للعاملين بهذه المديريات ووجود علاقة ارتباطيه بين تمكين العاملين لدافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية وكان أكثر أبعاد التمكين "معنى العمل".

٢- دراسة "خوله خميس عبيد" (٢٠٠٣) (٦): بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين" واستهدفت الدراسة قياس مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لإمكانية تطبيق نموذج تمكين العاملين وأيضاً هدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمفهوم تمكين العاملين وثقافة المنظمة، وهذه الدراسة كانت منصبه نحو توضيح طبيعة العلاقة بين مفهوم تمكين العاملين وثقافة المنظمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" وكانت أهم النتائج أن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على وجود تمكين العاملين مما يؤدي الى زيادة فاعلية المنظمة وبناء فريق عمل فعال .

٣- دراسة "عظية حسين أفندي" (٢٠٠٣) (١٢): بعنوان "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر" واستهدفت هذه الدراسة التعرف على أسلوب تمكين العاملين ومكوناته وأبعاده وأهميته ومستوياته، كما قامت أيضاً بتوضيح تسلسل عملية التمكين ودرجاته، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن أسلوب تمكين العاملين يعتبر من أهم المداخل للتحسين والتطوير المستمر، كما أثبتت أيضاً أن تمكين العاملين بدعم الإحساس الأمان والشعور والاستقرار ويجعل العاملين يشاركون في رؤية الإدارة العليا.

٤- دراسة "سبريتزير وآخرون" (1999) Spreitzer et al (٢١): استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير أبعاد التمكين الأربعة (المعنى، التأثير، الاختيار، القدرة) على الكفاءة، الرضا الوظيفي والضغط الوظيفي ثم إجراء تلك الدراسة على عينة من مديري الإدارى الوسطى من مختلف إدارات المنظمة وأيضاً على عينة من العاملين فى الإدارة الدنيا، وكانت أهم النتائج التى تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة أن الأبعاد الأربعة للتمكين مطلوبة حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا والكفاءة، كما وجدت الدراسة أ، بعد المعنى هو أكثر الأبعاد التى تؤثر فى الرضا الوظيفي يليه فى الأهمية بعدا القدرة والاختيار وأن بعد التأثير لا يؤثر فى الرضا الوظيفي للعاملين.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

**٢- مجتمع البحث:**

اشتمل مجتمع البحث على ( مديري - ونائب مدير - مديري وحدات) بالأندية الرياضية بمحافظات (القاهرة - الجيزة - الإسكندرية - طنطا - القليوبية) وبلغ عددهم (١٢٠) فرد.

**٣- عينة البحث:**

بلغت عينة البحث (١٠٠) فرد من مدير ونائب مدير ومديري وحدات بهذه الاندية الرياضية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وذلك بخلاف العينة الاستطلاعية وعددهم (١٠) افراد.

**أدوات ووسائل جمع البيانات:**

استخدمت الباحثة الوسائل التالية في جمع البيانات:-

**١- المقابلة الشخصية:**

أجرت الباحثة المقابلات الشخصية مع مديري ونائب مدير حمامات السباحة قبل توزيع الاستبيان لتوضيح المطلوب من الاستبيان بطريقة علمية.

**٢- تحليل المحتوى:**

قامت الباحثة بعمل دراسة تحليلية للمراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث للوقوف على الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين و اتخاذ القرار.

**٣- الاستبيان:**

استخدمت الباحثة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك بغرض تطبيقها على (مدير - نائب مدير) بحمامات السباحة بالأندية الرياضية.

**خطوات تصميم استمارة الاستبيان:****١- تحديد هدف الاستبيان:**

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على أثر الإدارة بتمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار بحمامات السباحة بالأندية الرياضية.

**٢- تحديد محاور الاستبيان :**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة قامت الباحثة بإعداد استمارة استطلاع رأى الخبراء حول محاور الاستمارة مرفق (٢) لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال التربية الرياضية وعددهم (١٠) عشرة وذلك في الفترة من ٢٠١٦/٧/١٥ حتي ٢٠١٦/٨/٢٠ ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور من عدمها وجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) آراء السادة الخبراء والنسبة المئوية لمحاور الاستبيان ن = ١٠

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	التكرار	النسبة المئوية
محاور تمكين العاملين	حرية الاختيار .	١٠	%١٠٠
	الفعالية الذاتية .	٩	%٩٠
	معنى العمل .	١٠	%١٠٠
	التأثير	١٠	%١٠٠
محاور فاعلية اتخاذ القرار	الهدف من القرار	٨	%٨٠
	الحصول على المعلومات الكافية	٩	%٩٠
	دراسة الحالة والموقف	٦	%٦٠
	الخبرة	٥	%٥٠
	معرفة البديل الأمثل .	٥	%٥٠
	تنفيذ القرار	٨	%٨٠
	نظرية الاحتمالات	٥	%٥٠
	الحلول المحتملة ( البدائل).	٧	%٧٠
	تقييم البدائل .	٦	%٦٠

يتضح من جدول رقم (١) ما يلي :

-تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%) وارتضت الباحثة قبول نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وهي كالتالي :

- محاور تمكين العاملين وتشمل (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير).
- محاور فاعلية اتخاذ القرار وتشمل (الهدف من القرار، الحصول على المعلومات الكافية، تنفيذ القرار، الحلول المحتملة " البدائل" ) .

