

## دور الإدارة بالتمكين فى تخطيط وتنظيم الأنشطة الرياضية بالأنندية الرياضية

أ.د/ عمرو مصطفى الشتيحي(\*)

أ.د/ نرmin أحمد كريمة (\*\*)

شيماء محمود نوفل (\*\*\*)

### - مقدمة ومشكلة البحث :

ترتكز الإدارة فى أى مؤسسة على العنصر البشرى ، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاقه فيما يقوم به من أعباء فمن الطبيعى الإهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والإهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بالإضافة إلى ترسيخ فلسفة تمكين العاملين باعتبارها إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإدارى المستمر والمتواصل ، ويُعتبر التمكين وسيلة جديدة للتعامل مع العنصر البشرى وإدارته بشكل يُحقق التفوق والنجاح للمؤسسة ، كما أنه الأسلوب الأفضل الذى يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع ، فإحترام الفرد والتعامل مع الإنسان على أنه بالغ وعاقل وراشد يُشكل مصدراً مهماً وأساسياً من مصادر تحقيق التميز والتفوق ، ويرتبط التمكين بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية ، والجودة الشاملة ، وإعادة الهيكلة ، وعمل الفريق ، وغيرها من القضايا التى تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية .

ويرى **وجدى بن حامد بابطين (٢٠١٣م)** أن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم حديث جدير بالبحث والدراسة ، ولكن التحدى الحقيقى الذى يواجه المنظمات العربية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق ، حيث أظهرت الدراسات أن نجاح إستراتيجية المنظمة يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين ، والإعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى . ( ٣٠ : ٧ )

كما ترى **عزة جلال مصطفى (٢٠١٣م)** أن التمكين الإدارى للعاملين هو الصيغة التى تردت مؤخراً بعد تحول الإهتمام من منظومة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظومة الممكنة فالتمكين يعطى للعاملين الشعور بالإستقلالية ، وقوة داخلية تساعدهم على إتخاذ القرارات المستمرة التى يحتاجونها خلال أعمالهم اليومية . ( ١٨ : ٣٠ )

ويذكر **وليد بن غازى الدانرى (٢٠١٥م)** أن التمكين الإدارى هو إعطاء العاملين الحرية والمسئولية والصلاحيات الكاملة فى إتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم ، أى منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم وإستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم ، الأمر الذى يُحسن مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردى ومن ثم على المستوى المؤسسى ، حيث يهدف التمكين الإدارى إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة ، ويمنح الصلاحية لإتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغيير الظروف وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء . ( ٣١ : ١٠٦ ، ١١٧ )

كما يرى كلاً من **محمد أحمد حلمى ، عمر حلمى محمد (٢٠١٦م)** أن التمكين الإدارى هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم . ( ٢٢ : ٢٢ )

ويوضح **جمال محمد على (٢٠٠٧م)** أن التمكين فى المجال الرياضى يُقصد به جعل العاملين فى المجال الرياضى قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على إتخاذ القرار

ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات فى المجال الرياضى وذلك فى نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .

( ٨ : ١٠١ )

ويُشير **عامر خضير الكبيسى (٢٠٠٤م)** إلى أن أهمية التمكين الإدارى تنبع لدى الموظف من عمله عن طريق المهام الموكلة إليه ، إذ تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له ، كما تشمل تنمية المؤسسة بشكل أفضل وقدرة أكبر ، ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغييرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد ، كذلك فإن للتمكين نتائج إيجابية تعود على العملاء والمتعاملين الذين يرغبون فى التعامل مع موظفين يتمتعون بقدرات خلاقه وإستقلالية وإستجابة وصلاحيات تمكنهم من الإجابة على إستفساراتهم دون الرجوع إلى القادة . ( ١٥ : ٥٤٧ )

ويُضيف **حسن عطية الأفندى (٢٠٠٤م)** أنه ترجع أهمية التمكين الإدارى ليس فقط إلى دوره فى دعم قدرة العاملين على إتخاذ القرارات المهمة لمواجهة المشكلات والصعوبات التى تواجه المؤسسات عند غياب الرؤساء ، بل أيضاً فى تحسين أداء العاملين وحسن إستغلال طاقاتهم باعتبارهم الثروة الحقيقية التى يجب توجيهها لصالح العمل ، كما تسهم أهمية التمكين فى زيادة كفاءة المؤسسات عن طريق منحها القدرة على تطوير أداء منسوبيها ، فضلاً عن تحقيق أهدافها بإستغلال خبرات ومهارات العاملين بها وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف من خلال إستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتها لإجراء تقدم منظم فى مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة . ( ١٠ : ٢٥ )

