

التمكين الإداري للمرأة وعلاقته بالإبداع بالمؤسسات الرياضية

نسرین عبدالله أحمد أرمنازی

مشكلة البحث وأهميته:

تمثل المرأة العنصر الفاعل والهام في المجتمعات كونها الجزء الآخر الذي يكمل المجتمع، ولا شك ان المجتمعات غير المتطورة تحاول منع تمكين المرأة أو السماح لها بالتواجد والتفاعل في المحافل والمواقع الهامة، فالحرية والمساواة للمرأة عنصران يضمنان كافة الحقوق والواجبات بطريقة عادلة لها، حيث يعد تمكين المرأة أحد القضايا التي احتلت مكانة هامة علي قائمة أولويات العديد من الدول، فهناك تحديات كثيرة أثرت سلباً علي قدرة المشاركة الفعالة للمرأة في مجتمعاتنا العربية.

كما أن فهم ديناميات المرأة يعد أمراً حاسماً بالنسبة للمؤسسات الرياضية لتعمل بشكل فعال داخل وخارج العمل. حيث تلعب قدرات المرأة دوراً هاماً في إنجاز الأعمال الموكلة اليها بالمؤسسات الرياضية على كافة مستويات ونوعية الوظائف التي تقوم بها، و في المجتمعات التي تعمل معها، والذي بطبيعته الحال سوف تؤثر القدرة الخلاقة على استطاعة المرأة مواصلة تمكينها، كما تؤثر على حجم إنجازاتها، فالمشاركة والتمكين وجهان لعملة واحدة

والتمكين هو "عملية اداة معاصرة تؤكد علي منح العاملين حق التصرف وإتخاذ القرارات الخاصة بأدارة نشاطاتهم داخل المؤسسات عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة" (١١:٢٥)

حيث أن مفهوم التمكين كما يذكر صلاح الدين عبدالباقي (٢٠٠٤) يشير الي كل من شأنه أن يطور مشاركة المرأة وينمي قدرتها ووعيها ومعرفتها، ومن ثم تحقيق ذاتها علي مختلف الأصعدة المادية والسيكولوجية والاجتماعية والسياسية وبتيح لديها كافة القدرات والإمكانات التي تجعلها قادرة علي السيطرة علي ظروفها ووضعها، والاسهام الحثيث والواعي في بناء المجتمع. (١٦:٦٦)

ويعرف صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (٢٠٠٠) التمكين علي انه "توفير فرص أكبر للمرأة للحصول علي الموارد والتحكم في المجتمع"، أي أن التمكين هو المشاركة التامة للمرأة في صنع القرارات والسياسات المتعلقة بحياتهم وفي تنفيذها ضمن حيز الواقع. (١٧:٢٠)

وتشير هبه نصار (٢٠٠٩) إلي أن قضية تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل قد تبدو في المقام الأول محكومة بأعتبارات إجتماعية وإقتصادية، إلا أن نظرة الإعلام لدور المرأة لها إنعكاساتها ليس فقط علي تشجيع المجتمع للمرأة، وإنما أيضا لاحساس المرأة بقيمتها وقدراتها كعنصر منتج بالمجتمع. (٢٩:١٣)

كما يشير جمال محمد علي(٢٠٠٩)إلي أن عملية التمكين ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها،متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى علي الثقة في الأفراد، فالمدير بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع الاساليب وسلوكيات تشجع علي تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤسين علي التفكير بمفردهم،وتشجيعهم علي طرح أفكار جديدة وإبداعية، كما أن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرار يعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم ويساعدتهم علي الإجتهد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسن طرق وأساليب العمل والحد من الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة. (٦:٣٥)

فالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ليسا فقط حق من حقوق الإنسان، بل هما ضروريان لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة للكافة والقائمة علي المساواة ويمكن تعريف تمكين المرأة بأنه تلك العملية التي تصبح المرأة من خلالها فردياً وجماعياً واعية بالطريقة التي تؤثر من خلالها علامات القوة في حياتها فتكسب الثقة بالنفس والقدرة علي التصدي لعدم المساواة بينها وبين الرجل، وتوفير الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية حتي تتمكن النساء من إتخاذ القرارات مع الاخذ في الاعتبار ان تمكين المرأة لا يكون الا بزيادة انتاجيتها وتطويرها وذلك من خلال ادارة متقدمة ومن خلال الاستفادة من العلوم والتكنولوجيا.

(٥:١٧)

ويشير علي السلمي (٢٠٠٥) ان التمكين يعمل علي تقوية الأفراد،بمعني منحهم الفرصة للمشاركة والأنطلاق باستغلال طاقتهم الذهنية الكاملة في حل المشكلات ودعم إتخاذ القرار وتحسين الإنتاجية. (٢١:٨٦)

ونري الباحثة أن التمكين له دور ايجابي في دعم وتنمية الإبداع الإداري لدي العاملين،حيث يعمل علي منحهم الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم والمبادرة والقدرة علي إتخاذ القرارات ومنحهم الثقة والحرية في أداء عملهم، والمساعدة علي تحفيزهم وازالة الجمود والبيروقراطية الإدارية المتفشية في جميع المؤسسات الرياضية،وهو ما يجعل التمكين عنصراً هاماً لنجاح العديد من المؤسسات.كما إن تفويض السلطات والمسؤوليات للأفراد لإتخاذ القرارات ووجود أنظمة وقواعد يشارك في وضعها العاملين بالمؤسسات، من خلال تدعيم الإحساس والشعور بالإنتماء والأمان .

ويسود إعتقاد أن التفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أنه في الواقع يختلف عنه فيري صلاح عبد الباقي (٢٠٠١) أنه يقصد بتفويض السلطة تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه بحيث يتمكن المرؤوس من إتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً لقوانين والأنظمة المتبعة، أما التمكين أكثر ثراء من التفويض، حيث في التفويض نجد المستوي الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ولايتاح له الاقتراف يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد علي تنفيذ المهمة وتكون المسؤولية عن النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض اليه، أما في التمكين فتتاح للمستوي الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متنق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية. (١٥: ١٤٥)

فالتمكين يهدف إلي خلق سياق تنموي مواتٍ للمشاركة والتفاعل ويعتمد علي تطوير المهارات والقدرات وفرص التطوير المهاري، كما انه يعتمد ايضا علي تطوير العلاقات الاجتماعية في اتجاه مزيد التوازن والإستقرار، وتعزيز علاقات النوع بعيداً عن التمييز والأهتمام الأساسي بالتمكين الإقتصادي الذي يعد مقدمة ضرورية للتمكين في المجالات الأخرى. (٥: ١٨)

ويشير مرزوق بن سعد العتيبي (٢٠٠٦) أن للتمكين عدة ابعاد أهمها: تفويض السلطة، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، فرق العمل، الإتصال الفعال. (٢٧: ٣٥-٣٧)

وللتمكين عدة أنواع منها التمكين السياسي: الذي يتبلور في دعم مشاركة المرأة في الخدمة المدنية و السياسية، النقابات والانتخابات وزيادة تمثيلها في المؤسسات العربية والأقليمية والدولية، التمكين الإقتصادي: التغيير في نسبة معدلات التوظيف، الفرص المتوفرة للمرأة لتطوير قدراتها وزيادة حجم مشاركتها في سوق العمل، إعداد المرأة في المناصب القيادية بالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، التمكين الاجتماعي: زيادة نسبة مشاركة المرأة في القضايا المجتمعية محلياً وعربياً مع التأكيد علي دورها الهام في تكوين القيم الإيجابية علي مستوي الأسرة والمجتمع ورفع مستوي الوعي لدي المرأة، زيادة نسبة مشاركة المرأة في المؤسسات المجتمعية المدني، التمكين القانوني: العمل علي تعديل التشريعات التي تحد من دور المرأة، زيادة توعية المرأة عن حقوقها القانونية، التمكين الإداري: والذي يهدف إلي تقوية البنية الأساسية للمنظمات والهيئات التي تسعى إلي النهوض بالمرأة، وزيادة دورها بالمؤسسات، والعمل علي إيجاد شبكة إتصال بين صانعي السياسات والقرار بتحسن أوضاع المرأة بالمؤسسات. (٢٩: ١٩)

ويشير طلعت مصطفى السروجي (٢٠٠٩) أن للتمكين عدة خصائص أهمها؛ الشعور بالمسؤولية، المشاركة، الحرية والإبداع، ويعد وسيلة لتحقيق الأهداف المجتمعية ومؤشرات لعائد التنمية المستدامة، يرتبط التمكين بالمبادرة والجودة والمسؤولية الكاملة في الأداء. (٢٢: ١٨)

ويعتمد التمكين علي عدة مبادئ أساسية أهمها؛ مبدأ الأعتداع علي الذات، المشاركة، العدالة الاجتماعية، المسؤولية، العدالة والمساواة القانونية. (١١: ٥٦)

ويشير مرزوق سعد العتيبي (٢٠٠٤) إنه يجب علي المؤسسات التي تسعى إلي إدخال ثقافة التمكين أن تتبني أسلوب لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، وذلك من خلال بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين، فتح قنوات الإتصال بينهما في جميع الإتجاهات، مع دعم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، والتزام ومشاركة القيادات كشرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. (٢٧: ٤٠)

كما يشير عطية حسين الأفندي (٢٠٠٣) أن أساس التمكين هو، قدرة كل فرد داخل المؤسسة في تطوير عمله والإبداع فيه، منح كافة الأفراد الثقة والتقدير وضع معايير للتميز، توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء، وأطلاق القدرات الإبداعية للموارد البشرية داخل المؤسسة. (٢٧: ٢٦-٢٠)

لذلك أصبحت حاجة المؤسسات الرياضية للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً خاصة لتلك المؤسسات التي تسعى إلي التميز في الأداء والمحافظة علي أستمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا توفير فرص للإبداع والتجديد والتحديث نظراً للتغير المتسارع في بيئة العمل وذلك من خلال التركيز علي العناصر البشرية وخصوصاً المرأة التي تعتبر جوهر العملية الإبداعية وذلك بتهيئة البيئة الإدارية المناسبة لها.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة للعمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي كما أنه يؤدي إلي تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة وعمليتها الإدارية ويساعدها علي التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والإرتقاء بمستوي أدائها وأداء العاملين فيها، وأيضاً العمل علي إيجاد أكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجح عنه تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. (٢٥: ٦٧)

وترى الباحثة أن المؤسسات الرياضية التي لاتضع الإبداع الإداري هدفاً رئيسياً لها، ولا تشجع وتحفز الموارد البشرية لديها علي الإبداع، فلم تستطع مواجهة التغيرات والتطورات المتلاحقة بأستمرار علي بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تشجيع الموارد البشرية وخصوصاً المرأة علي طرح أفكار ومقترحات جديدة ومتنوعة، كما أن تحمل المخاطر والتبادل الحر للأفكار الإبداعية أصبح أمراً ملحاً وضرورياً داخل المؤسسات الرياضية، حيث تقف بعض الإتجاهات والتقاليد السائدة في مجتمعتنا العربية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدي المرأة بأعتبار مجتمعاتنا ذكورية .