٣- إعداد عبارات الاستبيان :

من خلال الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة تم صياغة مجموعة من العبارات التي تحاول عن طريقها الباحثة كشف التساؤلات موضوع الدراسة، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان متبعاً في ذلك الأصول المأخوذة في تسلسل الأسئلة للحصول على أصدق البيانات، وقد راعت الباحثة عند صياغة عبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (١٠٠) عبارة موزعة كالتالي

جدول رقم (٢) محاور الاستبيان وعباراته في صورته المبدئية

عبارات الاستبيان		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
أرقامها	عدد العبارات		
٢٠ - ١	٢٠	حرية الإختيار	محاور التمكين للعاملين
٤٠-٢١	٢٠	الفعالية الذاتية	
٥٣-٤١	١٣	معنى العمل	
٦٠-٥٤	٧	التأثير	
٧٠-٦١	١٠	الهدف من القرار	محاور اتخاذ القرار فاعلية
٨٠-٧١	١٠	الحصول على المعلومات الكافية	
٩٠-٨١	١٠	الحلولالمحتملة ( البدائل).	
١٠٠ -٩١	١٠	تنفيذالقرار	
١٠٠		الإجمالي	

## ٤- اختيار العبارات الصالحة للاستبيان :

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات والمراجع العلمية (١)،(٢)،(٨)،(٩)،(١١) حول أبعاد وعبارات التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار وتم تعديد عبارات مكونة لكل محور حيث ضم محور حرية الاختيار (٢٠) عبارة، والفعالية الذاتية (٢٠) عبارة، ومحور المعنى العمل (١٣) عبارة ، واحتل محور التأثير (٧) عبارات، ومحور الهدف من القرار (١٠) عبارات، ومحور الحصول على المعلومات (١٠) عبارات ، ومحور الحلولالمحتملة ( البدائل) على (١٠) عبارات، ومحور تنفيذ القرار (١٠) عبارات.

## ٤- العرض على الخبراء

وتم عرض تلك العبارات على السادة الخبراء لتحديد مدى مناسبتها للمحور المكون لاستمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين في مجال السباحة ، وذلك لحساب صدق المحكمين .

## أ- صدق الإستبيان

ولحساب صدق الإستبيان قامت الباحثة بعرض الاستبيان على ١٠ من خبراء الادارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وممن لديهم خبرة لا تقل عن عشرة سنوات في مجال الادارة الرياضية وادارة حمامات السباحة بالأندية الرياضية وذلك لحساب صدق المحكمين ، كما يتضح من جدول (٣) ، وصدق الاتساق الداخلي من جدول (٤) ، (٥) .

جدول (٣) اتفاق السادة الخبراء حول عبارات استمارة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار ن = ١٠

اولاً: التمكين الإداري

حرية الاختيار			الفعالية الذاتية			معن العمل			التأثير		
م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة
١	٩	%٩٠	٢١	١٠	%١٠٠	٤١	٦	%٦٠	٥٤	١٠	%١٠٠
٢	١٠	%١٠٠	٢٢	٩	%٩٠	٤٢	١٠	%١٠٠	٥٥	٦	%٦٠
٣	٨	%٨٠	٢٣	٩	%٩٠	٤٣	١٠	%١٠٠	٥٦	٨	%٨٠
٤	٨	%٨٠	٢٤	٩	%٩٠	٤٤	٨	%٨٠	٥٧	٨	%٨٠
٥	٦	%٦٠	٢٥	٦	%٦٠	٤٥	٨	%٨٠	٥٨	٩	%٩٠
٦	٨	%٨٠	٢٦	٨	%٨٠	٤٦	٩	%٩٠	٥٩	١٠	%١٠٠
٧	٤	%٤٠	٢٧	٨	%٨٠	٤٧	٤	%٤٠	٦٠	١٠	%١٠٠
٨	٩	%٩٠	٢٨	٧	%٧٠	٤٨	١٠	%١٠٠			
٩	١٠	%١٠٠	٢٩	٩	%٩٠	٤٩	١٠	%١٠٠			
١٠	٦	%٦٠	٣٠	١٠	%١٠٠	٥٠	٨	%٨٠			
١١	١٠	%١٠٠	٣١	١٠	%١٠٠	٥١	٨	%٨٠			
١٢	٩	%٩٠	٣٢	٨	%٨٠	٥٢	٦	%٦٠			
١٣	٩	%٩٠	٣٣	٨	%٨٠	٥٣	١٠	%١٠٠			
١٤	١٠	%١٠٠	٣٤	١٠	%١٠٠						
١٥	٧	%٧٠	٣٥	١٠	%١٠٠						
١٦	٨	%٨٠	٣٦	٨	%٨٠						
١٧	٨	%٨٠	٣٧	٦	%٦٠						
١٨	٦	%٦٠	٣٨	١٠	%١٠٠						
١٩	١٠	%١٠٠	٣٩	٦	%٦٠						
٢٠	١٠	%١٠٠	٤٠	١٠	%١٠٠						

ثانياً: فاعلية اتخاذ القرار

الهدف من القرار			الحصول على المعلومات الكافية			الحلول المحتملة ( البدائل )			تنفيذ القرار		
م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة	م	تكرار	النسبة
١	٤	%٤٠	١١	١٠	%١٠٠	٢١	١٠	%١٠٠	٣١	٩	%٩٠
٢	١٠	%١٠٠	١٢	٩	%٩٠	٢٢	١٠	%١٠٠	٣٢	٦	%٦٠
٣	٨	%٨٠	١٣	٦	%٦٠	٢٣	٨	%٨٠	٣٣	١٠	%١٠٠
٤	٨	%٨٠	١٤	١٠	%١٠٠	٢٤	٨	%٨٠	٣٤	١٠	%١٠٠

٥	٩	%٩٠	١٥	١٠	%١٠٠	٢٥	١٠	%١٠٠	٣٥	٩	%٩٠
٦	٦	%٦٠	١٦	٩	%٩٠	٢٦	٩	%٩٠	٣٦	٩	%٩٠
٧	٨	%٨٠	١٧	٩	%٩٠	٢٧	١٠	%١٠٠	٣٧	٨	%٨٠
٨	٦	%٦٠	١٨	٨	%٨٠	٢٨	١٠	%١٠٠	٣٨	٨	%٨٠
٩	١٠	%١٠٠	١٩	١٠	%١٠٠	٢٩	٩	%٩٠	٣٩	٩	%٩٠
١٠	١٠	%١٠٠	٢٠	٦	%٦٠	٣٠	١٠	%١٠٠	٤٠	١٠	%١٠٠