ويذكر **سعيد محمد الشيمى (٢٠٠٠م)** أن تطوير الأداء الإدارى هو النشاط أو المجهود الإدارى المقصود الذى يهدف إلى إدخال مجموعة من التغييرات فى قدرات وإمكانات الجهاز الإدارى للمؤسسة حتى تقوم بدور هام فى عملية التنمية الشاملة . ( ١١ : ٣١ )

ويذكر كلاً من **عبد العزيز بن مخيمر وآخرون (٢٠٠٠م)** أن هذا التغيير والتطوير قد أدى إلى تحولات أساسية فى إطار المفاهيم الخاصة بإدارة المنظمات الحكومية ، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل ، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء ، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات ، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المسائلة عن النتائج ومستويات الأداء . ( ١٦ : ١٤٣ )

ويُشير **عدنان ماشى والى (٢٠١١م)** إلى أن عملية التطوير والتحديث الإدارى تهدف إلى النهوض بالواقع الإدارى للمؤسسات من خلال تطوير أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وإتباع سياسة الشفافية وتأمين المرونة الكافية لتدفق المعلومات ذلك من خلال إدخال مفاهيم للإدارة الحديثة فى صلب العمل الإدارى بمستوياته المختلفة وصولاً إلى بناء نظام متطور ومتكامل يربط بين الهيئات الرقابية والوزارات والمؤسسات والشركات المختلفة التابعة لها بما يكفل تأمين خدمات أفضل للمواطن ويؤدى إلى رفع وتيرة العمل فى المؤسسات وتحسين المخرجات والوصول إلى الكفاءة والفعالية والتميز فى الأداء الإدارى للمؤسسة أو المنظمة . ( ١٧ : ٦١ )

ويُلخص **جمال محمد على (٢٠٠٩م)** فكرة التمكين فى أن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين فى الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم وإحتياجاتهم ، لأن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدى للقيادة الذى يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً فى أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين ، فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض ، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة فى إتخاذ القرارات . ( ٩ : ٩٣ )

ويذكر **عمرو مصطفى الشتيحي (٢٠٠٩م)** أن الأندية الرياضية تمثل أحد أهم المؤسسات التربوية التى تسهم بشكل كبير فى تكوين الشخصية المتكاملة فى النواحي البدنية والإجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والترويحية من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة ، وتقدم

الأندية الرياضية خدمات مباشرة لأعضائها ومع إنتشار هذه الأندية تتكامل الخدمات المقدمة لقطاع عريض فى المجتمع ، وتتمثل أهم هذه الخدمات فى توفير المنشآت الرياضية المختلفة وأجهزة وأدوات ومرافق مصاحبة لإقامة المنافسات الرياضية ، وتكوين الفرق الرياضية وتوفير المدربين والإداريين لتدريب وإدارة شؤون هذه الفرق ، فضلاً عن رعاية اللاعبين المنضمين للمنتخبات القومية ، وقد أدت المنافسة الشديدة بين الأندية الرياضية بما تقدمه من خدمات رياضية وإجتماعية وترفيهية إلى إحتياجها الشديد إلى عمليات التطوير والتحسين المستمر لهذه الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغيير والتطوير التقنى على المستوى العالمى . ( ٢١ : ٣٥٥ )

وبالرغم من أن الكثير من الدراسات أبرزت المميزات الإيجابية التى يحققها التمكين إلا أن الكثير من الأندية الرياضية ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه فى إدارتها ، ولا تترك الفوائد التى تنعكس على العاملين وعلى المناخ المؤسسى فيها ، وما زال بعض المديرين فى الأندية الرياضية لا يؤمنون بأهمية التغيير والإستفادة من الفوائد التى يحققها تطبيق مفهوم التمكين على الأداء الإدارى بالأندية الرياضية ، وقد يرجع ذلك إلى إعتقاد بعض القيادات الإدارية بأن التمكين الإدارى يُعد مصدراً من مصادر الخطر الذى يُهدد سلطتهم ونفوذهم ، فيقفوا عائقاً أمام التطوير الإدارى والتغيير التنظيمى ، وهذا ما دعا الباحثين إلى إجراء البحث الحالى .