فقد لاحظت الباحثة من خلال إشتراكها في تنظيم وإدارة العديد من الأنشطة والمشروعات الرياضية بمديرية الشباب والرياضة وأحتكاكها المستمر بالعديد من الإدارات داخلها، ممارسات قد لا تشجع علي تمكين المرأة وتنمية وتعزيز طاقتها الإبداعية، كما أن الأوضاع السياسية والإقتصادية الحالية

التي تمر بها بلدنا قد تكون عاملاً للحد من ذلك، وأيضاً أن هنالك بعض اللوائح والأفكار التقليدية والروتين مصاب به العديد من القيادات الإدارية، مع ضعف المناخ التنظيمي المشجع علي حرية الإبداع ودعم المتميزين، عدم تقبل المسؤولين لفكرة تمكين المرأة وظهور مقاومة التغيير والتطوير من قبلهم، عدم إقتناع المسؤولين بعمليات التفويض والتي قد تساعد علي تنمية قدرات الموارد البشرية الموجودة بها.

ولتأكيد ذلك قامت الباحثة بعمل دراسة إستطلاعية علي بعض العاملين من كلا الجنسين وعددهم (١٥) بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، عن طريق المقابلة المقننه حيث جات نتائجها علي إجماع آراء عينة الدراسة الإستطلاعية علي أن المناخ التنظيمي غير صحي، والالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح، كما أن الهياكل التنظيمية الحالية لاتسمح بحرية الرأي والإجتهد والتصرف، مع عدم توافر الموارد المادية والمالية التي تسمح بعمليات الإبتكار والإبداع، أو ما اختص منها بتوافر الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا علي تمكين المرأة والمبادرة والإبداع وخلق أفكار إبداعية جديدة. وهو ما يؤكد ملاحظات الباحثة

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل ما جاءت به نتائج دراسة كلا من أسماء أحمد عبدالمنعم (٢٠١٥)(٢) عنوانها "علاقة التمكين بدافعية الإنجاز للعاملين بأدارة النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية" يجب أن يتم اختيار القيادات الإدارية التي تدعم وبشكل إيجابي ثقافة التمكين والمشاركة في صناعة القرارات، كما أوصت بضرورة تطبيق مفهوم التمكين بالأندية الرياضية لما له أثر علي فاعية الإنجاز، ودراسة جواد محسن راضي (٢٠١٠)(٧) وعنوانها "التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين" إلي إنعدام التمكين داخل إدارة الجامعة، ويحتاج العاملون العديد من الموارد المادية والمالية لحرية الإبداع والتطوير، ودراسة أيمن عوده وآخرون(٢٠٠٩)(٤) وعنوانها "التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية" بأن هناك ارتباط إيجابي بين تمكين العاملين وعمليات الإبداع والإبتكار داخل الإدارة، ودراسة فاطمة عبدالحميد الخاجة (٢٠١٣) (٢٢) وعنوانها " أثر المناخ التنظيمي علي تمكين العاملين دراسة تطبيقية علي أجهزة الحكومة الإتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة" بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد علي الإبتكار والإنجاز بصورة أفضل، وأوصت بضرورة تطوير المعلومات والمهارات والقدرات لدى العاملين وكذلك انماط تفكيرهم وذلك لاسبابهم القدرة علي التمكين.

وتكمن أهمية البحث في أنه يعد من أحد الموضوعات الهامة في مجال الإدارة، كما أن عملية التمكين هو أمر ضروري وحتمي في تعزيز أهمية تمكين المرأة وأرتباطها بالإبداع الإداري، فمجتمعنا في حاجة إلي صياغة برامج وسياسات لتحسين وتطوير دور المرأة في المؤسسات الرياضية لإبراز قدراتها الإبداعية في مجال عملها، كما أن هناك ندرة في البحوث والدراسات المماثلة في مجال الإدارة الرياضية.

أهداف البحث

١. التعرف علي مستوي التمكين الإداري للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
٢. التعرف علي مستوي الإبداع الإداري للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية .
٣. تحديد العلاقة بين التمكين الإداري للمرأة والإبداع بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
- ٤.

فروض البحث

١. توجد فروض داله احصائياً بين أبعاد التمكين الإداري للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
٢. توجد فروض داله احصائياً للإبداع الإداري لدي للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية.
٣. يوجد تأثير دال لأبعاد تمكين المرأة علي الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية.

إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي

ثانياً: عينة البحث طبقا لطبيعة هدف البحث استهدفت الباحثة عينة قوامها (٧٥) مفردة تم إختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من:

- أعضاء مجالس إدارات الأندية والعاملين بإدارات النشاط الرياضي والإدارات التابعة لها وعددهم (١٨٠) مفردة.
- مديري ومسئولي والعاملين بإدارات مديرية الشباب والرياضة وعددهم (١٤٤) مفردة (٤٣) الإدارة العامة للشباب – (٥١) الإدارة العامة للرياضة – (٥٠) إدارة الطلاع .

كما تم اختيار عدد (١٥) مفردة لإجراء المعاملات العلمية لتقنين استمارة الاستبيان لها نفس خصائص عينة البحث الأساسية ومن خارجها لكي يتم إجراء الدراسة الإستطلاعية عند تقنين استمارة الإستبيان، كما يوضحها جدول (١) التالي:

جدول (١) : عينة البحث الأساسية والعينة الاستطلاعية (ن=٧٥)

عينة البحث الاستطلاعية	عينة البحث الأساسية	المجتمع الكلي للبحث	مفردات البحث
٤	١٥	٣٥	أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية
٦	٣٠	١٤٥	العاملين بإدارات النشاط الرياضي بالأندية الرياضية
٥	٣٠	١٤٤	مديري ومسؤولي والعاملين بإدارات مديرية الشباب والرياضة.
١٥	٧٥	٣١٩	المجموع

يوضح جدول رقم (١) المجتمع الكلي للبحث وعينة البحث الأساسية والعينة الاستطلاعية، حيث بلغ مجتمع البحث الكلي (٣١٩) مفردة، وعينة البحث الأساسية (٧٥) مفردة يمثل (٤٥) الأندية الرياضية و(٣٠) مديرية الشباب والرياضة، كما يوضح عينة البحث الاستطلاعية التي تم استخدامها عند إجراء المعاملات الإحصائية لتقنين إستمارة الإستبيان الخاصة بالبحث وعددهم (١٥) مفردة منهم (١٠) الأندية الرياضية و(٥) مديرية الشباب والرياضة وقد مثلت العينة الأساسية والاستطلاعية نسبة ٣٥% من المجتمع الكلي قيد البحث

ثالثاً: أداة جمع البيانات

قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان تم أعدادها عن طريق إتباع الأسلوب العلمي :

- الإطلاع علي المراجع العلمية ونتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث بمجالات الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال.
- تم وضع محورين للبحث
- * **المحور الأول : التمكين الإداري للمرأة** وأنبثق منه (٥) أبعاد وهي: البعد الأول التفويض وحرية التصرف، البعد الثاني الكفاءة والفاعلية الذاتية، البعد الثالث تكوين فرق العمل البعد الرابع التدريب والتحفيز، البعد الخامس فاعلية الإتصال .
- * **المحور الثاني: الإبداع الإداري**، ثم عرضها علي السادة الخبراء مرفق رقم (١) وذلك لاستطلاع آرائهم حول مناسبتها لتحقيق هدف البحث، حيث تم موافقه عليها بالإجماع.
- كما تم وضع عدد (٣٩) عبارة للمحور الأول موزعة كالتالي:

* البعد الأول (١٠) عبارات

* البعد الثالث (٦) عبارات

* البعد الأول (١٠) عبارات

* البعد الثالث (٦) عبارات

* البعد الخامس (٦) عبارات

- أما المحور الثاني أشتمل علي (١٦) عبارة، حيث صيغت لتتناسب مع أهداف وعينة البحث، ثم تم عرضها علي السادة الخبراء مرفق رقم (١) بهدف التعرف علي كفاية ومناسبة العبارات للمحاور والأبعاد وسلامة صياغتها ووضوحها.
- وبناءً علي آراء السادة الخبراء مرفق (١) تم التوصل لإستمارة الإستبيان في صورتها الأولية قبل إجراء المعاملات العلمية عليها من صدق وثبات لتكون لتكون في صورتها النهائية مرفق رقم (٢) وصالحة للتطبيق.