يتضح من جدول (٣) أنه انحصرت آراء السادة الخبراء من (٤٠% إلى ١٠٠%) لعبارات استمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار وقد ارتضت الباحثة نسبة (٨٠%) لقبول العبارات قيد البحث حيث جاءت عبارات بعد التمكين الإداري باستبعاد عبارات أرقام (٥-٧-١٠-١٥-١٨) لمحور حرية الاختيار، وعبارات (٢٥-٢٨-٣٧-٣٩) لمحور الفعالية الذاتية، وعبارات (٤١-٤٧-٥٢) معنى العمل، وعبارة (٥٥) التأثير، وكانت آراء الخبراء لبعد فاعلية اتخاذ القرار لمحور الهدف من القرار باستبعاد عبارات (١-٦-٨)، وعبارات (١٣-٢٠) لمحور الحصول على المعلومات الكافية، وقبول جميع عبارات محور الحلول المحتملة (البدائل) واستبعاد عبارة رقم (٣٢) لمحور تنفيذ القرار.

جدول (٤) "معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استمارة قياس مستوى التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه" ن = ١٠

أولاً: التمكين الإداري

حرية الاختيار			الفعالية الذاتية			مغناعمل			التأثير		
م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة
١	٠,٧٤	دال	٢١	٠,٩١	دال	٤١			٥٤	٠,٧٧	دال
٢	٠,٧١	دال	٢٢	٠,٨٦	دال	٤٢	٠,٨٣	دال	٥٥		
٣	٠,٧٧	دال	٢٣	٠,٧٥	دال	٤٣	٠,٩١	دال	٥٦	٠,٧٩	دال
٤	٠,٨١	دال	٢٤	٠,٧٨	دال	٤٤	٠,٨٦	دال	٥٧	٠,٨٣	دال
٥			٢٥			٤٥	٠,٧٥	دال	٥٨	٠,٩١	دال
٦	٠,٧٨	دال	٢٦	٠,٧٤	دال	٤٦	٠,٧٨	دال	٥٩	٠,٨٦	دال
٧			٢٧	٠,٧٢	دال	٤٧			٦٠	٠,٧٥	دال
٨	٠,٧٨	دال	٢٨			٤٨	٠,٨٦	دال			
٩	٠,٩٤	دال	٢٩	٠,٧٤	دال	٤٩	٠,٧٥	دال			
١٠			٣٠	٠,٧١	دال	٥٠	٠,٧٨	دال			
١١	٠,٧٧	دال	٣١	٠,٧٧	دال	٥١	٠,٩٤	دال			

					٥٢	دال	٠,٨١	٣٢	دال	٠,٧٤	١٢
			دال	٠,٧٥	٥٣	دال	٠,٧٢	٣٣	دال	٠,٧٧	١٣
						دال	٠,٧٦	٣٤	دال	٠,٨١	١٤
						دال	٠,٧٨	٣٥			١٥
						دال	٠,٧٤	٣٦	دال	٠,٩١	١٦
								٣٧	دال	٠,٨٦	١٧
						دال	٠,٧٤	٣٨			١٨
								٣٩	دال	٠,٧٧	١٩
						دال	٠,٧٥	٤٠	دال	٠,٨١	٢٠

ثانيا: فاعلية اتخاذ القرار

تنفيذ القرار			الحلول المحتملة ( البدائل)			الحصول على المعلومات الكافية			الهدف من القرار		
الدلالة	معامل الارتباط	م	الدلالة	معامل الارتباط	م	الدلالة	معامل الارتباط	م	الدلالة	معامل الارتباط	م
دال	٠,٧٧	٣١	دال	٠,٧٩	٢١	دال	٠,٧٧	١١			١
		٣٢	دال	٠,٨٣	٢٢	دال	٠,٨١	١٢	دال	٠,٧٥	٢
دال	٠,٧٩	٣٣	دال	٠,٩١	٢٣			١٣	دال	٠,٧٨	٣
دال	٠,٨٣	٣٤	دال	٠,٨٦	٢٤	دال	٠,٧٧	١٤	دال	٠,٩٤	٤
دال	٠,٩١	٣٥	دال	٠,٧٥	٢٥	دال	٠,٧٤	١٥	دال	٠,٧٩	٥
دال	٠,٨٦	٣٦	دال	٠,٧٨	٢٦	دال	٠,٧٧	١٦			٦
دال	٠,٧٥	٣٧	دال	٠,٩٤	٢٧	دال	٠,٨١	١٧	دال	٠,٧٩	٧
دال	٠,٧٨	٣٨	دال	٠,٧٩	٢٨	دال	٠,٧٢	١٨			٨
دال	٠,٩٤	٣٩	دال	٠,٨٣	٢٩	دال	٠,٧٧	١٩	دال	٠,٩١	٩
دال	٠,٧٩	٤٠	دال	٠,٩١	٣٠			٢٠	دال	٠,٨٦	١٠

قيمة (ر) الجدولية عند  $0.05 = 0.632$ 

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع الدرجات الكلية لأبعاد الاستمارة المقترحة لقياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار كانت أكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يدل على أن وجود ارتباط بين عبارات المقياس وبين المحاور المكونة للاستمارة.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد لاستمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية

اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمقياس ن = ١٠

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
التمكين الإداري				
١	حرية الاختيار	١٥	٠,٨٤	دال
٢	الفعالية الذاتية	١٦	٠,٧٨	دال
٣	معنى العمل	١١	٠,٧٣	دال
٤	التأثير	٦	٠,٧٢	دال
اتخاذ القرار				
١	الهدف من القرار	٧	٠,٨٤	دال
٢	الحصول على المعلومات الكافية	٨	٠,٨٥	دال
٣	الحلول المحتملة ( البدائل).	١٠	٠,٨١	دال
٤	تنفيذ القرار	٩	٠,٨٤	دال

قيمة (ر) الجدولية عند  $0,05 = 0,632$

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى  $0,05$  مما يدل على صدق المقياس لما وضع من أجله.

