

دراسة لواقع تطبيق آليات التمكين الوظيفي كركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة

د/ إحسان حسني أحمد*

المقدمة ومشكلة البحث :

تعد التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمؤسسات الرياضية المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظراً للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي الذي يؤكد أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها.

واختلفت مؤسسة القرن الحادي والعشرين عن مؤسسات القرن السابق نظراً للتقدم العلمي وسيطرة التكنولوجيا المتقدمة في مجال المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة الشرسية محلياً وعالمياً، وفي ظل هذه البيئة الجديدة أصبحت علاقات التنظيم القائمة على تسلسل الأوامر علاقات غير مناسبة، فبدلاً من ذلك يجب منح العاملين الحرية الكافية في اختيار أساليب أداء عملهم، وإعطائهم السلطة اللازمة لتطبيق كامل قدراتهم في مجال العمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (٧ : ٣٧).

ولقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مفاهيم متعددة، ومنها مفهوم تمكين العاملين والذي يسمونه أكسير التسعينات، وبخاصة في ظل البيئة المتغيرة والتي تتطلب التغيير المستمر في الخطط والاستراتيجيات الإدارية واستخدام استراتيجيات جديّة تدعم الحالة الاقتصادية للمؤسسة، وفي المقابل استخدام سياسات إدارية تساعد المؤسسة في تخطي العقبات التي تواجهها (٤ : ٢٠).

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة المنيا.

ويعتبر أسلوب التمكين الوظيفي من أهم الأساليب والأدوات الحديثة التي يمكن من خلالها إحداث التغيير المرغوب لمواكبة التحولات والتطورات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات على اختلاف مستوياتها (١ : ١٥).

ومن هذا المنطلق أصبح مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتتمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها إلا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول (٨ : ٩).

وتمكين العاملين هو نتيجة أو بناء ذو توجه خدمي يحدث عندما ينجح في المزج السليم بين عوامل البيئة ومؤهلات الأفراد والقيادة، فهو يعد علاقة قوية بين العملاء والموظفين والمؤسسات التي من شأنها أن تحرص وتوجه مسارات الطاقات والمواهب في اتجاه بلوغ نتائج خدمية (١٩ : ٩٧).

ويعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيحة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام (١٨٠) درجة من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة (١٧ : ٤١٧).

والإصلاح الإداري يعبر عن المجهودات ذات الإعداد الخاص الذي يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة من خلال إصلاحات على مستوى النظام الإداري أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية، الأفراد، والعملية الإدارية (١٥ : ٥٩).

وتتطلب عملية الإصلاح الإداري قبل كل شيء وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى المسئوليات بالتنسيق مع بقية أجهزة الإدارة هذا النشاط الهام بهدف تحديد وحصر يكون هذا الجهاز مسئولاً عن تأمين الأطر العامة المعنية ببرنامج الإصلاح بحيث يتم تهيئة المناخ الملائم على ارض الواقع يوفر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح من جهة، في كافة مفاصل النظام الإداري العام لتقبل وتنفيذ برنامج الإصلاح عبر صيغ تعاونية تهدف إلي إيجاد مناخ تنظيمي يعمل فيه العاملين بشكل مناسب للإنجاز (١٢ : ٣٦).

والتمكن الوظيفي ليس إعطاء العاملين السلطة فقط وإنما هو تفويض السلطة حيث يحمل في طياته الإحساس بالملكية ، كما أن العاملين لديهم بالفعل السلطة في ثراء معرفتهم ودوافعهم للقيام بأعماله بصورة رائعة ويعتبر التمكين هو مجرد إطلاق العنان لهذه السلطة، كما يعد ثمرة جهود إدارية متسلسلة ومتواصلة سعت إلى البحث عن حلول المشكلات الإدارية التي تعوق حركة التحديث والتطوير، فقديمًا ركزت تلك الجهود على الإنتاجية والاهتمام بوسائل العمل وتطوير الآلات والماكينات المستخدمة وانتقل الاهتمام إلى تحسين ظروف العمل وبيئته المادية كوسائل تسعى في مجملها إلى إحساس العاملين بالانتماء.

فيعتبر التمكين الوظيفي هو منبع الصف الثاني المؤهل للقيادة في المؤسسات، وهذا من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي مؤسسة، ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم المديرين بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديرهم ومشرفهم فهم ينفذون فقط ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرين بتفويض كل فرد قدرًا من المسئولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدرًا من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرين والمشرفون

في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسئوليتهم.

كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، كذلك يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير.

ومن هنا ترى الباحثة أنه يجب على مديريات الشباب والرياضة أن تلتفت لأهمية الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها تعمل علي تعظيم دورها في المجتمع واستخدام آليات إدارية حديثة تعمل علي تطوير الفكر الإداري والاتجاه نحو الإصلاح الإداري لهذه المؤسسة الهامة في المجتمع فهي تعمل علي الارتقاء بمستوي الرياضة المصرية وتحقيق جوانبها التنموية المختلفة.

وقد قامت الباحثة بالاطلاع علي الدراسات السابقة كدراسة "محمد فوزي

عبد العزيز (2015) (١١) ودراسة **Jandaphi et al** (2010) (١٦)

ودراسة **Joo & Shim** (2010) (١٨) ودراسة أمير بدر الدين (٢٠٠٩) (٢)

ودراسة سامر البشاشة (٢٠٠٨) (٥) ودراسة مروى إبراهيم (٢٠٠٧) (١٣)

ودراسة محمد عبد العظيم (٢٠٠٧) (٩) ودراسة سامية فريد" (٢٠٠٦) (٦)

وقد وجدت ضرورة الاهتمام بإجراء عمليات التقييم بالشكل الأمثل وخاصة في مجال التمكين الوظيفي وذلك لدوره الكبير في الارتقاء بمستوي أداء المؤسسات الرياضية بشكل عام وعلي مستوي مديريات الشباب علي وجه الخصوص وكذلك ضرورة الاتجاه نحو الإصلاح الإداري داخل المؤسسات وخاصة الرياضية، مما استتارة دافعية الباحثة نحو القيام بتلك الدراسة كمحاولة منها للوقوف علي الوضع الراهن للتمكين الوظيفي كركيزة أساسية لإجراء الإصلاح

الإداري بمديريات الشباب والرياضة ومحاولة الوقوف علي المعوقات التي تحول دون تطبيق ذلك الفكر الإداري الهادف إلى إصلاح المنظومة الرياضية.

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى واقع تطبيق آليات التمكين الوظيفي كركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة، وذلك من خلال التعرف علي :

- ١- طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري.
- ٢- الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري والمتمثلة في (الأهمية، القدرة علي الاختيار، الكفاءة).
- ٣- المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية والمتمثلة في (بناء فرق العمل، المشاركة في المعلومات، نظم المكافآت، الدعم الاجتماعي).
- ٤- ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين.

تساؤلات البحث :

- ١- ما طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة ؟
- ٢- ما الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري بمديريات الشباب والرياضة ؟
- ٣- ما المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية بمديريات الشباب والرياضة ؟
- ٤- ما ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين بمديريات الشباب والرياضة ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

- التمكين الوظيفي :

عملية التفويض التدريجي للسلطة من الإدارة العليا للعاملين وتحملهم المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام آرائهم ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات (١٠ : ٣٩).

ويمكن تعريف التمكين في المجال الرياضي بأنه 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).

- الإصلاح الإداري :

تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة من خلال خطط وإطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة (١٤ : ٢٣٠).

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد والتمثلة فى (أسيوط- المنيا- بني سويف- الفيوم) والبالغ عددهم (٧٦٥) فرداً، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد بلغت قوامها (١٥٧) فرداً يمثلون نسبة مئوية قدرها (٢٠.٥٢%) من مجتمع البحث، والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث.

جدول (١)
توزيع مجتمع وعينة البحث

م	القطاع	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	أسيوط	٢١٧	٧	٤١
٢	المنيا	٢١٠	١٠	٥٤
٣	بني سويف	١٧٥	٨	٣٣
٤	الفيوم	١٦٣	٥	٢٩
	الإجمالي	٧٦٥	٣٠	١٥٧

أدوات جمع البيانات :

أولاً: تحليل الوثائق والسجلات

قامت الباحثة بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد (أسيوط- المنيا- بني سويف- الفيوم) وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية للعاملين وكذلك التعرف على طبيعة تطبيق آليات التمكين الوظيفي، وقد تمكنت الباحثة من حصر أعداد العاملين ووجدت عدم وضوح مفهوم التمكين الوظيفي.