رابعاً: المعايير العلمية لإستمارة الإستبيان :

(أ) الصدق:

- **صدق المحكمين:** قامت الباحثة بعرض أستمارة الإستبيان علي السادة الخبراء من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال، وذلك بغرض التحقق من مدى إرتباط المحاور والأبعاد بالعبارات ودقة صياغتها لكي تحقق أهداف البحث، وقد أجمع السادة الخبراء علي محاور الإستبيان كما تم تعديل صياغة بعض العبارات.
- **صدق الإتساق الداخلي:** تم حساب صدق الإتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة مع المجموع الكلي للمحور التي تنتمي إليه بعد حذف درجة العبارة ومعامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان كما يوضحها الجدول رقم (٢) التالي :

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة
وبين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان (ن = ١٥)

المحور والدرجة الكلية	المفردة والمحور	عدد العبارات	العبارات	الأبعاد
٠.٧٩١	٠.٨٧٩-٠.٧٦٦	١٠	١٠-١	البعد الأول : التفويض وحرية التصرف
٠.٨٠٤	٠.٨٣٤-٠.٧٨١	٦	١٦-١١	البعد الثاني : الكفاءة والفاعلية الذاتية
٠.٧٨١	٠.٨٢٧-٠.٧٥٩	٦	٢٢-١٧	البعد الثالث : تكوين فرق العمل
٠.٧٦٨	٠.٨١٩-٠.٧٣٥	١١	٣٣-٢٣	البعد الرابع : التدريب والتحفيز
٠.٧٥٤	٠.٨٤٦-٠.٧٧٢	٢٢	٥٥-٣٤	البعد الخامس : فاعلية الإتصال
		٥٥	٥٥-١	مجموع العبارات

* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٣٢

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة لعبارات كل محور على حدى مع درجة المحور الذى تنتمي إليه تلك العبارات أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان. كما تم حساب الارتباطات البينية وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من المحاور وبين الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان، كما يوضحه جدول (٣).

جدول (٣): معاملات الارتباطات بين درجات محاور البحث بعضها البعض وبين كل منها والدرجة الكلية (ن=١٥)

الدرجة الكلية	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	الأبعاد
					-	البعد الأول : التفويض وحرية التصرف
				-	٠.٧٦٦	البعد الثاني : الكفاءة والفاعلية الذاتية
			-	٠.٧٩١	٠.٨٠٢	البعد الثالث : تكوين فرق العمل
		-	٠.٧٦٤	٠.٧٨٢	٠.٧٨١	البعد الرابع : التدريب والتحفيز
	-	٠.٧٨٣	٠.٧٧٧	٠.٧٨٦	٠.٧٦٨	البعد الخامس : فاعلية الإتصال
-	٠.٧٥٥	٠.٧٦٤	٠.٧٣٧	٠.٧٨٩	٠.٨٠٢	الدرجة الكلية

* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٦٣٢

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور إستمارة الإستبيان بعضها البعض وبين كل منها والدرجة الكلية للإستمارة، أنها أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على قوة العلاقة بين المحاور بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية، مما يشير إلى صدق الإستبيان وإتساقه الداخلى وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائجها والوثوق بها.

(ب) الثبات:

معادلة معامل الفا لكرنباخ: تم حساب معامل ثبات إستمارة الإستبيان باستخدام معامل ألفا لكرنباخ، وهي كما يوضحها الجدول (٤):

جدول (٤): معاملات ثبات الفا لكرنباخ بين العبارة والمحور الذى تنتمي إليه العبارة
ومعامل ثبات المحور والثبات الكلى (ن=١٥)

الأبعاد	متسلسل العبارات	عدد العبارات	معامل ثبات المفردات	معامل ثبات المحور	معامل الثبات الكلى
البعد الأول : التفويض وحرية التصرف	١٠-١	١٠	٠.٨٦٤-٠.٨١٨	٠.٨٧٥	٠.٨٩١
البعد الثاني : الكفاءة والفاعلية الذاتية	١٦-١١	٦	٠.٨٩٧-٠.٨٣٩	٠.٨٧٧	
البعد الثالث : تكوين فرق العمل	٢٢-١٧	٦	٠.٨٣٧-٠.٧٩٩	٠.٨٤٨	
البعد الرابع : التدريب والتحفيز	٣٣-٢٣	١١	٠.٨٣٤-٠.٧٥٨	٠.٨٤١	
البعد الخامس : فاعلية الإتصال	٥٥-٣٤	٢٢	٠.٨٧٥-٠.٨٠٧	٠.٨٨٢	

يتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات ثبات العبارات أقل من معامل ثبات المحور الذى تنتمي إليه العبارة أى أن جميع العبارات ثابتة، لذا يمكننا القول بأن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد على النتائج والوثوق بها. حيث كانت جميع قيم الفا لكرنباخ لجميع المحاور مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات الكلى لمحاور الإستبيان على التوالى (٠.٨٧٥، ٠.٨٧٧، ٠.٨٤٨، ٠.٨٤١، ٠.٨٨٢) وهى معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على ثبات الإستبيان، وقد بلغ معامل الثبات الكلى (٠.٨٩١).

ومن الإجراءات السابقة تأكدت الباحثة من صدق وثبات إستمارة الإستبيان وصلاحتها للقياس في صورتها النهائية والتي تتكون من (٥٥) عبارة كما هو موضح مرفق رقم (٢) يجاب عنها بإحدى الإجابات الثلاثة (نعم - إلى حد ما - لا) حيث تأخذ الإجابات الثلاث السابقة الدرجات (٣، ٢، ١) على الترتيب وجميع العبارات مصاغة بصورة إيجابية حيث تشير الدرجة العالية في كل محور إلى ارتفاع أو كثرة إستخدام العاملين لها أو تقبلها أما الدرجة المنخفضة فتشير إلى إنخفاض أو قلة إستخدام العاملين لها أو عدم تقبلها.

خامساً: عرض ومناقشة النتائج

الفرض الأول: توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد التمكين ترجع إلى المؤسسة الرياضية

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي بين المؤسسة الرياضية والنوع كما يوضحه جدول (٥) التالي:

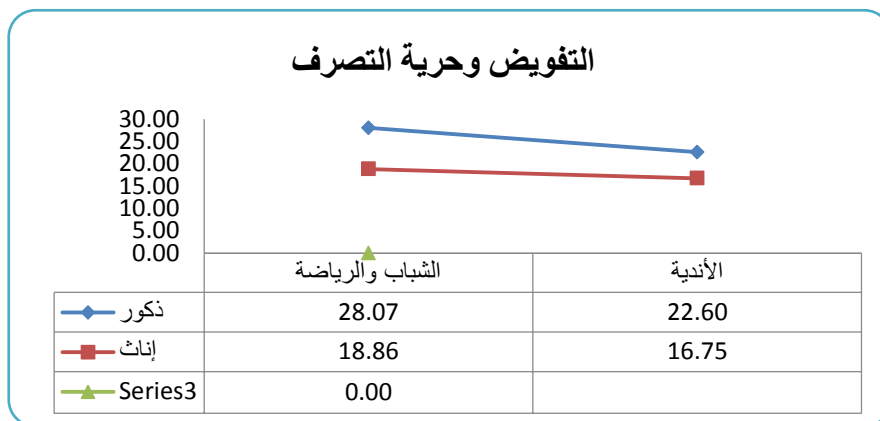
جدول (٥): تحليل التباين الثنائي بين المؤسسات الرياضية و الجنس لأبعاد الإستبيان والدرجة الكلية (ن=٧٥)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة	مربع ايتا الجزئي
التفويض وحرية التصرف	المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	٢٤٠.٩٢٣	١	٢٤٠.٩٢٣	٤١.٢٩٨	٠.٠١	٠.٣٨٩
	الجنس (ذكور - إناث)	٩٥٢.٥١٥	١	٩٥٢.٥١٥	١٦٣.٢٧٥	٠.٠١	٠.٧١٥
	المتغير * الجنس	٤٧.٤٠٣	١	٤٧.٤٠٣	٨.١٢٦	٠.٠١	٠.١١١
	الخطأ الكلي	٣٧٩.١٩٨ ١٥٩٧.٣٣٣	٦٥ ٦٨	٥.٨٣٤			
الكفاءة والفاعلية الذاتية	المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	٣٣٤.١٠٨	١	٣٣٤.١٠٨	١١.٤٦٨	٠.٠١	٠.١٥
	الجنس (ذكور - إناث)	٣٩.٠١	١	٣٩.٠١	١.٣٣٩	٠.٢٥١	٠.٠٢
	المتغير * الجنس	١٨٥.٦٠٢	١	١٨٥.٦٠٢	٦.٣٧١	٠.٠٥	٠.٠٨٩
	الخطأ الكلي	١٨٩٣.٦٩ ٢٤٤٣.٢٤٦	٦٥ ٦٨	٢٩.١٣٤			
تكوين فرق العمل	المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	٣٨٩.٧٦٥	١	٣٨٩.٧٦٥	١٠.٥٩٨	٠.٠١	٠.١٤
	الجنس (ذكور - إناث)	٨.٦٢٩	١	٨.٦٢٩	٠.٢٣٥	٠.٦٣	٠.٠٠٤
	المتغير * الجنس	٢٠٧.٧٦٥	١	٢٠٧.٧٦٥	٥.٦٤٩	٠.٠١	٠.٠٨
	الخطأ الكلي	٢٣٩٠.٤٣٣ ٣٠٠٠.٥٥١	٦٥ ٦٨	٣٦.٧٧٦			
التدريب والتحفيز	المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	١٤٧.٩٧٧	١	١٤٧.٩٧٧	١.٩٩٣	٠.١٦٣	٠.٠٣
	الجنس (ذكور - إناث)	٥٦١.٦٧٧	١	٥٦١.٦٧٧	٧.٥٦٤	٠.٠١	٠.١٠٤
	المتغير * الجنس	١١٦.٣٩٣	١	١١٦.٣٩٣	١.٥٦٨	٠.٢١٥	٠.٠٢٤
	الخطأ الكلي	٤٨٢٦.٥٠٧ ٥٦٠١.٣٣٣	٦٥ ٦٨	٧٤.٢٥٤			
فاعلية الإتصال	المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	١٠٨.٤٢٨	١	١٠٨.٤٢٨	١.٠٦٦	٠.٣٠٦	٠.٠١٦
	الجنس (ذكور - إناث)	٨٠٥.٩٣٢	١	٨٠٥.٩٣٢	٧.٩٢٤	٠.٠١	٠.١٠٩
	المتغير * الجنس	٤٧٦.٥٨٨	١	٤٧٦.٥٨٨	٤.٦٨٦	٠.٠٣٤	٠.٠٦٧
	الخطأ الكلي	٦٦١.٠٨٩ ٧٨٥٠.٨٧	٦٥ ٦٨	١٠١.٧٠٦			
الدرجة الكلية	المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	٥٧٩٤.٢٨٦	١	٥٧٩٤.٢٨٦	٢٠.٨٨٤	٠.٠١	٠.٢٤٣
	الجنس (ذكور - إناث)	٨٤٨٨.٨٠٨	١	٨٤٨٨.٨٠٨	٣٠.٥٩٥	٠.٠١	٠.٣٢
	المتغير * الجنس	٤٥٦١.٩٢٨	١	٤٥٦١.٩٢٨	١٦.٤٤٢	٠.٠١	٠.٢٠٢
	الخطأ الكلي	١٨٠٣٤.٧١٤ ٣٥٦٠.٩٩٤٢	٦٥ ٦٨	٢٧٧.٤٥٧			