ب:- ثبات استمارة قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار:

لإيجاد معامل الثبات لإبعاد استمارة ( قياس التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار ) قامت الباحثة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لإجابات عينة الدراسة بالنسبة لكل بُعد باستخدام معادلة سبيرمان - براون Spearman- Prawn، وجتمان Guttman لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية لكل استمارة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل الثبات بالتجزئة النصفية لإبعاد استمارة التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار ن = ١٠

م	عدد المحاور	عدد العبارات	التجزئة النصفية	
			سبيرمان	جتمان
أولاً: التمكين الإداري				
١	حرية الاختيار	١٥	٠,٧٥	٠,٦٩
٢	الفعالية الذاتية	١٦	٠,٨٧	٠,٨٥
٣	معنى العمل	١١	٠,٧٢	٠,٧٥
٤	التأثير	٦	٠,٧٦	٠,٧٣
ثانياً: فاعلية اتخاذ القرار				
١	الهدف من القرار	٧	٠,٧٥	٠,٧٢
٢	الحصول على المعلومات الكافية	٨	٠,٧١	٠,٧٨

٠,٧٢	٠,٧١	١٠	الحلول المحتملة ( البدائل).	٣
٠,٧٤	٠,٨٤	٩	تنفيذ القرار	٤

قيمة (ر) الجدولية عند  $0,05 = 0,632$

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين نصفي الاستمارة للأبعاد قد تراوحت ما بين (٠,٧٢ - ٠,٨٧) بمعادلة سبيرمان - براون وقد تراوحت بين (٦٩ - ٠,٨٥) بمعادلة جتمان مما يدل على أن الاستمارة ذو معامل ثبات عالي.

##### ٥- تطبيق الاستبيان:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) على أفراد العينة من العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية البالغ عددهم (١٠٠) فرداً في الفترة من ٢٠١٦/١٠/٢٠ الى ٢٠١٦/١١/٣٠ واتبع الباحث الخطوات التالية:

- ١ - قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على العينة .
- ٢ - تم شرح محتوى الاستبيان للعينة وإيضاح الهدف من البحث.
- ٣ - شرح أسلوب الإجابة على العبارات.
- ٤ - تفسير كل شيء غامض وتوضيحه.
- ٥ - لضمان الدقة في البيانات راعت الباحثة أن يكون كتابة الاسم اختيارياً، وأن المعلومات التي سيدلى بها في الاستبيان سرية، والغرض منها تحقيق الهدف من البحث.

##### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية ببرنامج الإحصائي SPSS v. 10 وقد ارتضت الباحثة بمستوى الدلالة (٠,٠٥) في النتائج الإحصائية للبحث .

##### عرض النتائج

جدول (٧) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد التمكين الإداري (محور حرية الاختيار) للعاملين بحمامات السباحة (ن=١٠٠)

م	العبارات	نعم			الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
		إلى حد ما	لا	ك		
١	احب البعد عن النمطية في اسلوب العمل	١٢	٢٣	٦٥	١١,٨٨	١٦٢,٠٠
٢	اختار العمل الذي يتناسب مع قدراتي واستعداداتي.	١٠	٢٠	٧٠	١١,٩٥	١٧٠,٠٠
٣	نظام العمل يسمح بأن اختار طريقة العمل التي أراها مناسبة.	٧	١٢	٨١	١٣,١١	١٦٦,٠٠
٤	اهتم بأن تكون جماعة العمل الذي أعمل معها يكون بناء على رغبتني	١٥	١	٨٤	١١,٥٨	١٦٣,٠٠
٥	نظام العمل يسمح لي باختيار مواعيد عملي.	١١	٨	٨١	١٣,٥٢	١٦٥,٠٠
٦	اهتم بإنجاز العمل المطلوب حتى لو في وقت خارج العمل	١٣	٣٣	٥٤	١٣,٤٨	١٧٠,٠٠

١٢,١٠	١٦٠,٠٠	٢٦	١٥	٥٩	٧	أميل إلى إعطاني أكبر قدر من السلطات.
١٠,٨٠	١٧٢,٠٠	٣١	١٢	٥٧	٨	أتحمل العديد من مسؤوليات العمل
١٠,٩٤	١٧٠,٠٠	٢٢	١٧	٦١	٩	أتعامل بسرعة مع المشكلات التي تتطلب حلاً فورياً.
١١,٣٢	١٢١,٠٠	٢٨	١٥	٥٧	١٠	لا أفضل تدخل الآخرين في مهام عملي.
١١,١٨	١١٨,٠٠	٣٢	٢١	٤٧	١١	دائماً يساعدني الزملاء في تطوير العمل.
١١,٦٨	١١٥,٠٠	٣٧	٢٢	٤١	١٢	أتحكم بصورة كبيرة في الطرق التي تؤدي بها مهام عملي.
١١,٨٤	١٣٢,٠٠	١٤	١٨	٦٨	١٣	تساعدني السلطات الممنوحة لي من امتلاك صلاحية التعامل مع الأخطاء
١١,٥١	١١٨,٠٠	١٠	٢٤	٦٦	١٤	أميل إلى تحمل مسؤولية عملي.
١٢,٥٢	١٢٠,٠٠	٢٧	١٨	٥٥	١٥	أقوم بالتعاون والتنسيق مع رؤسائي في العمل.