ثانياً: استبيان واقع تطبيق آليات التمكين الوظيفي كركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة :

وهي استمارة من إعداد الباحثة واتبعت فى إعدادها الآتى :

١- تحديد هدف الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل فى واقع تطبيق آليات التمكين الوظيفي كركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة.

٢- تحديد محاور الاستبيان :

- من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة، قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المحاور وقد تمثلت محاور الاستبيان الآتي :
- طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري.
 - الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري.
 - أشكال التمكين الوظيفي المتبعة بالمديريات.
 - المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية.
 - ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين.
- وقامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى مدي مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التى حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء، والجدول التالي (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان
(ن = ٧)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	٧	طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري .
٨٦%	٦	الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري .
٤٣%	٣	أشكال التمكين الوظيفي المتبعة بالمديريات .
١٠٠%	٧	المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية
١٠٠%	٧	ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين

يتضح من جدول (٢) تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدي مناسبة محاور الاستبيان ما بين (٤٣% : ١٠٠%)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة

أعلي من ٧٠% من آراء السادة الخبراء، فيما عد محور (أشكال التمكين الوظيفي المتبعة بالمديريات) لحصوله علي نسبة أقل من ٧٠% من آراء السادة الخبراء.

٤ - صياغة عبارات الاستبيان :

قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية، وقد بلغ عدد العبارات (٤١) عبارة، وقد قامت الباحثة بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث، ويوضح جدول (٣) ذلك.

جدول (٣)

عدد العبارات التي تم حذفها من الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
٩	١١ / ٨	٢	١١	طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري
٨	١٥	١	٩	الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري
١١	-	-	١١	المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية
٩	٣٧	١	١٠	ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين
٣٧	٤		٤١	الإجمالي

يتضح من جدول (٣) تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٧٠% من اتفاق الخبراء وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٤) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٧) عبارة.

٥- الصورة النهائية للاستبيان :

قامت الباحثة بكتابة شكل الاستبيان فى صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها.

٦- تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان قامت الباحثة بوضع ميزان تقديري ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

- موافق (٣) ثلاثة درجات. - إلى حد ما (٢) درجتان.

- غير موافق (١) درجة واحدة.

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ- الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٧) خبراء وذلك لإبداء الرأي فى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله، والجدول التالي (٤) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان.

جدول (٤)

النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٧	٥	٧	٦	٧	٦	٧	تكرارها
%١٠٠	%٧١	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	النسبة المئوية
			١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
			٢	٧	٦	٣	تكرارها
			%٢٩	%١٠٠	%٨٦	%٤٣	النسبة المئوية

تابع جدول (٤)
النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان (ن = ٧)

العبارات							المحاور	
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	رقم العبارة	الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي
٦	٦	٧	٤	٧	٧	٧	تكرارها	
%٨٦	%٨٦	%١٠٠	%٥٧	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
					٢٠	١٩	رقم العبارة	لضمان إصلاح العمل الإداري
					٥	٦	تكرارها	
					%٧١	%٨٦	النسبة المئوية	
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	رقم العبارة	المقومات الأساسية لتمكين العمالين واستراتيجياتها الإصلاحية
٦	٦	٦	٥	٧	٧	٧	تكرارها	
%٨٦	%٨٦	%٨٦	%٧١	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
			٣١	٣٠	٢٩	٢٨	رقم العبارة	
			٧	٦	٧	٧	تكرارها	
			%١٠٠	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	رقم العبارة	ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العمالين
٧	٣	٧	٥	٦	٧	٧	تكرارها	
%١٠٠	%٤٣	%١٠٠	%٧١	%٨٦	%١٠٠	%١٠٠	النسبة المئوية	
				٤١	٤٠	٣٩	رقم العبارة	
				٧	٥	٦	تكرارها	
				%١٠٠	%٧١	%٨٦	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٤) تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٢٩% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٤) عبارات لتصبح الصورة النهائية مكونة من (٣٧) عبارة.