* قيمة "ف" الجدولية عند (٦٥. ١) ومستوى دلالة (٠.٠١)=٧.٠٧٧ وعند (٠.٠٥)=٤.٠٠٠

يتضح من جدول (٥) والخاص بتحليل التباين الثنائي وجدول (٦) والخاص بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ما يلي:

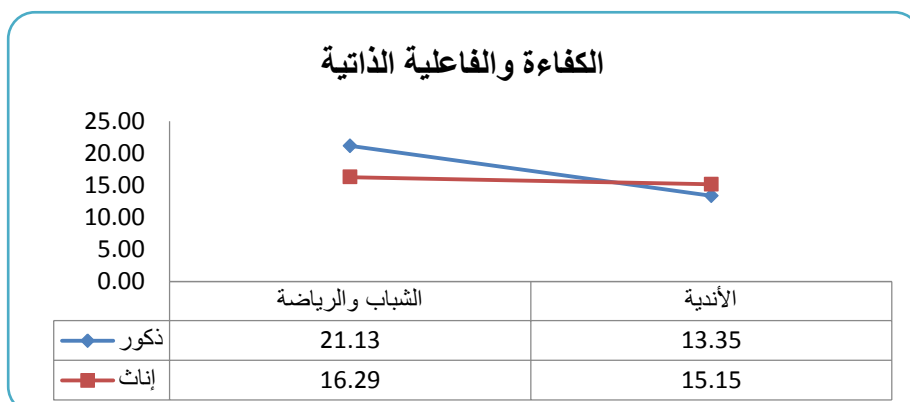
- بالنسبة لبعد التفويض وحرية التصرف: وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، والجنس لصالح الذكور ويوجد تفاعل دال إحصائياً بين المؤسسات الرياضية والجنس ويوضحه شكل (١)



شكل (١): متوسط درجات بعد التفويض وحرية التصرف تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس

يتضح من شكل (١) ارتفاع مستوى التفويض وحرية التصرف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة عنه لدى العاملين في الأندية وللذكور عنه لدى الإناث.

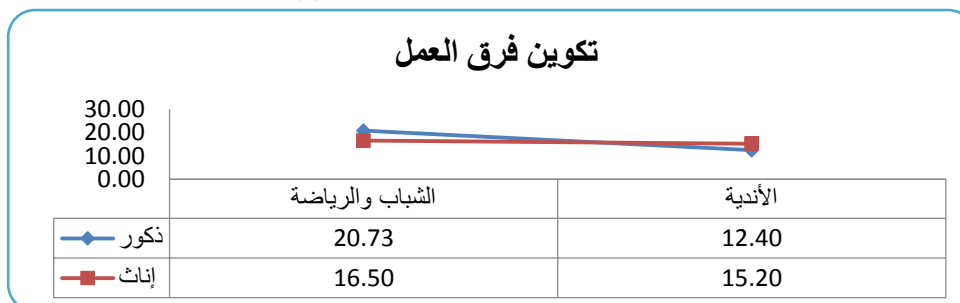
- أما بالنسبة للكفاءة والفاعلية الذاتية: وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائياً بين المؤسسات الرياضية والجنس ويوضحه شكل (٢)



شكل (٢): متوسط درجات بعد الكفاءة والفاعلية الذاتية تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس

يتضح من شكل (٢) ارتفاع مستوى الكفاءة والفاعلية الذاتية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة الذكور عن الإناث، وارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية في الأندية لدى الإناث عنه لدى الذكور.

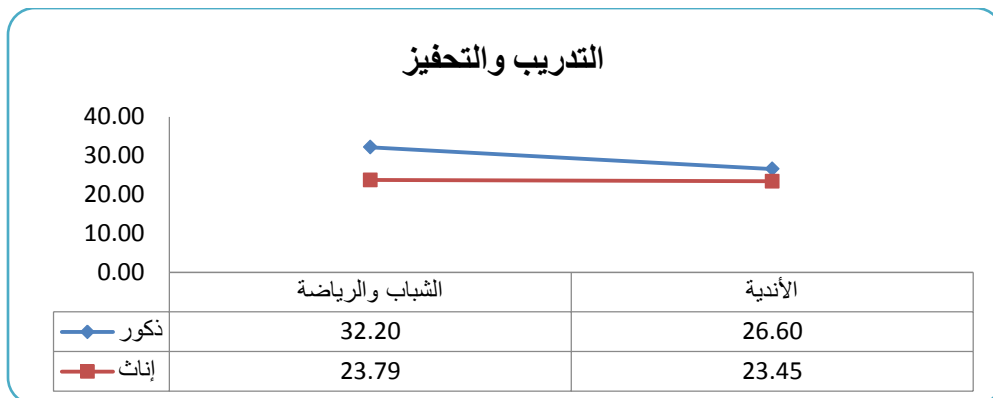
- أما بالنسبة لتكوين فرق العمل وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائياً بين المؤسسات الرياضية والجنس كما يوضحه شكل (٣):



شكل (٣) متوسط درجات بعد تكوين الفريق تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس

یتضح من شكل (٣) ارتفاع تكوين فرق العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة الذكور عن الإناث، وأرتفاع مستوى تكوين فرق العمل في الأندية لدى الإناث عنه لدى الذكور.

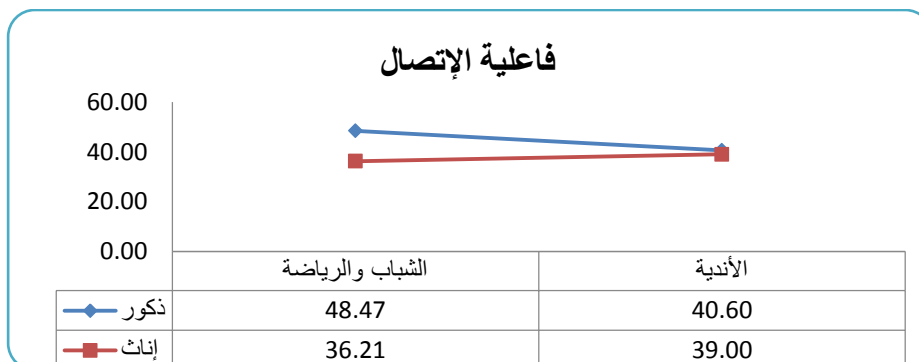
- بالنسبة للتدريب والتحفيز: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى أختلاف الجنس لصالح الذكور كما يوضحه شكل (٤):



شكل (٤) متوسط درجات بعد التدريب والتحفيز تبعا لـ المؤسسات الرياضية و الجنس

یتضح من شكل (٤) ارتفاع مستوى التدريب والتحفيز لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة عنه لدى أخصائيي العاملين في الأندية وللذكور عنه لدى الإناث في مديرية الشباب والرياضة.

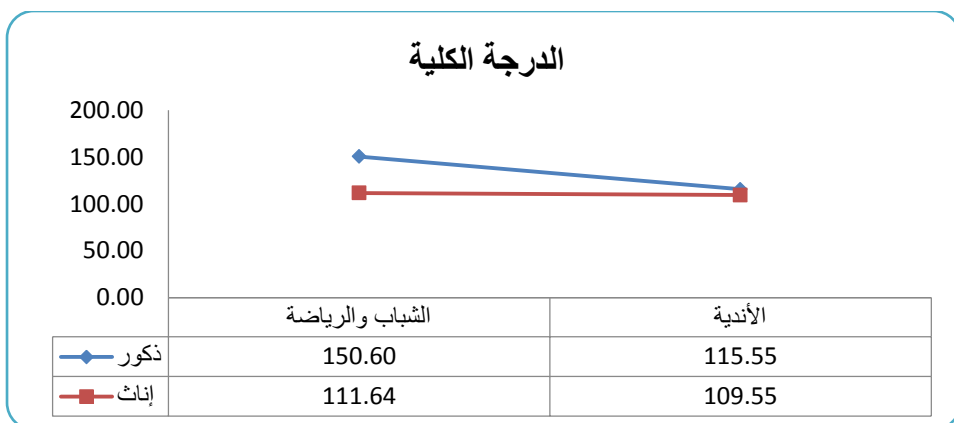
- بالنسبة لفاعلية الإتصال: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى أختلاف الجنس لصالح الذكور، ووجود تفاعل دال إحصائيا بين الجنس و المؤسسات الرياضية يوضحه شكل (٥)



شكل (٥) متوسط درجات بعد فاعلية الإتصال تبعا لـ المؤسسات الرياضية و الجنس

یتضح من شكل (٥) ارتفاع مستوى فاعلية الإتصال لدى ذكور الشباب والرياضة عنه لدى الإناث وتقارب المستوى في الأندية.