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (٧) انه كانت قيمة (كا) انحصرت ما بين (١٠,٨٠ الى ١٣,٥٢)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (٨) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد التمكين الإداري (محور الفاعلية الذاتية) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	يشجع رئيس العمل على الالتحاق بالدورات التدريبية وتنمية المهارات.	٥٧	١٧	٢٦	١١٥,٠٠	١٢,٨٥
٣	يهتم رئيس العمل بمعرفة مشاعر العاملين نحو القرارات التي يتخذها.	٥٢	٢٢	٢٦	١٢٠,٠٠	١٣,٥٤
٤	يساعدني رؤساء العمل في تطوير كل ما هو متعلق بالعمل إلكترونياً.	٥٤	١٦	٣٠	١١٠,٠٠	١٢,٦٦
٥	أكون على معرفة دائمة من رئيسي بدرجة أدائي في العمل .	٧١	١٠	١٩	١٥٤,٠٠	١٣,٨٧
٦	يشجع رئيس العمل على التواصل الخارجي مع الوزارات والاتحادات العالمية.	٦٢	٢٤	١٤	١٢٠,٠٠	١٢,١٠
٧	يهتم رئيس العمل بمساعدة العاملين في إزالة العقبات التي تزيد من بيروقراطية العمل.	٥٨	٢٦	١٦	١٢٧,٠٠	١٢,٢٤
٨	أجد المساندة الكافية من الزملاء عندما تواجهني بعض المشكلات.	٥٧	١٨	٢٥	١٦١,٠٠	١٣,١٠
٩	يمكن الحصول على البيانات اللازمة لأداء عملي من الإدارات الأخرى بسهولة .	٥٦	١٦	٢٨	١١٥,٠٠	١٣,٠٥
١٠	يتم مناقشة العمل مع زملائي ورؤسائي عندما ترد إلينا معلومات جديدة .	٧١	٢٤	٥	١١٠,٠٠	١٢,٥٥
١١	يكون هناك مناقشة متبادلة للمعلومات والرأي الفني مع الرؤساء حول مشكلات العمل.	٦٩	٢٣	٨	١٨٥,٠٠	١٦,١٠
١٢	المعلومات المتاحة تجعلني لأجد صعوبة في تنفيذ مهام عملي .	٦١	٢٨	١١	١٦١,٠٠	١٤,٢٢
١٣	يكون جميع العاملين على علم بجميع معلومات المؤسسة .	٨٠	٢١	٩	١٦٥,٠٠	١٤,٨٨
١٤	تساعد البرامج التدريبية على تنمية مهاراتي وقدراتي في العمل .	٦٢	١٩	١٩	١٧٥,٠٠	١٥,١٠
١٥	أهتم بالالتحاق بالبرامج التدريبية لأن وظيفتي تؤثر في وظائف الآخرين بالمؤسسة .	٦٧	١٦	١٧	١٨٠,٠٠	١٥,٥٤
١٦	تساعد البرامج التدريبية على تعويض النقص في معلوماتي المتعلقة بالعمل .	٩١	٥	٤	١٩,٠٠	١٦,٥٤

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (٨) انه كانت قيمة (كا) انحصرت ما بين (١٢,١٠ الى ١٦,٥٤)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (٩) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد التمكين الإداري (محور معنى العمل)  
للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	تساعدني مهاراتي في التغلب على مشكلات عملي مما يزيد عن ثقتي في نفسي.	٥٦	١٦	٢٨	١٤٥,٠٠	١٢,٨٠
٣	يساعد العمل الذي أقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.	٦١	١٥	٢٤	١٧١,٠٠	١٤,٥٢
٤	العمل الذي أقوم به يؤثر في الأعمال الأخرى داخل المؤسسة.	٦٩	٢١	١٠	١٦٥,٠٠	١٤,١٠
٥	يحدث خلل في العمل في حالة غيابي عن العمل.	٦٤	٢٥	١١	١٤٨,٠٠	١٣,٥٤
٦	تكسبني إدارة المؤسسة إحساس بأهميتي كعنصر عامل بها.	٦١	١٤	٢٥	١٤٠,٠٠	١٠,٥٤
٧	يمثل عملي عنصراً هاماً جداً بالنسبة لي.	٦٣	١٨	١٩	١٥١,٠٠	١٣,٦٦
٨	طبيعة عملي عنصراً هاماً جداً بالنسبة لي.	٧٤	١٢	١٤	١٦٠,٠٠	١٣,٨٩
٩	طبيعة عملي تمثل قيمة ومعنى كبير بالنسبة لي.	٧٥	١٨	٧	١١٠,٠٠	١٢,٥٥
١٠	طبيعة عملي تساعدني على اكتساب احترام زملائي.	٦٨	٢٣	٩	١٨٥,٠٠	١٦,١٠

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (٩) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٢,٨٠ الى ١٦,١٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٠) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد التمكين الإداري (محور التأثير في القرارات) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	يكون لي تأثير كبير على مايتخذ من قرارات في إدارتي.	٨٦	٩	٥	١٤١,٠٠	١٢,١٠
٣	يكون هناك ثقة من قبل رؤسائي في أراني قبل قيامهم باتخاذ القرار.	٨٢	٨	١٠	١٥١,٠٠	١٣,٥٤
٤	أفضل العمل مع الجماعة لقدراتها في التأثير على القرارات.	٧١	١٠	١٩	١٥٨,٠٠	١٣,٨٨
٥	أشعر بالسعادة عندما عمل مع جماعة قادرة على تحقيق أهدافها.	٧٣	١٢	١٥	١٦٤,٠٠	١٤,١٠
٦	أجد مؤازرة من أعضاء جماعة العمل عندما عرض عليهم أراني وأفكاري.	٩١	٤	٥	١٦٥,٠٠	١٤,١٣