(٢) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجداول (٥)، (٦)، (٧) توضح النتيجة.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٣٠)

المحاور							العبارات						
طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري	رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧					
	معامل الارتباط	0.90	0.80	0.87	0.90	0.74	0.90	0.67					
	رقم العبارة	٨	٩										
	معامل الارتباط	0.77	0.82										
الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري	رقم العبارة	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦					
	معامل الارتباط	0.65	0.95	0.63	0.95	0.84	0.55	0.88					
	رقم العبارة	١٧											
	معامل الارتباط	٠.٧٤											
المقومات الأساسية لتمكين العاملين واسـتراتيجياتها الإصلاحية	رقم العبارة	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤					
	معامل الارتباط	0.84	0.82	0.61	0.82	0.62	0.91	0.83					
	رقم العبارة	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨								
	معامل الارتباط	0.84	0.91	0.77	0.63								
ركانز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين	رقم العبارة	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥					
	معامل الارتباط	0.43	0.81	0.84	0.76	0.88	0.81	0.89					
	رقم العبارة	٣٦	٣٧										
	معامل الارتباط	0.69	0.65										

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٥) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (٠.٤٣ : ٠.٩٥) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.69	31	0.69	21	0.77	11	0.77	1
0.67	32	0.68	22	0.53	12	0.69	2
0.70	33	0.79	23	0.79	13	0.77	3
0.75	34	0.76	24	0.68	14	0.79	4
0.63	35	0.74	25	0.79	15	0.64	5
0.59	36	0.78	26	0.73	16	0.82	6
0.65	37	0.71	27	0.61	17	0.68	7
		0.45	28	0.74	18	0.77	8
		0.51	29	0.69	19	0.70	9
		0.66	30	0.73	20	0.50	10

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٦) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٤٥ : ٠.٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	المحاور
٠.٨٩	طبيعة تمكين العاملين كألية لتحقيق الإصلاح الإداري .
٠.٨٧	الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري .
٠.٨٩	المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية .
٠.٨٧	ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين.

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٧) تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠.٨٧ : ٠.٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٣٠)

معامل الفا	المحاور
٠.٩٣	طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري .
٠.٨٩	الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري
٠.٩٣	المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية .
٠.٩٠	ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين.
٠.٩٥	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٨) تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٩) : (٠.٩٥) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

خطوات البحث :

أ- الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠١٧/٨/٢٢م إلى ٢٠١٧/٩/١٢م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة

ب- تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠١٧/١٠/٩م إلى ٢٠١٧/١١/٩م.

ج- تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قامت الباحثة برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية :

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- معامل الفا لكرونباخ.
- الدرجة المقدرة.
- مربع كا.

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدمت برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

الإجابة علي التساؤل الأول الذي ينص علي :

- ما طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة ؟

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول (طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١.	هناك اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا بتطبيق التمكين الوظيفي.	3	36	118	199	42.25	134.00
٢.	توجد خطة واضحة للمديرية تهدف إلى تطبيق التمكين الوظيفي بكل آلياته.	-	29	128	186	39.49	172.14

تابع جدول (٩)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الأول
(طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	الى حد ما	غير موافق			
٣.	تعطي الإدارة العليا العاملين قدر أكبر من السلطات في العمل .	30	54	73	271	57.54	17.75
٤.	تسمح المهام الوظيفية بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل .	22	53	82	254	53.93	34.41
٥.	تؤمن الإدارة العليا بأن قوة الإدارة تكمن فيمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها.	36	59	62	288	61.15	7.73
٦.	تشعر المؤسسة العاملين بأنهم أحد الأركان الأساسية في العمل التي لا يمكن الاستغناء عنها.	40	49	68	286	60.72	7.81
٧.	يمكن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا وخاصة في الحالات الضرورية التي تتطلب تعامل فوري مع الموقف.	3	13	141	176	37.37	226.29
٨.	تعطي الإدارة العليا السلطة للعاملين في تصحيح الأخطاء التي تنشأ نتيجة العمل.	32	31	94	252	53.50	49.77
٩.	يسمح للعاملين بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	26	125	6	334	70.91	155.17
الدرجة الكلية للمحور					2246	52.98	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الأول (طبيعة تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري) ما بين (٣٧.٣٧% : ٧٠.٩١%).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارة (٩) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) وفي اتجاه عدم الموافقة.

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن عدم الاعتماد علي تمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة ، حيث أن الفكر الإداري المعاصر الذي ينص علي إعطاء العديد من الصلاحيات للمرؤوسين لم تهتم به المؤسسات الرياضي علي اختلاف أشكالها وخاصة مديريات الشباب والرياضة فهناك اهتمام غير كافي من قبل الإدارة العليا بتطبيق التمكين الوظيفي كما لا توجد خطة واضحة للمديرية تهدف إلى تطبيق التمكين الوظيفي بكل آلياته وكذلك عدم إعطاء الإدارة العليا العاملين قدر أكبر من السلطات فى العمل ولا تسمح المهام الوظيفية بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل ، كما أنه لا تقوم المؤسسة بإعطاء العاملين شعور بأنهم أحد الأركان الأساسية فى العمل التى لا يمكن الاستغناء عنها.