- بالنسبة للدرجة الكلية: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، والجنس لصالح الذكور، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية و الجنس ويوضحه شكل (٦)



يتضح من شكل (٦) ارتفاع مستوى الدرجة الكلية لدى ذكور مديرية الشباب والرياضة عنه لدى الإناث وتقارب المستوى في الأندية للدرجة الكلية

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس

(ن=٧٥)

المتغير	النوع	مديرية الشباب والرياضة		الأندية		الكلية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفويض وحرية التصرف	ذكور	٢٨.٠٧	١.٠٣	٢٢.٦٠	١.٥٠	٢٤.٩٤	٣.٠٤
	إناث	١٨.٨٦	٤.٣٨	١٦.٧٥	١.٩٤	١٧.٦٢	٣.٢٩
	كلي	٢٣.٦٢	٥.٦٠	١٩.٦٨	٣.٤٢	٢١.٣٣	٤.٨٥
الكفاءة والفاعلية الذاتية	ذكور	٢١.١٣	٧.١١	١٣.٣٥	٣.٩٥	١٦.٦٩	٦.٦٩
	إناث	١٦.٢٩	٤.٧٦	١٥.١٥	٥.٥٩	١٥.٦٢	٥.٢٢
	كلي	١٨.٧٩	٦.٤٧	١٤.٢٥	٤.٨٧	١٦.١٦	٥.٩٩
تكوين فرق العمل	ذكور	٢٠.٧٣	٩.١٣	١٢.٤٠	٤.٦٨	١٥.٩٧	٨.٠١
	إناث	١٦.٥٠	٦.٤٤	١٥.٢٠	٣.٧٥	١٥.٧٤	٤.٩٩
	كلي	١٨.٦٩	٨.١٠	١٣.٨٠	٤.٤٢	١٥.٨٦	٦.٦٤
التدريب والتحفيز	ذكور	٣٢.٢٠	١٠.٤٦	٢٦.٦٠	٧.٠٣	٢٩.٠٠	٨.٩٨
	إناث	٢٣.٧٩	١٠.٨٣	٢٣.٤٥	٦.٦١	٢٣.٥٩	٨.٤٥
	كلي	٢٨.١٤	١١.٢٩	٢٥.٠٣	٦.٩٢	٢٦.٣٣	٩.٠٨
فاعلية الاتصال	ذكور	٤٨.٤٧	١١.٠٣	٤٠.٦٠	٩.٣٤	٤٣.٩٧	١٠.٧٠
	إناث	٣٦.٢١	١٥.٥٩	٣٩.٠٠	٢.١٨	٣٧.٨٥	١٠.٠٢
	كلي	٤٢.٥٥	١٤.٥٨	٣٩.٨٠	٦.٧٤	٤٠.٩٦	١٠.٧٤
الدرجة الكلية	ذكور	١٥٠.٦٠	١٩.١٦	١١٥.٥٥	١٤.٤٣	١٣٠.٥٧	٢٤.٠٣
	إناث	١١١.٦٤	٢٢.٢٩	١٠٩.٥٥	١١.٤٢	١١٠.٤١	١٦.٤٩
	كلي	١٣١.٧٩	٢٨.٤٠	١١٢.٥٥	١٣.٢٠	١٢٠.٦٤	٢٢.٨٨

يوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس، حيث قامت الباحثة بالتحليل الإحصائي للنتائج المتعلقة بمتغيرات عينة البحث عن طريق استخدام تحليل التباين الثنائي لآراء عينة البحث، والتي أسفرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث يوجد تفاعل دال إحصائياً بين المؤسسات الرياضية والجنس. لبعدها **التفويض وحرية التصرف** يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، والجنس لصالح الذكور

ويشير عطية حسين الأندفي (٢٠٠٣) إلى أن تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته ولكن يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعديها في أي وقت . (٢٠ : ٥٥)

كما يؤكد عبدالله عيد العصاب (٢٠١٥) أن التفويض يؤدي إلى الولاء والانتماء الشديد للعاملين داخل مؤسساتهم، كما يعمل علي تحقيق إنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية والتقدير والأحترام للسلطة.

وترى الباحثة أن تمكين المرأة وإعطائها الفرص نحو تحمل المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار يؤدي الي قيمة أكبر وهي تطوير قدراتها وتعزيز أدائها لصالح المؤسسة التي تعمل بها، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي سعياً لخلق بيئة إبداعية تتواءم مع متطلبات المجتمع، لذا يجب علي القيادات بالمؤسسات الرياضية إطلاق طاقات الإبداع والخلق والابتكار وعدم ربطها بالسياسات والإجراءات التقليدية بالمؤسسات الرياضية. (١٩ : ١١٦)

كما أوصت نتائج دراسة وهيبة دارسي (٢٠١٣) (٣١) علي ضرورة تفويض ومنح المزيد من الصلاحيات للعاملين بالمؤسسات وتنمية قدراتهم الذاتية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يؤدي الي تطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة للكفاءة والفاعلية الذاتية فقد أتضح من النتائج وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، حيث يوجد تفاعل دال إحصائياً بين المؤسسات الرياضية والجنس وأرتفاع مستوى للكفاءة والفاعلية الذاتية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة الذكور عن الإناث، وأرتفاع مستوى الكفاءة الذاتية في الأندية لدى الإناث عنه لدى الذكور.

هذا فقد أشار رشاد عبدالعزيز موسي (٢٠٠٦) إلى أن مشاركة المرؤسين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات وأثراء العمل لها تأثير كبير في زيادة الدافع الذاتي للفرد وقدراته علي الإنجاز داخل المنظمة. (١٠ : ٥٥)

كما أوصت دراسة حسن أحمد الطعاني (٢٠١٣) (٨) إلى أن التمكين يعمل علي زيادة الكفاءة والفاعلية لدي العاملين بالمؤسسات ويساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي وإنخفاض معدل دوران العمل.

وترى الباحثة أنه لا بد من إتاحة الفرصة للمرأة لإثبات كفاءتها وقدراتها المتعددة في الأداء الإداري، والعمل علي زيادة إنتاجيتها وتطويرها من خلال إدارة واعية تستطيع أن تستفيد من قدراتها.

ويشير كيني فرانز Cheny Franz (٢٠٠٤) أن الإهتمام بذاتية الأفراد وكذلك تنمية مهارتهم الإدارية والتنظيمية المطلوبة يؤدي الي تحسين دافعيتهم للإنجاز. (٣٤ : ٥٧)

أما بالنسبة لتكوين فرق العمل وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، حيث يوجد تفاعل دال إحصائياً بين المؤسسات الرياضية والجنس، وأرتفاع تكوين فرق العمل لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة الذكور عن الإناث، وأرتفاع مستوى تكوين فرق العمل في الأندية لدى الإناث عنه لدى الذكور.

حيث يشير في هذا الصدد سيد أحمد الهواري (٢٠٠٤) إلى أن توافر بيئة العمل الجماعي وفرق العمل والثقة المتبادلة بين أفراد الفريق يؤدي الي زيادة قدراتهم علي تحمل المسؤولية وأداء المهام الموكلة اليهم علي أكمل وجه، وتنمي قدراتهم علي إتخاذ القرارات السليمة والمدروسة. (١٢ : ٧٧)

ويؤكد صلاح الدين عبدالباقي (٢٠٠٤) أن فرق العمل ماهي هي الإ مجموعة مصغرة من العاملين يمتلكون المهارات متكافئة ومتكاملة يعملون مع بعضهم البعض متفاعلين لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها، ويختلف دور فريق العمل في المؤسسات المتمكنة عنه في المؤسسات التقليدية، ففي المؤسسات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، بينما المؤسسات المتمكنة فأن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بالإستمرارية. (١٦ : ٤٥)

وفي هذا الصدد يشير السيد عبد الحميد عطيه (بدون) إلى أن العمل في جماعات وسيلة لتنمية الشخصية، وتحقيق التوافق الإجتماعي من خلال عمليات التفاعل المتبادل داخل جماعة العمل، كما إنها تعمل علي تنمية الخبرات والمهارات لدي أفراد الجماعة

(١٣ : ٢٥)

كما أكدت نتائج دراسة سييونج وسنج Seung,B.y.&Sang,O.C. (٢٠٠٩) أن فرق العمل تتمتع بدرجة كبيرة من المسؤولية والمعلومات والإستقلالية، وأن هناك أثر واضح للتمكين علي فاعلية فريق العمل. (٣٥ : ٥٦)

وترى الباحثة أن فرق العمل من أهم مصادر الإبداع الإداري في تعمل علي توحيد جهود الفردية في قالب جماعي واحد وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لبعث التدريب والتحفيز:

وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى أختلاف الجنس لصالح الذكور، وأرتفاع مستوى التدريب والتحفيز لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة عنه لدى العاملين في الأندية وللذكور عنه لدى الإناث في مديريةية الشباب والرياضة وترجع هذه النتائج إلي أن دورات

التدريب والتنمية الإدارية بالمديرية لا بد من أن تؤخذ وهي من ضمن شروط الترقى للعاملين للوظائف الأعلى درجة، أما بالنسبة للأندية تتم بصورة إختيارية وإدارة النادي لاتقرض علي العاملين بها إجتياز مثل هذه الدورات.