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٠) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٢,١٠ الى ١٤,١٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١١) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار (محور الهدف) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	يتم اتخاذ القرار في ضوء الاهداف التي أسعى الى تحقيقها	٥٦	١٥	٢٩	١٤٥,٠٠	١٣,٥١
٣	أتوقف للتفكير عند اتخاذ القرار لأعرف ما الذي أسعى للوصول اليه .	٥٤	١٣	٣٣	١٦١,٠٠	١٥,١٤
٤	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرارات بتحديد الاهداف في ضوء القوانين واللوائح.	٤٧	٢١	٣٢	١٥١,٠٠	١٤,٥٠
٥	ان اعباء العمل المتضاعفة تحد من قدرة متخذ القرار على اتخاذه قرارات صحيحة .	٤٢	١٨	٤٠	١٥٨,٠٠	١٤,٨٨
٦	يجب على القائد الإداري عند اتخاذ القرارات دراسة الاهداف والنتائج المتوقعة لهذه القرارات .	٤١	٣٢	٢٧	١٤٠,٠٠	١٣,١٠
٧	يجب أن يكون اتخاذ القرار الناجح متناسبا مع الهدف المراد تحقيقه .	٦١	١٧	٢٢	١٥٥,٠٠	١٤,٦١

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (١١) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٣,١٠ الى ١٥,٦٦) وهى اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٢) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار (محور الحصول على المعلومات) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	أهمال مهارات التي يجب توافرها في متخذ القرار هي مهارة توفير المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة عن المشكلة.	٤٧	١٦	٣٧	١٦٥,٠٠	١٥,١٠
٣	قلة المعلومات تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار.	٥٢	١٧	٣١	١٦١,٠٠	١٤,٦٨
٤	يجب الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع المراد اتخاذا لقرار فيه.	٥٦	١٦	٢٨	١٥٥,٠٠	١٤,٣٣
٥	يجب على القائد الإداري أن يجمع الحقائق والمعلومات التي يحتاج اليها قبل اتخاذ القرار.	٦١	١١	٢٨	١٨٨,٠٠	١٧,٢١
٦	يفيد جمع المعلومات في تحديد المشكلة واتخاذ القرار السليم.	٦٧	١٩	١٤	١٧٥,٠٠	١٥,٥٥
٧	تعتبر مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار.	٦٢	٢١	١٧	١٨١,٠٠	١٦,١٠
٨	تتوقف سهولة عملية اتخاذ القرار على كثرة المعلومات والبيانات المتاحة.	٦٤	٢٥	١١	١٧١,٠٠	١٥,٢٨

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (١٢) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٤,٣٣ الى ١٧,٢١) وهى اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٣) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار (محور الحصول على المعلومات) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	أهم المهارات التي يجب إتقانها من قبل متخذ القرار هي مهارات توفير المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة عن المشكلة	٥٥	١١	٣٤	١٤٠,٠٠	١٤,٦٥
٣	قلة المعلومات تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار.	٤٧	١٢	٤١	١٤٥,٠٠	١٥,١٠
٤	يجب الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع عالم المراد اتخاذ القرار فيه.	٤٦	١٤	٤٠	١٤٤,٠٠	١٤,٨٨
٥	يجب على القائد الإداري أن يجمع الحقائق والمعلومات التي تحتاج إليها قبل اتخاذ القرار.	٤٢	١٦	٤٢	١٥٥,٠٠	١٥,٦٠
٦	يفيد جمع المعلومات في تحديد المشكلة واتخاذ القرار السليم	٤٩	٣٢	١٩	١٢٧,٠٠	١٢,٢٤
٧	تعتبر مرحلة جمع المعلومات أهم مرحلة عملية اتخاذ القرار.	٤١	١٦	٤٣	١٦١,٠٠	١٣,١٠
٨	تتوقف سهولة عملية اتخاذ القرار على كثرة المعلومات والبيانات المتاحة.	٦١	٢١	١٨	١١٥,٠٠	١٣,٠٥

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٣) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٢,٢٤ الى ١٥,٢٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٤) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار (محور البدائل) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	يعتمد اتخاذ القرار المناسب على الاختيار الدقيق بين عدد من البدائل.	٦١	١٠	٢٩	١٧٠,٠٠	١٤,٢٥
٣	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرار بتبعات قائمة من البدائل للحل أو للممكنة القابلة للتنفيذ.	٥٨	٩	٣٣	١٥٨,٠٠	١٢,١٠
٤	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرار بتبني أفكار جديدة في إطار جديد وفضوء المعلومات المتاحة	٥١	٢٢	٢٧	١٧٥,٠٠	١٤,٥٢
٥	يجب أن يهتم الفرد عند اتخاذ القرار بتبني المفاضلة بين البدائل المتاحة ودلائلها للوصول للحل الممكنة	٥٣	١٦	٣١	١٦٥,٠٠	١٣,٥٥
٦	يرجع أثر ددي اتخاذ القرار بعد القدرة على معرفة كليات البدائل المحتملة.	٥٥	١٧	٢٨	١٧١,٠٠	١٤,٣٨
٧	استعمال التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في إيجاد البدائل للحل أو للممكنة.	٥٧	١٦	٢٧	١٥٠,٠٠	١٠,١٨
٨	اناساس نجاح الادارة القيادية الفاعلة هي اتخاذ القرار بعد الاختيار الدقيق بين عدد من البدائل للحل أو للممكنة	٥٦	١١	٣٣	١٥٢,٠٠	١١,٨٨
٩	يجب على القائد الإداري أن ينعرج على كليات البدائل للحل أو للممكنة قبل اتخاذ القرار.	٥٢	١٧	٣١	١٦٦,٠٠	١٣,١١
١٠	يساعد الأمام بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة في معرفة الوصول للقرار الفاعل.	٥٦	١٦	٢٨	١٦٣,٠٠	١١,٥٨

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

يتضح من جدول (١٤) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٠,١٨ الى ١٤,٢٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