قام الباحثين بإجراء عدة مقابلات شخصية مفتوحة كدراسة إستطلاعية مع عدد من الأخصائيين الرياضيين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية والتي من خلالها توصلوا إلى وجود مشكلة فى ضعف وعدم مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك بسبب عدم الإقتناع الكافى من مدراء الإدارة بالأندية الرياضية بقدرة المرؤوسين فى المستويات الإدارية الأدنى على إتخاذ القرارات التى تحقق النتائج المطلوبة ، والتي تعود بالنفع على الإدارة دون أى إنحرافات حيث يسود الإعتقاد لدى المديرين بأن مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التى يتمتعون بها فى وظائفهم ، بالإضافة إلى تخوف المرؤوسين من تحمل مسئولية إتخاذ القرارات دون الرجوع لرؤسائهم خوفاً من وقوعهم فى الأخطاء ومعاقبتهم عليها ، فضلاً عن نقص المعلومات وعدم وضوح خطوط الإتصال بين الإدارة العليا والمرؤوسين مما يؤدي إلى وجود قصور فى إدراك العاملين لمدى تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للمؤسسة التى يعملون بها .

ولقد أجريت العديد من الدراسات فى الإدارة بالتمكين فى المؤسسات الرياضية وكان هناك لكل دراسة هدف كدراسة محمود جبر الغراوى (٢٠١٩م) (٢٦) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإدارى والرضا الوظيفى لدى مديرى ومدرس التربية الرياضية بالمدارس الأهلية فى بغداد ، ودراسة إبراهيم محمد هلال (٢٠٢٠م) (٢) هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإدارى لتحقيق جودة الخدمة بالمدارس العسكرية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية ، ودراسة جمال فتحى عبد العليم (٢٠٢٠م) (٧) هدفت إلى دراسة التمكين الإدارى للعاملين فى النشاط الرياضى بالأندية الرياضية من خلال تحديد واقع التمكين الإدارى للعاملين بالنشاط الرياضى بالأندية الرياضية ، ودراسة عمر نصر الله قشطة Omar Nasrallah Qashta (٢٠٢٠م) (٣٥) هدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإدارى بالرضا الوظيفى لدى عينة من العاملين فى الأندية الرياضية فى دولة فلسطين بالإضافة إلى التعرف على الفرق فى التمكين الإدارى والرضا الوظيفى حسب متغيرى الجنس والمستوى الإدارى ، ودراسة رانا تركى ناجى Rana Turkey Nage (٢٠٢١م) (٣٦) هدفت إلى التعرف على مدى علاقة التفكير الإستراتيجى وعلاقته بالتمكين الإدارى لدى مشرفى الأنشطة الرياضية فى مديريات الشباب والرياضة فى الفرات الأوسط ، ودراسة كل من كرار محمد محسن ، عامر سعيد الخيجانى Karrar Mohammed Mohsin & Amer Saeed Alkhigani (٢٠٢٢م) (٣٤) هدفت إلى التعرف على القيادة الواعية لرؤساء الاتحادات الرياضية المركزية الأولمبية وغير الأولمبية فى العراق والتمكين الإدارى من وجهة نظر العاملين فى الاتحادات الرياضية المركزية والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية والتمكين الإدارى من وجهة نظر العاملين فى الاتحادين الرياضيين الأولمبى والأولمبى المركزى فى العراق ، ودراسة ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م)

( ٣٢ ) هدفت إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالتمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية ، إلا أنه لم تتطرق أى من الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثين - إلى البحث في التعرف على دور الإدارة بالتمكين في تخطيط وتنظيم الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية ، مما دعا الباحثين إلى ضرورة إجراء البحث الحالي .

#### - أهمية البحث :

**أولاً : الأهمية العلمية :** ترجع الأهمية العلمية للبحث في كونه قد تكون إضافة جديدة في مجال الدراسات وخاصة العربية التي تناولت الإدارة بالتمكين ودورها في تحسين وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ، مما يوفر للباحثين والرياضيين معلومات وبيانات ، ويمكن أن يسهم في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول متغير الإدارة بالتمكين من جوانبه المختلفة بما يخدم قطاعات كبيرة من المجتمع ، بإعتبار أن الإدارة بالتمكين أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد تطوير ومواكبة المؤسسات للتميز المؤسسى .

**ثانياً : الأهمية التطبيقية :** تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في كونه يسعى إلى التعرف على دور الإدارة بالتمكين في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية بما يسهم ويساعد في تحسين جودة العمليات الإدارية ، ومن ثم تطوير الأداء الإداري لدى الأخصائيين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية ، وإشباع حاجاتهم من تقدير وإثبات الذات ، وإرتفاع ولاءهم وإحساسهم بالرضا .

#### - هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة بالتمكين في تخطيط وتنظيم الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية .

#### - تساؤلات البحث :

- ١- ما مدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضى بالأندية الرياضية ؟
- ٢- ما مدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضى بالأندية الرياضية ؟

#### - الكلمات المفتاحية :

الإدارة بالتمكين - تخطيط - تنظيم الأنشطة الرياضية - الأندية الرياضية .