وبشير أحمد ماهر (٢٠١٤) إلى أن التدريب يزود الأفراد بالعديد من المهارات الإدارية تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم، كما انها تعمل على بناء الثقة لدى الأفراد مما يؤدي الي درجات رضا عالية وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل العاملين فيها (١ : ٧٨)

كما أكد كمال الدين عبدالرحمن درويش، وليد مرسي الصغير (٢٠١٥) على أن من أهم وظائف التدريب زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين والعمل على زيادة كفاءة أدائهم ورفع إنتاجيتهم، كما أن تحسن الأداء وتطويره باستمرار يحقق مستويات من الإنجاز تتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل الهيئات الرياضية.

(٢٣: ٢٠١-٢٠٢)

كما يؤكد موسي اللوزي (٢٠١٢) على أن التدريب يلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغايات رفع مستوى الأداء وتحسينه، لذلك على المنظمة أن تأخذ بالإعتبار التدريب وأهميته لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

(٢٨: ١٤٣)

وهذا ما أكدت عليه ما جاءت به نتائج دراسة أكثم عبدالمجيد (٢٠١٠) (٣) أن التدريب أداة إستراتيجية لدي الإدارة العليا بالمؤسسات تستخدمها لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي زيادة ولاء وانتماء العاملين بها.

وبالنسبة لبعد لفاعلية الإتصال فقد جاءت نتائج هذا البعد الي وجود فرق دال إحصائياً عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى أختلاف الجنس لصالح الذكور، ووجود تفاعل دال إحصائياً بين الجنس والمؤسسات الرياضية وأرتفاع مستوى فاعلية الإتصال لدى ذكور في مديرية الشباب والرياضة عنه لدى الإناث وتقارب المستوى لدى العاملين في الأندية. وتري الباحثة أنه أصبحت عمليات الإتصال في الوقت الحالي وخاصة الإتصالات التكنولوجية هي الداعم والمحرك الأساسي لجميع العمليات الإدارية التي تتم داخل المؤسسات الرياضية.

وبشير موسي اللوزي (٢٠١٢) إلى أن الإتصال الجيد والفعال يعتمد على تنفيذ المهام والواجبات بصورة مثلي، كما يقلل من المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات، لذا لا بد من دعم مقومات الإتصال حيث يؤدي الي الوصوال الي الأهداف بسرعة وسهولة.

(٢٨: ٨٥)

كما أكد كمال الدين عبدالرحمن درويش، وليد مرسي الصغير (٢٠١٥) على أن التكامل والاندماج بين التقنيات الحديثة والإتصالات التكنولوجية هي الأهم والخطر في عصرنا الحالي، فتقنية المعلومات والإتصالات بكل ما تعنيه من إمكانيات وأفاق لا محدودة تعمل على إعادة تشكيل أداء الهيئات الرياضية. (٢٣: ١١٤)

كما أكد محمد الصيرفي (٢٠٠٥) الإتصال الفعال يساعد على خلق المناخ الصحيح للرضا الوظيفي ويؤدي الي تطوير أداء أعمال المنظمة والحد من ظهور المشكلات التي قد تعوق العمل. (٢٤: ١٢٣)

وتري الباحثة أن الإتصال الفعال يمكن العاملين من التعبير عن وجهات نظرهم، وإيصالها الي الإدارة وكذلك يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المؤسسات الرياضية، كما تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً هاماً في تشجيع الإبداع الإداري، فالفردي عندما يثاب عن أعماله وأفكاره التي يقدمها يقدم المزيد.

حيث يري عطية حسين أفندي (٢٠٠٣) إلى أن التمكين يعمل إكساب العاملين مهارات العمل من خلال التدريب وتنوع وسائل الإتصال والقيادة وبناء الثقة ودينامكية جماعات العمل، كما أنه يعمل على نشر صلاحية إتخاذ القرار داخل المنظمة وإعطاء العاملين جزء من المسؤولية والتفكير الإبداعي والدعم المادي والمعنوي مما يؤدي الي خلق وإبداع لدي العاملين عند أدائهم لمهامهم الوظيفية. (٢٠: ٢٨)

الفرض الثاني :

توجد فروض داله إحصائياً للإبداع الإداري لدي للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام إختبار تحليل التباين الثنائي بين المؤسسة الرياضية والجنس ويوضحه جدول (٧).

جدول (٧) تحليل التباين الثنائي بين المؤسسات الرياضية والجنس لمحور الإبداع الإداري (ن=٧٥)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
المتغير (الشباب ورياضة - الأندية)	٠.٨٢٤	١	٠.٨٢٤	٠.٠٤٥	٠.٨٣٣
الجنس (ذكور - إناث)	١٩.٥٤٤	١	١٩.٥٤٤	١.٠٦١	٠.٣٠٧
المتغير * الجنس	٠.١٠٤	١	٠.١٠٤	٠.٠٠٦	٠.٩٤
الخطأ	١١٩٧.٦١٤	٦٥	١٨.٤٢٥		
الكلية	١٢١٨.٢٩	٦٨			

يتضح من جدول (٧) وجود فرق دال إحصائياً على الإبداع على أختلاف المؤسسة الرياضية والجنس.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان تبعاً لـ المؤسسات الرياضية والجنس (N=٧٥)

المؤسسات الرياضية	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مديرية الشباب والرياضة	ذكور	٢٨.٢٠	٥.٧٥
	إناث	٢٩.٣٦	٢.٤٤
	كلي	٢٨.٧٦	٤.٤٣
الأندية الرياضية	ذكور	٢٨.٥٠	٥.٣٩
	إناث	٢٩.٥٠	٢.٣٥
	كلي	٢٩.٠٠	٤.١٤

يوضح جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان تبعاً لـ المؤسسات الرياضية والجنس. حيث يتضح من نتائج الفرض الثاني وجود فرق دال إحصائياً للإبداع الإداري لدى المرأة يرجع إلى أختلاف المؤسسة الرياضية والجنس، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استمارة الاستبيان تبعاً لـ المؤسسات الرياضية والجنس. ويرجع الفرق لصالح الإناث عن الذكور بالمؤسسات الرياضية.

فقد أشار محمد حسن محمد (٢٠٠٨) إلى أن الإبداع الإداري يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل في تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي قد تتواجه بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، كما يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين وتطوير أدائها وإنتاجيتها والإرتقاء بمستوي أدائها وأداء العاملين فيها وإيجاد مقترحات وأفكار مبدعة وخلاقة تحسن من جودة الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى زيادة مدخلاتها المالية. (٢٥ : ٨٦)

كما أكدت نتائج دراسته وفاء سليمان (٢٠١٣) (٣٠) أن الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومتنوعة تسهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة، كما يعتمد الإبداع الإداري على مجموعة من الإستراتيجيات تؤدي إلى إمتلاك المؤسسة الي العديد من الميزات التنافسية.

كما أشار خير الله جمال (٢٠٠٨) إلى أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل داخل المؤسسة ينمي القدرات الإبداعية وتحقيق نجاحات للمؤسسة، ويفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في خدمة تحقيق أهداف المؤسسة.

(٩ : ١٢٠)

وتري الباحثة أن للمرأة قدرات إبداعية متعددة لو أتاحت لها الفرصة لأظهار قدراتها الإبداعية الكامنة وتمكينها في العديد من الوظائف القيادية، كما أن هناك أستمرار للفجوة بين الرجل والمرأة لصالح الرجل في العديد من الوظائف وعمليات الترقى وتولي المناصب العليا، فالمرأة لديها القدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليها، وهذا يرجع الي العديد من الموروثات الثقافية داخل مجتمعتنا العربية بأعتبارها مجتمعات ذكورية، وأن المسؤولية مشتركة من قبل المجتمع في الأعتراف بأهمية الرجل والمرأة معاً في توزيع الفرص ودعمهم بصورة مستمرة والعمل علي زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل.

الفرض الثالث:

يوجد تأثير دال لأبعاد تمكين المرأة على الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي Stepwise Regression، وحساب معامل التحديد أو مربع معامل الارتباط لمعرفة مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية حيث

يساعد تحليل الإنحدار الخطي التدريجي على تحديد أبعاد التمكين الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري وكذلك التعرف على أبعاد التمكين ذات العلاقة المعنوية مع الإبداع الإداري والتي يجب الإهتمام بها من خلال الإهتمام بأبعاد التمكين وأتضح من خلال التحليل وجود ثلاثة نماذج كما هو موضح بجدول (٩).

جدول (٩) الإنحدار التدريجي لتأثير أبعاد التمكين على الإبداع (ن=٧٥)

المتغيرات المستقلة	قيمة "ف" ودلالاتها	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	النسبة المئوية للمساهمة	ثابت المعادلة	الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	قيمة T ودلالاتها
النموذج الأول	**٧٠٣.١١٦	٠.٧٧٥	٠.٦	٦٠.١	٧١.٢١١				
تكوين فريق عمل						٠.٧٧٥	٠.١٠٤	٢.٤٧٦	٢٣.٩٠٧
النموذج الثاني	**٤٣٥.٦٠٩	٠.٧٩٦	٠.٦٣١	٣.٢	٧٠.٤٨٤				
تكوين فريق عمل						٠.٤٦٩	٠.١٩٨	١.٤٩٦	٧.٥٦١
التدريب والتحفيز						٠.٣٥٥	٠.٥٢١	٢.٩٨٢	٥.٧٢٤
النموذج الثالث	**٤٣٣.٤٠٣	٠.٨	٠.٦٣٨	٠.٧	٥٩.٨٥٧				
تكوين فريق عمل						٠.٤٨٩	٠.١٩٨	١.٥٦٢	٧.٩٠٧
التدريب والتحفيز						٠.٣٣	٠.٥٢٢	٢.٧٧٥	٥.٣١٨
الكفاءة والفاعلية الذاتية، فاعلية الإتصال						٠.٠٨٧	٠.١١٦	٠.٣٢٣	٢.٧٨

نستنتج من النماذج الخمسة السابقة ما يلي:

ثبات صلاحية النماذج الأربعة نظراً لارتفاع قيمة "ف" المحسوبة فقد بلغت (٧٠٣.١١٦) عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (تكوين فريق عمل - التدريب والتحفيز - الكفاءة والفاعلية الذاتية، فاعلية الإتصال) على الإبداع الإداري.