كما لا تتوافر سمات التمكين الوظيفي حيث لا يمكن اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين دون الرجوع إلى الإدارة العليا وخاصة فى الحالات الضرورية التى تتطلب تعامل فوري مع الموقف، كما أن الإدارة العليا لا تعطي السلطة للعاملين فى تصحيح الأخطاء التى تنشأ نتيجة العمل وعدم السماح لهم بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل من منطلق عدم اعتقادهم الكامل من قبل الإدارة العليا بأن قوة الإدارة تكمن فىمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها.

وهذا ما أشارت إليه دراسة "Jandaphi et al" (2010) (١٦) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أربعة أبعاد التمكين وعنصر الثقة وبين الانتماء التنظيمي، وأن العلاقة بين عنصر الثقة والانتماء التنظيمي علاقة سلبية على عكس العلاقة بين كل من (الفاعلية الذاتية، المعنى، الاختيار، التأثير) وبين الانتماء التنظيمي، أن علاقة ارتباط بعد الفاعلية الذاتية بالانتماء التنظيمي أقل من ارتباط بقية أبعاد التمكين بالانتماء التنظيمي.

الإجابة علي التساؤل الثاني الذي ينص علي :

– ما الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري بمديريات الشباب والرياضة ؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٠	البعد الأول : الأهمية : يتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس للرقابة على درجة التقدم فى العمل .	13	58	86	241	51.17	51.83
١١	توزع الإجراءات على كافة المستويات التنظيمية داخل المديرية .	20	125	12	322	68.37	151.96

تابع جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثاني (الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٢	يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل المديرية .	6	23	128	40.76	166.87	
١٣	البعد الثاني : القدرة علي الاختيار : تسمح الإدارة العليا للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل .	30	22	105	50.74	80.11	
١٤	هناك مرونة في أساليب العمل وخاصة في إعطاء العاملين القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعه وفقاً لمقتضيات العمل .	24	25	108	48.83	88.83	
١٥	البعد الثالث : الكفاءة : تخبر الإدارة العليا العاملين بالمسارات الوظيفية لمعرفة الترقيات إلى الدرجات الاعلى المستقبلية .	23	53	81	54.35	32.15	
١٦	يتم الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء ومدى التطوير في العمل كأحد أهم العناصر لتقييم العاملين .	25	35	97	51.38	58.14	
١٧	يتم الترقى إلى الدرجات الاعلى في الوظيفة نتيجة الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء وخاصة البنود المتعلقة بتطوير آليات العمل والنسواحى الابتكارية .	27	36	94	52.44	50.54	
		الدرجة الكلية للمحور			1969	52.26	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩
يتضح من جدول (١٠) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث فى عبارات المحور الثانى (الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفى لضمان إصلاح العمل الإدارى) ما بين (٤٠.٧٦% : ٦٨.٣٧%).
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث فى العبارة (١١) وفى اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث فى العبارات (١٠، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧) وفى اتجاه عدم الموافقة.

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى ضعف الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفى لضمان إصلاح العمل الإدارى بمديرىات الشباب والرياضة، حيث أن هناك عدم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس للرقابة على درجة التقدم فى العمل وعدم توزع الإجراءات على كافة المستويات التنظيمية داخل المديرية ولا يتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الإدارية المختلفة داخل المديرية، كما أن الإدارة العليا لا تسمح للعاملين فى المشاركة فى وضع الخطط واليات العمل وعدم وجود مرونة فى أساليب العمل وخاصة فى إعطاء العاملين القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعية وفقاً لمقتضيات العمل وعدم إخبار الإدارة العليا العاملين بالمسارات الوظيفية لمعرفة الترقيات إلى الدرجات الاعلى المستقبلية وكذلك عدم الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء ومدى التطوير فى العمل كأحد أهم العناصر لتقييم العاملين ولا يتم الترقى إلى الدرجات الاعلى فى الوظيفة نتيجة الاعتماد على تقارير الكفاية والأداء وخاصة البنود المتعلقة بتطوير آليات العمل والنواحي الابتكارية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة "Joo & Shim" (2010) (١٨) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين والثقافة التنظيمية وبين الانتماء التنظيمى باختلاف الخصائص الديموجرافية أى كلما