#### - الدراسات المرتبطة :

- ١- دراسة عمر نصر الله قشطة Omar Nasrallah Qashta (٢٠٢٠م) ( ٣٥ ) وعنوانها " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في الأندية الرياضية في دولة فلسطين " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في الأندية الرياضية في دولة فلسطين ، بالإضافة إلى التعرف على الفرق في التمكين الإداري والرضا الوظيفي حسب متغيري الجنس والمستوى الإداري ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عددها (٣٩٧) عاملاً في الأندية الرياضية في دولة فلسطين ، وإستخدم الباحث إستمارتى إستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج أن :

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي .
- تشابهت آراء عينة البحث في استبيان الرضا الوظيفي والجنس وكذلك المستوى الإداري للأندية الرياضية .
- لم تختلف آراء عينة البحث في استبيان التمكين الإداري أو استبيان الرضا الوظيفي باختلاف الجانب الإداري ومستوى الأندية الرياضية .

- ٢- دراسة عمرو عادل هاشم (٢٠٢٠م) ( ٢٠ ) وعنوانها " نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز " ، وهدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عدد (٢١٦) فرداً من العاملين بالمجلس القومى للرياضة ومن العاملين بالمجلس القومى للشباب وعدد (١١٩)

فرداً من العاملين بالهيئات الحكومية المنوطة بإدارة الرياضة في بعض دول الاتحاد الأوروبي ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج إلى أن توجد فروق دالة إحصائياً لصالح ( إدارة الرياضة التابعة لوزارة الداخلية الاتحادية والبناء والمجتمع بألمانيا ) ، وتوجد فروق دالة إحصائياً لصالح ( إدارة الرياضة التابعة لوزارة الداخلية الاتحادية والبناء والمجتمع بألمانيا ) ، وتوجد فروق دالة إحصائياً لصالح ( وزارة الرياضة بفرنسا ) ، وتم التوصل إلى نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وإشتمل على (١٣٣) معيار .

٣- دراسة رانا تركي ناجي Rana Turkey Nage (٢٠٢١م) (٣٦) وعنوانها " التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مشرفي الأنشطة الرياضية في مديريات الشباب والرياضة في الفرات الأوسط " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مشرفي الأنشطة الرياضية في مديريات الشباب والرياضة في الفرات الأوسط ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عددها (١٠٢) مشرفاً رياضياً من مديريات الفرات الأوسط المتمثلة ( مديرية الشباب والرياضة بابل ، والنجف ، وكربلاء ، والديوانية ) للموسم ٢٠٢١م ، وإستخدم الباحث مقياس التفكير الاستراتيجي كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي الأنشطة الرياضية له علاقة ايجابية بالتمكين الإداري .

٤- دراسة نور الإيمان عمري (٢٠٢١م) (٢٨) وعنوانها " أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات " ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى الإرتباط الموجود بين التمكين الإداري وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عددها (٣٥) فرداً من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج إلى :  
 ▪ أن هناك موافقة على أن هناك تبنى لمفهوم التمكين بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدينة وهذا بصورة كلية للمحور ، أما بالنسبة للأبعاد فكانت درجة موافق للبعد الإداري ودرجة مُحايد للبعد المهاري .  
 ▪ أن هناك موافقة على أن جودة الخدمة التعليمية بالجامعات متوافرة وهذا بصورة كلية للمحور ، أما بالنسبة لأبعاد جودة الخدمات المكتبية وجودة البحث العلمي وجودة الخدمة التعليمية فكانت الإيجابيات بدرجة مُحايد أما بعد جودة خدمة التدريس فكانت الإجابة بدرجة موافق .

٥- دراسة كلا من كرار محمد محسن ، عامر سعيد الخيجاني Karrar Mohammed Mohsin & Amer Saeed Alkhigani (٢٠٢٢م) (٣٤) وعنوانها " القيادة الواعية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى رؤساء الاتحادات الرياضية المركزية في العراق " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية والتمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الاتحادين الرياضيين الأولمبي والأولمبي المركزي في العراق ، وإستخدم الباحثين المنهج الوصفي على عينة عددها (٣٥٠) فرداً من رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأولمبية المركزية وغيرها من الألعاب الأولمبية في العراق ويمثلون (٤٤) اتحاداً مركزياً ، وإستخدم الباحث إستمارتي إستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج إلى أن أغلب رؤساء الاتحادات هم من يتمتعون بالقيادة الواعية والتمكين الإداري الجيد ، وهناك علاقة مباشرة بين القيادة الواعية والتمكين الإداري ، وكلما كانت القيادة الواعية كان التمكين الإداري أكثر فعالية .