العناصر الأكثر تأثيراً من أبعاد التمكين على الإبداع يتم توضيحها من خلال النماذج التالية:

- النموذج الأول: إدخال بعد تكوين فريق العمل بمعامل ارتباط R يساوي ٠.٧٧٥ وبمعامل تحديد R2 يساوي ٠.٦٠ معني ذلك أن فوائد التمكين تستطيع تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع بنسبة ٦٠.١%.

- النموذج الثاني: تم إضافة بعد التدريب والتحفيز إلى تكوين فريق العمل وقد أدى ذلك إلى ارتفاع معامل الارتباط R ليصبح ٠.٧٩٦ وكذلك معامل التحديد R2 ليصبح ٠.٦٣١ معني ذلك أن إضافة بعد التدريب والتحفيز إلى بعد فريق العمل أدى إلى زيادة نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع بمقدار ٣.٢%.

- النموذج الثالث: إدخال بعد الكفاءة والفاعلية الذاتية إلى بعدي التدريب والتحفيز وتكوين فريق العمل وقد أدى ذلك إلى ارتفاع معامل الارتباط R ليصبح ٠.٨٠٠ وكذلك معامل التحديد R2 ليصبح ٠.٦٣٨ معني ذلك أن إضافة بعد الكفاءة والفاعلية الذاتية أدى إلى زيادة نسبة تفسير التغيرات التي تحدث في الإبداع بمقدار ٠.٧%.

حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة "ت" المحسوبة للنماذج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في جميع النماذج، مما يعني وجود علاقة بين أبعاد التمكين المذكورة وبين الإبداع، كما أن معاملات الإنحدار الموجبة تدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد التمكين المذكورة وبين أبعاد الإبداع الإداري.

كما يتضح أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (تكوين فريق عمل - التدريب والتحفيز - الكفاءة والفاعلية الذاتية) على الإبداع الإداري ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار المعيارية بين أبعاد التمكين والإبداع كالتالي:

الإبداع = (٠.٤٨٩ × تكوين فريق عمل) + (٠.٣٣٠ × التدريب والتحفيز) + (٠.٠٨٧ × الكفاءة والفاعلية الذاتية) وهو ما يوضح أن هناك علاقة بين التمكين والإبداع، وبمعني آخر كلما كانت أبعاد التمكين الساندة إيجابية لدى العاملين زادت معها درجة التنبؤ بالإبداع، وأن تكوين فريق عمل هي الأكثر تأثيراً على الإبداع ومما سبق يتضح أن هناك علاقة بين التمكين والإبداع وبمعني آخر كلما كانت أبعاد التمكين الساندة إيجابية لدى العاملين زادت معها درجة التنبؤ بالإبداع وأن تكوين فريق العمل هي الأكثر تأثيراً على الإبداع.

وتتفق نتائج البحث مع نتائج دراسة وهيبية دارسي (٢٠١٣) (٣١) حيث تبين من خلال نتائج الدراسة ان هناك تأثير ذات دلالة للإبداع الإداري علي فرق العمل وتفويض السلطة، وأنه كلما زادت عمليات التمكين داخل المنظمة زادت معها مستويات الإبداع لدي العاملين بالمنظمات، وقد أشار موسي اللوزي (٢٠١٢) الي أن الإبداع أصبح أحد الوظائف الرئيسية لدي المديرين والعاملين ويجب إعتبار ذلك من الواجبات الملقاه علي عاتقهم وأعتبار أن

المدير هو المبدع الأول وحتى ينجح الشخص المبدع لابد من تقديم المساعدة له وتوفير بيئة عمل صالحة تتضمن توافر المعلومات وربطها بالحقائق والنظريات المختلفة. (٢٨: ٢٩٤)

وترى الباحثة أن تطبيق التمكين ليس بالعملية السهلة وإنما يحتاج الي موارد بشرية تعطي أقصى طاقتها، كما ان وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع إدارة المؤسسة الي تحفيزهم والعمل علي تنمية هذه القدرات، حيث أن الإبداع الإداري يعتبر سلوكاً تنموياً يخلق أشخاص لديهم القدرة علي حل المشكلات وإتخاذ القرار من خلال توافر كافة الموارد وبيئة عمل مناسبة وتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً وكذلك تدريبهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً بحيث تنعكس إيجابياً علي المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها الي جانب زيادة فعالية الإتصالات وتحقيق التناسق والتكامل بين الأقسام والإدارات وتشجيعهم علي العمل في شكل فرق عمل وتوحيد جهودهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.

كما أوصت دراسة محمد سلسمان البلوي (٢٠٠٨) (٢٦) الي ضرورة نبذ البيروقراطية كأسلوب للعمل في المنظمات وإيجاد إجراءات ملائمة لإدارة الإبداع والعمل علي تطويرها في إطار ثقافة المنظمة وضرورة توفير الثقافة التنظيمية الملائمة في المنظمات والتي تساعد علي تعزيز وتشجيع الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن يعتمد وجودها علي الثقة في الافراد، كما أوصت بضرورة ممارسة التمكين الإداري بكافة أبعاده للعمل علي رفع مستوي الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمنظمة .

وترى الباحثة ان مؤسستنا الرياضية في الوقت الحاضر تعيش عالماً سريع التطور والانجاز وكذلك شديد المنافسة ولا يبرز فيه الا المبدعون والمتميزون ذوي العقول البناءة والمنتجة والقادرة علي العطاء المستمر، فتمكين المرأة يهدف الي خلق سياق تنموي يسعي الي المشاركة والتفاعل يعتمد علي تطوير المهارات والقدرات لدي المرأة والمشاركة في إتخاذ القرارات لتحقيق المزيد من التوازن والاستقرار بالمجتمع.

إستخلاصات البحث:

في ضوء عرض ومناقشة نتائج البحث توصلت الباحثة للإستخلاصات الآتية:

الفرض الأول:

توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد التمكين ترجع إلى المؤسسات الرياضية

- **البعد الأول : التفويض وحرية التصرف:** وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، والجنس لصالح الذكور ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس.
- **البعد الثاني : الكفاءة والفاعلية الذاتية:** وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس.
- **البعد الثالث : تكوين فرق العمل** وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديريةية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس.
- **البعد الرابع : التدريب والتحفيز:** وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى أختلاف الجنس لصالح الذكور.
- **البعد الخامس : فاعلية الإتصال:** وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى أختلاف الجنس لصالح الذكور، ووجود تفاعل دال إحصائيا بين الجنس و المؤسسات الرياضية.

الفرض الثاني :

توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع ترجع إلى المؤسسة الرياضية والجنس

وجود فرق دال إحصائيا للإبداع الإداري لدي المرأة يرجع إلى أختلاف المؤسسة الرياضية والنوع، والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد استمارة الاستبيان تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس. ويرجع الفرق لصالح الإناث عن الذكور بالمؤسسات الرياضية

الفرض الثالث:

يوجد تأثير دال لأبعاد تمكين المرأة على الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية، هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (تكوين فريق عمل - التدريب والتحفيز - الكفاءة والفاعلية الذاتية) على الإبداع الإداري لدي المرأة بالمؤسسات الرياضية.

توصيات البحث :

- ❖ دعم ممارسة التمكين الإداري للمرأة بكافة أبعاده للعمل علي رفع مستوي الأداء الوظيفي لهم بالمؤسسات الرياضية.
- ❖ ضرورة العمل علي ترسيخ مفهوم التفويض لدي القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية وتوفير بيئة عمل ملائمة لدي العاملين .
- ❖ ضرورة العمل علي مشاركة كلا الجنسين من العاملين في إتخاذ القرارات وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم نحو الأداء الوظيفي المطلوب.
- ❖ يجب تدريب العاملين وتطوير أفكارهم و قدراتهم ومهارتهم الوظيفية من أجل رفع مستوي أدائهم الوظيفي.
- ❖ العاملون يبدعون عندما يتمكنون من خلال إعطائهم المزيد من الصلاحيات والمسئوليات .
- ❖ ضرورة منح الحرية للمرأة لاداء مهامها الوظيفية مع توفير كافة الإمكانيات والموارد وبيئة عمل مناسبة وهو بذلك يحقق الكثير من فرص الإبتكار والإبداع لديها.

- ❖ تبني اسلوب فرق العمل يعتبر من مصادر الإبداع الإداري فهو يولد أفكار وإتجاهات وقدرات إبداعية من خلال توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ التخلي عن الأساليب البيروقراطية والروتينية وتبني اللامركزية في التعامل حيث ينمي القدرات الإبداعية لدي العاملين.
- ❖ تبني القيادات بالمؤسسات الرياضية أبعاد التمكين الذي يعكس بدوره علي خلق القدرات الإبداعية لدي العاملين .
- ❖ ضرورة تمكين المرأة بالمؤسسات الرياضية وتدعيم ثقافة تولي المرأة المناصب القيادية.
- ❖ إستحداث إدارة للإبداع في كافة المؤسسات الرياضية تتبني المبدعين وكيفية الإستفادة منهم من خلال تطبيق أفكارهم الإبداعية .
- ❖ ضرورة تبني القيادات للفكر الإبداعي وجعلها ثقافة المؤسسات الرياضية من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن يعتمد علي وجودها علي الثقة في العاملين .