زاد تمكين العاملين وتأثرهم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة زاد انتمائهم لتلك المؤسسة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والانتماء التنظيمي، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في زيادة شعور العاملين بالانتماء التنظيمي وان العاملين الأكثر تأثراً بالثقافة التنظيمية السائدة يكونون أكثر انتماءً لمنظمتهم، يؤثر بعد المعنى وحرية الاختيار والتأثير على الانتماء التنظيمي بينما لا يؤثر بعد الفاعلية الذاتية على الانتماء التنظيمي، ركزت الدراسة على بعد الانتماء الوجداني من أبعاد الانتماء الوجداني من أبعاد الانتماء التنظيمي أكثر من بقية الأبعاد حيث رأى الباحث أن العاملين ذوي الانتماء الوجداني يكونوا أكثر ارتباطاً بمنظمتهم.

الإجابة علي التساؤل الثالث الذي ينص علي :

- ما المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية بمديريات الشباب والرياضة ؟

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية) (ن=

(١٥٧

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
١٨	البعد الأول : بناء فرق العمل : يتم استخدام قواعد فرق العمل داخل المديرية بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي	17	36	104	48.20	79.96	227
١٩	هناك تقبل من قبل الإدارة العليا لفكرة فرق العمل وهناك سعي من جانبهم على تطبيقها .	24	48	85	53.72	36.09	253

تابع جدول (١١)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور
الثالث (المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية) (ن =
١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٠	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع فى بعض المشكلات التنظيمية	26	41	90	250	53.08	42.82
٢١	البعد الثاني : المشاركة في المعلومات : يمكن الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الاخرى بسهولة ويسر ودون إجراءات روتينية معقدة .	28	100	29	313	66.45	65.13
٢٢	يزود الرؤساء المباشرين العاملين بالمعلومات عن مدى سلامة الأداء فى العمل والأخطاء التى يجب تلاشيها .	30	95	32	312	66.24	52.22
٢٣	يتم مناقشة طرق وأساليب العمل مع الزملاء والرؤساء عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر فى طبيعة العمل .	39	16	102	251	53.29	75.76
٢٤	البعد الثالث : نظم المكافآت : نظم الحوافز المستخدمة بالمديرية تتناسب مع مستوي الأجور والحوافز فى المؤسسات المماثلة .	-	10	147	167	35.46	257.82

تابع جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الثالث (المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٥	يتم تعديل نظم المكافآت بما يتلائم مع متطلبات عمل كل فرد في العمل وأدائه المتطور.	1	38	118	197	41.83	136.68
٢٦	البعد الرابع : الدعم الاجتماعي : يسمح الرئيس المباشر للعاملين بالتعبير عن آرائهم حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها .	-	54	103	211	44.80	101.44
٢٧	تقابل كافة مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء باستحسان من الرؤساء .	10	42	105	219	46.50	89.29
٢٨	يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية لكل مستوي وظيفي .	12	44	101	225	47.77	77.67
الدرجة الكلية للمحور					2625	50.67	

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية) ما بين (٣٥.٤٦% : ٦٦.٤٥%).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (٢١، ٢٢) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في العبارات (١٨، ١٩، ٢٠، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨) وفي اتجاه عدم الموافقة.

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن ضعف المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية بمديريات الشباب والرياضة حيث لا يتم استخدام قواعد فرق العمل داخل المديرية بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي ولا يوجد تقبل من قبل الإدارة العليا لفكرة فرق العمل وهناك سعي من جانبهم على تطبيقها كما أنه لا يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق مفهوم فرق العمل دون الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية ولا يمكن الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الأخرى بسهولة ويسر ودون إجراءات روتينية معقدة ولا يتم مناقشة طرق وأساليب العمل مع الزملاء والرؤساء عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر في طبيعة العمل ولا يسمح الرئيس المباشر للعاملين بالتعبير عن آرائهم حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها وكذلك لا تقابل كافة مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء باستحسان من الرؤساء ، كما أن نظم الحوافز المستخدمة بالمديرية تتناسب مع مستوي الأجور والحوافز في المؤسسات المماثلة ولا يتم تعديل نظم المكافآت بما يتلائم مع متطلبات عمل كل فرد في العمل وأدائه المتطور، ولا يوجد نظام واضح ومطبق لتحديد ومراجعة الاحتياجات الوظيفية لكل مستوي وظيفي.