جدول (١٥) التكرارات والمجموع التقديري والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup> لعبارات بعد فاعلية اتخاذ القرار  
(محور البدائل) للعاملين بحمامات السباحة (ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>
٢	يجب على القائد الإداري متابعة تنفيذ القرار ومعرفة ما اذا كان اختيار القرار خاطئاً أم لا ومعرفة النتيجة النهائية .	٥٦	١١	٣٣	١١٥,٠٠	١٢,٨٥
٣	يجب على القائد الإداري تقييم النجاحات التي يحققها القرار المتخذ وتقييم الأخطاء ومقارنة النتائج بالجهد المبذول	٥١	١٣	٣٦	١٢٠,٠٠	١٣,٥٤
٤	يفضل تنفيذ القرار وفق خطة مع تعديلها وتطويرها اذا تطلب الامر ذلك .	٥٧	٢٥	١٨	١١٠,٠٠	١٢,٦٦
٥	تضمن القدرة على اتخاذ قرار فعال في متابعة تنفيذه ومواجهة المشكلات التي تعترض التنفيذ حتى وان كانت صعبة	٥٥	٢١	٢٤	١٥٢,٠٠	١١,٨٨
٦	يجب على القائد الإداري أن يعيد النظر في القرار اذا وجد ما يبرر ذلك .	٥٩	١٩	٢٢	١٦١,٠٠	١٣,٢٢
٧	يجب على القائد الإداري تغيير القرار اذا ثبت بالدليل خطأ القرار أثناء التنفيذ .	٥١	١١	٣٨	١٧٠,٠٠	١٤,٢٥
٨	يجب عند تنفيذ القرار محاولة اكتشاف العناصر الخاطئة لاقتراح سبل لمعالجتها .	٥٧	١٦	٢٧	١٤١,٠٠	١٢,١٠
٩	يجب على القائد الإداري محاولة تقييم الآثار والنتائج المترتبة على تنفيذ القرار	٥٦	٢١	٢٣	١٥١,٠٠	١٣,٥٤

\*قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) = ٥,٨٥

ينتضح من جدول (١٥) انه كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) انحصرت ما بين (١٢,١٠ الى ١٣,٥٤)

وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلال (٠,٠٥).

(١٦) علاقة التمكين الإداري بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة (عينة البحث) (ن = ١٠٠)

اتخاذ القرار	تمكين العاملين	حرية الاختيار	الفاعلية الذاتية	معنى العمل	التأثير في القرارات
الهدف من القرار	٠,٢٤٠	*٠,٨١	*٠,٧٤	*٠,٧٦	٠,٧٦
الحصول على المعلومات الكافية	٠,٣٤١	*٠,٧١	*٠,٧٢	*٠,٧١	-٠,٨٢
الحلول المحتملة ( البدائل)	٠,٢١٨	*٠,٦٤	*٠,٦١	*٠,٨٦	٠,٦٤
تنفيذ القرار	٠,٢٤٤	*٠,٦٦	*٠,٦٥	*٠,٨٤	٠,٨٤

\* قيمة " ر " عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٠٧٣

ينتضح من جدول (١٦) وجود علاقة موجبة احصائياً بين مستوى التمكين الإداري

وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة حيث جاءت قيمة (ر) المحسوبة

مناقشة النتائج

ينص التساؤل الاول على " ما درجة توافر أبعاد تمكين العاملين بحمامات السباحة

بالأندية الرياضية ؟ "

وباستعراض الجداول ارقام (٧)،(٨)،(٩)،(١٠) يتضح مدى توافر مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بمجال السباحة حيث الوزن النسبي وقيمة (كا٢) والترتيب لدرجة توافر أبعاد تمكين العاملين بأندية السباحة وانحصر تقيمة (كا٢) ما بين (١٠,٩٤ الى ١٦,٥٢) وترى الباحثة ان تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول.

وفي هذا الصدد يذكر محمد عبدالعظيم (٢٠٠٧م) (١٧) ان التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم، ويقوم التمكين على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ويعنى الالتزام توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشري، كما يرتبط بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويرى "محمود الخطيب" (٢٠٠٠م) (١٦) أن التمكين هو مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد "معنى العمل، الكفاءة، والقدرة على الاختيار، والتأثير، حيث تؤهل العاملين لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من اتخاذ القرار بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

ويوضح "جمال محمد علي" (٢٠٠٨م) (٣) أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم، والقدرة على اتخاذ القرار، و معرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسئوليتهم وسلطاتهم.

وينص التساؤل الثاني على " ما درجة توافر القدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية ؟ "

وفي ضوء أهداف الدراسة و من خلال جداول (١١)،(١٢)،(١٣)،(١٤)،(١٥) أمكن التوصل إلى أن أسلوب اتخاذ القرار الإداري من خلال المحاور قيد البحث فقد تبين وجود دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث العليا بواسطة كا٢ في جميع محاور استبيان فاعلية اتخاذ

القرار وترجع الباحثة تلك النتيجة الى الخبرة الميدانية التي يتمتع بها عينة البحث والتي ساهمت بشكل إيجابي في التمتع بفاعلية اتخاذ القرار.

وغالبا ما ينظر إلى إتخاذ القرار على أنها عملية منظمة وأن أي قرار في النهاية هو محصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي نمت في مستويات مختلفة بمعرفة أفراد مختلفين ، ومن ثم ينظر للقرارات التي تتخذ على أنها نتاج عمل جماعي لا نتيجة فكر أو رأي شخصي (١١ : ١٢٣) .

وترى الباحثة ان اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .

وفي هذا الصدد يتفق كلا من عايدة خطاب (٢٠٠٧م) (١٠) ، شاد Chad (١٩٩٩م) (٢٠) انه عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع Bartholomew (٢٠٠٢م) (١٨) انه يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة ، والسياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار و قدرته على التفكير المنطقي والمبدع ، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها . (٤٧:١٨)

وينص التساؤل الثالث هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالأندية الرياضية ؟

حيث يتضح من جدول (١٦) وجود علاقة موجبة احصائياً بين مستوى التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة حيث جاءت قيمة (ر) المحسوبة

ووجد من خلال تحليل العلاقة بينهما أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور الرضا الوظيفي ومحاور تمكين العاملين حيث تراوحت نسبتها ما بين (٠,٤٠ ، ٠,٧٣).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة **خوله عبيد (٢٠٠٣م)** (٦)، **عادل عبدالمنعم (٢٠١٠م)** (٩)، **عز الدين الحسيني، أحمد محمد (٢٠١٥م)** (١٦) حيث أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي في أبعاد التمكين واتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة بالمؤسسات الرياضية حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين كل من تمكين العاملين وابعاد اتخاذ القرار وضرورة وجود الأبعاد الأربعة للتمكين حيث تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل اتخاذ القرار الفعال.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة **عايدة خطاب (١٠)** حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين كل من بعد حرية الاختبار والتمكين الوظيفي ، كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي في أبعاد التمكين وفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بحمامات السباحة ، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من **محمد عبد العظيم محمود (٢٠٠٧م)** (١٤)، **عطية حسن أفندي (٢٠٠٣م)** (١٢) و**سالي علي محمد (٢٠٠٢م)** (٨) حيث تشير نتائج هذه الدراسة، إلى وجود علاقة وتأثير بين كل من تمكين العاملين وسلوكيات العاملين وفاعلية اتخاذ القرار للعاملين، وضرورة وجود الأبعاد الأربعة للتمكين حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل اتخاذ القرار.

#### الاستنتاجات

- توافر درجة عالية في أبعاد التمكين للعاملين بحمامات السباحة في الاندية الرياضية.
- توافر درجة عالية في فاعلية اتخاذ القرار للعاملين بحمامات السباحة في الاندية الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار للعاملين بحمامات السباحة في الاندية الرياضية.

#### التوصيات

- استخدام الإستبيان المصمم في هذا البحث وتعميمه على جميع العاملين في حمامات السباحة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية للوقوف على تمكينهم اداريا من القدرة على اتخاذ القرار المناسب وفقا لما يروونه مناسبا
- التوسع في تمكين العاملين بالأندية الرياضية لما له من مردود إيجابي على تحسين العملية الادارية والتنظيمية.

- العمل على عقد دورات تأهيلية للعاملين بأندية السباحة لصقلهم وإكسابهم أساليب وفنون إتخاذ القرار السليم لديهم.
- إجراء مزيد من البحوث وخاصة البحوث التي تختص بدراسة أساليب إدارة الوقت وإتخاذ القرار والنتائج المتوقعة منها.

## المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١-أسر نبيل أحمد الشاذلي (٢٠٠٩م) بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية المختارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق.
- ٢-آمنة مصطفى الشبكشي (٢٠٠٠م) السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار للقادة بالأندية الرياضية ، بحث منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.
- ٣- جمال محمد علي (٢٠٠٨م): الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الثانية،. القاهرة.
- ٤- جمال محمد علي(١٩٩٨م) السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة، بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- ٥- جبرمي كوردي (٢٠٠٨م) الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح ، ط ١٠ ، دار الفاروق ، القاهرة
- ٦- خوله خميس عبيد (٢٠٠٣م) " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تحليلية على المصارف الأجنبية والعربية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة.
- ٧- سليمان العوض (٢٠٠٨م) نظم المعلومات الإدارية، سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق، سوريا.
- ٨- سالي على محمد(٢٠٠٢م) العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٩- عادل محمد عبدالمنعم:(٢٠١٠م) الإدارة بتمكين العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي بحمامات السباحة في المؤسسات الرياضية ، بحث علمي منشور، مجلة علوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط.
- ١٠- عايدة سيد خطاب(٢٠٠٧م) الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية ، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- ١١- عز الدين الحسيني سليمان ، أحمد محمد محمد(٢٠١٥م) بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار للقادة الإداريين بالاتحادات الرياضية ، بحث علمي منشور، مجلة علوم

وفنون الرياضية، المجلد ٧١، الجزء الاول، كلية التربية الرياضية بالهرم،  
جامعة حلوان.

١٢- عطية حسين أفندي(٢٠٠٣م) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة  
البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،  
القاهرة،

١٣- محمد صبري الحوت (٢٠٠٥م): عملية صناعة القرار وانعكاساتها على تخطيط الأنظمة  
التربوية، دراسات تربوية، المجلد العاشر، ج ٧، المملكة العربية السعودية.

١٤- محمد عبد العظيم محمود(٢٠٠٧م) الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية  
وعلاقتها بدافعية الإنجاز للعمل، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، كلية التربية  
الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق.

١٥- محمد عبد حسين آل فرج: (٢٠٠٥م) الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية  
الحاسوبية . دار زهران، عمان.

١٦-محمود أحمد الخطيب: (٢٠٠٠م) إمكانيات تمكين العاملين في الشركات الصناعية،  
المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الأداة، جامعة عين شمس.

١٧-محمود حسن عبد الله: (٢٠٠٢م) القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولي الأندية الرياضية  
،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

18-Bartholomew,W (2002) Leadership Values and Roles Unpublished doctoral  
dissertation. Floride / University of central Florida

19-Bennis, R. Townsend,(2000) “Reinvetig leader ship” new york, willian  
morrow.

20-Chad – Rubel:(1999) Empower your employees so yoe can satisfy  
cutomers” marketing news, vol. 22, no, 6, march

21-Gritchen M. Spreitzer. et al(1999), Dimensional Analysis of the relationsip  
between psychological. Empowerment and effectiveness satisfaction  
and stain strain journal of management,, vol. 23, no, 5,

22-Micheal Hartline and O. C. Ferrel,(1999) the management of customer  
comtact service employees: An empirical investigation, journal of  
Markeing, Vol. 60, no. 40, Oct.

23-Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon (2006) Management information  
Systems. New Jersey: Prentice Hall International Inc.