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد ماهر (٢٠١٤): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر.
٢. أسماء أحمد عبدالمنعم (٢٠١٥): علاقة التمكين بدافعية الإنجاز للعاملين بأدارة النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، مصر.
٣. أكثم عبدالمجيد، رويدة خلف (٢٠١٠): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية علي الإبداع التنظيمي كما يراه العاملين بشركات الإتصالات الأردنية، دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الخامس، عمان، الأردن.
٤. أيمن عوده، عبدالحكيم عقلة، أرشد المعاني(٢٠٠٩): التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية، في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، الأردن.
٥. برنامج الامم المتحدة الإنمائي (٢٠١١): تمكين المرأة من أجل أحزاب سياسية أقوى، القاهرة مصر.
٦. جمال محمد علي (٢٠٠٩): الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٧. جواد محسن راضي (٢٠١٠): التمكين الإداري علاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الكويت، العدد الثاني.
٨. حسن أحمد الطعاني (٢٠١٣): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي مديري مدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الكويت، العدد الثالث.
٩. خير الله جمال (٢٠٠٨): الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .
١٠. رشاد عبدالعزيز موسي(٢٠٠٦): دراسات في تنمية الدافعية للإنجاز، مركز البحوث التربوية، الدوحة، قطر.
١١. سوسن عثمان عبد اللطيف (٢٠٠٥): التمكين وأجهزته، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية القاهرة.
١٢. سيد أحمد الهواري (٢٠٠٤): الإدلة، الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
١٣. السيد عبد الحميد عطيه (بدون): ممارسة طريقة العمل مع الجماعات – إتجاهات نظرية وعمليات الأشخاص والتقويم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
١٤. صالح مهدي السمرائري (٢٠٠٧): ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار الجريز للنشر، ط١، عمان، الأردن ص ٤٠٤.
١٥. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠١): قضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
١٦. _____ (٢٠٠٤): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
١٧. صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (٢٠٠٠): مدخل سياسات النوع الإجتماعي، مكتب غرب آسيا.
١٨. طلعت مصطفى السروجي (٢٠٠٩): رأس المال الإجتماعي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر.
١٩. عبدالله عيد الغصاب (٢٠١٥): إدارة المنظمات في المجال الرياضي، مكتبة الكويت الوطنية للنشر، الكويت.
٢٠. عطية حسين الأفندي (٢٠٠٣): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢١. علي السلمي (٢٠٠٥): ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها علي ادارة التغيير، دار الفكر العربي، مصر.
٢٢. فاطمة عبدالحميد الخاجة (٢٠١٣): أثر المناخ التنظيمي علي تمكين العاملين دراسة تطبيقية علي أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراة غير منشورة مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعات الإمارات العربية، العدد الخامس.
٢٣. كمال الدين عبدالرحمن درويش، وليد مرسي الصغير (٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
٢٤. محمد الصيرفي (٢٠٠٥): أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية، الجزء الرابع، الإسكندرية، مصر.
٢٥. محمد حسن محمد (٢٠٠٨): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٢٦. محمد سلمان البلوي (٢٠٠٨): التمكين وعلاقته بالاداء الوظيفي لدي معلمي المدارس الحكومية جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.
٢٧. مرزوق بن سعد العتيبي (٢٠٠٦): تمكين العاملين كاستراتيجية لتطوير الاداري، شبكة لادارة تنمية الموارد البشرية، الاردن، عمان .

٢٨. موسي اللوزي (٢٠١٢): التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
٢٩. هبه نصار (٢٠٠٩): البرنامج البحثي حول المرأة والعمل، مركز البحوث الاجتماعية الجامعة الأمريكية، القاهرة.
٣٠. وفاء سليمان (٢٠١٣): الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
٣١. وهيبه دارسي (٢٠١٣): أثر التمكين الإداري على الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثانياً: المراجع الاجنبية :

34.Cheny Franz (2004):Rlationship to enable all employees of Organizational justiceand Organizational loyalty, The Academy of Manegment, vol.13.

35.Seung,B,Y.Sang,O.C.(2000): Employees Empowerment and team performance:autonomy,responsibility information and creativity Emerald group,puplishing limited,vol.11.

ملخص البحث :

الملخص باللغة العربية :

يهدف البحث الي ثلاث أهداف أولاً التعرف علي مستوى تمكين المرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الاسكندرية،ثانياً التعرف علي مستوى الإبداع الإداري للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الاسكندرية ،ثالثاً تحديد العلاقة بين تمكين المرأة والإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الاسكندرية كما تاستخدمت الباحثة المنهج المسحي من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية لمناسبتة لطبيعة البحث، حيث أنه المنهج الذي يدرس الظاهرة قيد البحث ولا يقف عند جمع البيانات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج التي تحقق أهداف البحثوتم التطبيق علي عينة قوامها (٧٥) مفردة تم إختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من أعضاء مجالس إدارات الأندية والعاملين بإدارات النشاط الرياضي والإدارات التابعة لها،مديري ومسئولي والعاملين بإدارات مديرية الشباب والرياضة (الإدارة العامة للشباب – الإدارة العامة للرياضة – إدارة الطلاع) محافظة الإسكندرية،كما تم أختيار عدد (١٥) مفردة لإجراء المعاملات العلمية لتقنين أستمارة الاستبيان لها نفس خصائص عينة البحث الأساسية ومن خارجها لكي يتم إجراء الدراسة الإستطلاعية عند تقنين استمارة ،كما قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان تم أعدادها عن طريق إتباع الأسلوب العلمي ، ثم قامت الباحثة بوضع محورين للبحث المحو الأول : التمكين الإداري للمرأة وأنثيق منه (٥) أبعاد وهي: البعد الأول التفويض وحرية التصرف، البعد الثاني الكفاءة والفاعلية الذاتية، البعد الثالث تكوين فرق العمل البعد الرابع التدريب والتحفيز، البعد الخامس فاعلية الإتصال . المحور الثاني:الإبداع الإداري، ثم عرضها علي السادة الخبراء (صدق المحكمين)وذلك لاستطلاع آرائهم حول مناسبتها لتحقيق هدف البحث و معامل الاتساق الداخلي ومعامل الفا لكرونياك لصدق وثبات عبارات ومحاو الاستبيان وجائت أهم النتائج التفويض وحرية التصرف: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، والجنس لصالح الذكور ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس.البعد الثاني : الكفاءة والفاعلية الذاتية: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس.البعد الثالث : تكوين فرق العمل وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (٠.٠١) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس، وجود فروق دالة إحصائيا في الإبداع ترجع إلى المؤسسة الرياضية والجنس، وجود فرق دال إحصائيا للإبداع الإداري لدي المرأة يرجع إلى أختلاف المؤسسة الرياضية والنوع، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استمارة الاستبيان تبعاً للمؤسسات الرياضية والجنس. ويرجع الفرق لصالح الإناث عن الذكور بالمؤسسات الرياضية يوجد تأثير دال لأبعاد تمكين المرأة على الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية، كماأوصي البحث دعم ممارسة التمكين الإداري للمرأة بكافة أبعاده للعمل علي رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم بالمؤسسات الرياضية، ضرورة العمل علي ترسيخ مفهوم التفويض لدي القيادات الإدارية بالمؤسسات الرياضية وتوفير بيئة عمل ملائمة لدي العاملين ضرورة العمل علي مشاركة كلا الجنسين من العاملين في إتخاذ القرارات وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم نحوالأداء الوظيفي المطلوب،يجب تدريب العاملين وتطوير أفكارهم وقدراتهم ومهارتهم الوظيفية من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

الملخص باللغة الانجليزية :

The aim of the research is to identify the level of women's empowerment in the sports institutions in Alexandria Governorate, secondly to identify the level of administrative creativity for women in the sports institutions in Alexandria Governorate, and thirdly to determine the relationship between women's empowerment and administrative creativity in the sports institutions in Alexandria Governorate. descriptive relevance to the nature of the research, as it is the approach that examines the phenomenon in question does not stop when the facts and data collection, but cares about its classification and analysis, and then extract the results that achieve the goals of the application Seathotm The Directorate of Youth and Sports (General Directorate of Youth - General Administration of Sport - Department of Talia) Governorate of Alexandria, as well as a number of members of the boards of directors of clubs and employees in the departments of sports activity and its departments, 15) Single to conduct scientific transactions exploratory study at the legalization of form, as the researcher designed a questionnaire prepared by following the scientific method, w The researcher developed two axes to search the first erasure: Administrative empowerment of women and emerged from it (5) dimensions: the first dimension of the mandate and the freedom to act, the second dimension of efficiency and self-efficacy, the third dimension is configured to work the fourth dimension of training and motivation teams, the fifth dimension of effective communication. The second axis: Administrative innovation, then presented to the experts (sincerity of the arbitrators) in order to explore their views on their suitability to achieve the goal of research and the coefficient of internal consistency and alpha lab for the Karnack to validate the consistency of the terms and axes of the questionnaire and obtained the most important results Authorization and freedom of conduct: there is a difference D statistically at the level of significance (0.01) due to the sports institutions in favor of the Directorate of Youth and Sports, sex in favor of males and there is a statistical interaction between sports institutions and sex. Second dimension: efficiency and self-efficacy: There is a difference D statistically at the level of significance (0.01) For the youth and sports, and there is a statistical interaction between the sports institutions and sex. Third dimension: the composition of the teams difference D statistically at the level of significance (0.01) due to sports institutions in favor of the Directorate of Youth and Sports, and there is a statistical interaction between sports institutions and sex, statistically in creativity due to the sports institution and sex, there is a statistically significant difference of administrative creativity among women is due to the different sports organization and type, and arithmetic averages and standard deviations of the dimensions of the questionnaire depending on the sport and sex for institutions. The difference is in favor of females than males in sports institutions. There is a significant impact on the dimensions of women's empowerment in administrative creativity in sports institutions. The study recommended supporting the practice of women's administrative empowerment in all its dimensions to work on raising the level of their performance in sports institutions.