وهذا ما أشارت إليه دراسة "مروي إبراهيم" (٢٠٠٧) (١٣) حيث أشارت نتائجها إلى توافر أربعة أبعاد للتمكين وهي (الاختيار والمعنى والفاعلية الذاتية والتأثير) في شركات القطاع الخصب بقطاع البترول، مفردات العينة أكثر تأثيراً ببعدي المعنى والتأثير من بعدي الاختيار والفاعلية ، أن بعدي الاختيار والفاعلية الذاتية لا يؤثران معنوياً في الرضا الوظيفي للعاملين بشركات القطاع

الخاص بقطاع البترول، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين (الفاعلية الذاتية والمعني) والانتماء التنظيمي.
الإجابة علي التساؤل الرابع الذي ينص علي :
- ما ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين بمديريات الشباب والرياضة ؟

جدول (١٢)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٢٩	تسعي القيادات الإدارية إلي الاعتماد علي الكفاءات الإدارية بالإدارات وإعطائها كافة الصلاحيات	30	102	25	319	67.73	70.94
٣٠	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الفاعلية المطلوبة.	27	101	29	312	66.24	67.92
٣١	هناك اتجاه لإعادة الهيكلة في بعض الإدارات أو بعض المشاريع التي تقوم بها المديرية .	4	43	110	208	44.16	109.85

تابع جدول (١٢)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية ومربع كا لآراء العينة بالنسبة لعبارات المحور الرابع (ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين) (ن = ١٥٧)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
٣٢	توفير نظام حوافز لبيتاسب	-	43	114	200	42.46	126.66

						مع المتميزين من العاملين .
121.39	42.89	202	112	45	-	٣٣ تولى المناصب القيادية لأصحاب الكفاءة والبعد عن المحسوبة والوساطة
168.39	39.70	187	127	30	-	٣٤ تفعيل التدوير الوظيفي بالإدارات المختلفة بالمديرية كخطوة لتوليد الأفكار الإبداعية في العمل .
115.66	48.62	229	115	12	30	٣٥ القضاء على استغلال الوظيفة العامة لأغراض خاصة .
50.50	51.80	244	93	41	23	٣٦ مراقبة كافة الهيئات الرياضية التابعة للمديرية في تنفيذ الأنشطة وفقاً للآليات التمكينية الوظيفية.
70.79	51.17	241	102	26	29	٣٧ توضيح معايير المراقبة والتفتيش حتى لا يؤثر على الروح المعنوية للعاملين بالمديرية .
	50.53	2142	الدرجة الكلية للمحور			

قيمة (كا) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٥.٩٩
 يتضح من جدول (١٢) :

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين) ما بين (٣٩.٧٠% : ٦٧.٧٣%).
- توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في العبارات (٢٩، ٣٠) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، كما توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في العبارات (٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧) وفي اتجاه عدم الموافقة.

وترجع الباحثة تلك النتيجة إلى أن قلة ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين بمديريات الشباب والرياضة فلا تسعى القيادات الإدارية إلى الاعتماد علي الكفاءات الإدارية بالإدارات وإعطائها كافة الصلاحيات ولا يتم توفير نظام حوافز ليعتاد مع المتميزين من العاملين ولا يتم تفعيل التدوير الوظيفي بالإدارات المختلفة بالمديرية كخطوة لتوليد الأفكار

الإبداعية في العمل وكذلك لا يتم مراقبة كافة الهيئات الرياضية التابعة للمديرية في تنفيذ الأنشطة وفقا لآليات التمكين الوظيفي ولا يتم توضيح معايير المراقبة والتفتيش حتى لا يؤثر على الروح المعنوية للعاملين بالمديرية .

الاستخلاصات :

- ١- هناك قصور في تطبيق اليات تمكين العاملين كركيزة أساسية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٢- وجود معوقات لتمكين العاملين كآلية لتحقيق الإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٣- ضعف الممارسات الإدارية المتبعة لتعظيم عملية التمكين الوظيفي لضمان إصلاح العمل الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٤- الافتقار الى أهمية عملية التمكين وعدم اتاحة المجال للقدرة علي الاختيار لدي العاملين وعدم الاعتماد علي معايير الكفاء في العمل بالشكل المطلوب.
- ٥- غياب المقومات الأساسية لتمكين العاملين واستراتيجياتها الإصلاحية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.
- ٦- عدم وضوح سياسات بناء فرق العمل وعدم تدفق المعلومات بالشكل المطلوب.
- ٧- ضعف نظم المكافآت للعاملين وعدم تقديم الدعم الاجتماعي بالشكل المطلوب.
- ٨- عدم وضوح ركائز الإصلاح الإداري المعمول بها من خلال مدخل تمكين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد.

التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

- ١- ضرورة الوضع فى الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الوظيفي فى مديريات الشباب والرياضة والتركيز على تطبيقه داخلها لما له من قدرة فائقة على تحقيق الإصلاح الإداري.
- ٢- اهتمام وزارة الشباب والرياضة ومديريات الشباب والرياضة بإزالة المعوقات التى تواجه تطبيق آليات التمكين الوظيفي.
- ٣- وضع آليات للإصلاح الإداري بمديريات الشباب والرياضة تكون من دعائمها الاتجاه نحو مبادئ تمكين العاملين.
- ٤- حث القيادات العليا داخل مديريات الشباب والرياضة على ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم.
- ٥- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد فى العمل وجعل أهداف المؤسسة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
- ٦- الاهتمام بتدريب العاملين بمديريات الشباب والرياضة وصقلهم بالدورات التخصصية لارتفاع مستوي أدائهم.
- ٧- وضع أنظمة للتزيقات والحوافز والمكافآت واضحة وعادلة وتركز على كفاءة العاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأن تكون تلك الحوافز مرتبطة بعملية التمكين الوظيفي.
- ٨- إجراء دراسات مشابهة لوضع إستراتيجية لتمكين العاملين لضمان تحقيق الاستقرار الإداري بمديريات الشباب والرياضة.

((المراجع))

أولاً : المراجع العربية

- ١- أحمد سيد محمد سباعي: بحوث التسويق- المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، أسيوط، ٢٠٠٢م.
- ٢- أمير محمد عبد الحميد بدر الدين: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية

- الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.
- ٣- **جمال محمد علي**: السلوك التنظيمي فى مديرية الشباب والرياضة
بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة
أسيوط، ١٩٩٧م.
- ٤- **سالي علي محمد حسن**: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا
الوظيفي دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير
غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس،
٢٠٠٢م.
- ٥- **سامر عبد الحميد البشابشة**: اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع
التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية
الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (٢)، جامعة
الكويت، مايو ٢٠٠٨م.
- ٦- **سامية فريد محمد**: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالاتحاد
المصري للكرة الطائرة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية
الرياضية، العدد ٢٢، الجزء ٣، كلية التربية الرياضية،
جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٧- **سيد الهواري**: الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، طبعة ١٢،
القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٨- **عطية حسين أفندي**: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر،
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٩- **محمد عبد العظيم محمود**: الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات
الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز، المؤتمر العلمي الدولي
الثاني، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق،
٢٠٠٧م.

- ١٠- محمد فليح سليمان: أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦م.
- ١١- محمد فوزي عبد العزيز: استراتيجيات الإصلاح الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، بحث منشور، المجلة العلمية، جامعة المنيا، ٢٠١٥م.
- ١٢- محمد قاسم: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- ١٣- مروى عبد القادر إبراهيم: اثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في شركات القطاع الخاصة بقطاع البترول، رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ١٤- مهنا محمد: سياسة الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم والإدارة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٩م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 15- AL-Omari, H.: Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction in non-Profit making Organizations, Journal of Administrative Sciences and Economics. 2001 .

- 16- Jandaphi, Cholamreza et al :** An Examination of The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment", The OnLine Journal, Academic Leadership, Vol.8, Issye:1 , 2010 .
- 17- JAY A. Conger Rabindar N. Kanung:** The Empowerment Process : Integrating Theory and Practic, Academy of Management Review, vol. 13, No. 3, 2004 .
- 18- Joo, Baek- Kyoo(Brain) & Shim, Ji Hynu:** Psychological Empowerment and Organizational Commitment :the Moderating Effect of Organizational Learning Culure on Emplpyees in The Public Sector of Korea" Human Resource Development International, Vol.13, no4 September,2010.
- 19- Thomas J. Mcog:** Greating an "Open Book" Organizational Were Employees Think & Act Business Partners, American Management , Washington , 2001.