٦- دراسة ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م) (٣٢) وعنوانها " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري الهيئات الرياضية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالتمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عددها (١٤٠) فرداً من مديري الهيئات الرياضية بأندية محافظة القاهرة والجيزة ، وإستخدم الباحث إستمارتي إستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج إلى :

- يمكن ترتيب أبعاد المقياس حسب درجة الشدة والأهمية وذلك من خلال المتوسط الحسابي لتكرار إستجابات مديري الهيئات الرياضية على عبارات المقياس .
- المقياس المقترح يمكن من معرفة التمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية وبالتالي القدرة على التعامل مع مديري الهيئات الرياضية وذلك عن طريق تزويده بالمعارف والبيانات والمعلومات .
- تصحيح مقياس التمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية ثلاثي التدرج ويتم جمع الدرجات التي حددها على جميع العبارات وبذلك تكون الدرجة العظمى ٢٥٥ درجة والدرجة الصغرى ٨٥ درجة .
- أمكن تقنين مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لدى مديري الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الإداري لدى للمديرين .
- العلاقة بين درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ودرجات قائمة التمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية جميعها دالة إحصائياً .

#### - إجراءات البحث :

#### - منهج البحث :

قام الباحثين بإستخدام المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية نظراً لطبيعة البحث .

#### - مجتمع البحث :

يُمثل مجتمع البحث مدراء إدارات النشاط الرياضى والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية وعددهم ( ٣٥ ) نادى رياضى .

#### - عينة البحث :

قام الباحثين بإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية وعددهم ( ١٦٠ ) فرد من مدراء إدارات النشاط الرياضى والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية ، وقد قام الباحثين بتقسيمهم إلى عدد ( ٢٠ ) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان " صدق - ثبات " ، وعدد ( ٢٠ ) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية ، وعدد ( ١٢٠ ) فرداً لإجراء التطبيق النهائى لإستمارة الإستبيان ، والجدول ( ١ ) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث .

### جدول ( ١ ) توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث

توصيف عينة البحث	توزيع عينة البحث	عينة المعاملات العلمية	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة تطبيق استمارة الإستبيان	اجمالي عدد العينة
مدراء إدارات النشاط الرياضى بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية	٣	٢	٩	١٤	
الإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية	١٧	١٨	١١١	١٤٦	
المجموع	٢٠	٢٠	١٢٠	١٦٠	

#### - أدوات جمع البيانات :

- إستخدام الباحثين فى جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحثين وقد إتبعوا الخطوات التالية فى إعدادها :
- ١ - الملاحظة العلمية .
- ٢ - القراءات النظرية للمراجع العلمية والبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
- ٣ - إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٢ ) .
- ٤ - عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء - مرفق رقم ( ١ ) .
- ٥ - إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة - مرفق رقم ( ٣ ) .

- ٦ - عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء - مرفق رقم ( ١ ) .  
٧ - صياغة الصورة النهائية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٤ ) .

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان : قام الباحثين بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلى .

أ- صدق المحكمين :

إستخدم الباحثين صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد ( ١١ ) خبير من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وقد حدد الباحثين شروط إختيار الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وألا تقل عدد سنوات خبرته عن ( ١٠ ) سنوات ، ويفضل أن يكون له ارتباط بالعمل فى القطاع الأهلى ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/١١/٥م إلى ٢٠٢٢/١٢/١م وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة ، وقد إتبع الباحثين الخطوات التالية :

- إقتراح الباحثين المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها ( ٢ ) محاور - مرفق رقم ( ٢ ) وهى :

- ١- مدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضى بالأندية الرياضية .  
٢- مدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضى بالأندية الرياضية .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير ( مناسب - غير مناسب ) ، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما هو موضح بجدول رقم ( ٢ )

### جدول ( ٢ )

آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان

ن = ١١

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	مدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضى	١١	١٠٠%	-	٠,٠٠%	١١	١٠٠%
الثانى	مدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضى	١١	١٠٠%	-	٠,٠٠%	١١	١٠٠%

يوضح جدول رقم ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان حيث يتضح اجماع السادة الخبراء على أهمية تلك المحاور بأهمية نسبية قدرها ( ١٠٠,٠٠ % ) .

- قام الباحثين بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات ( ٤١ ) عبارة تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم ( ٣ ) - ويوضح الجدول رقم ( ٣ ) آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان .

### جدول ( ٣ )

## آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان

ن = ١١

المحور الاول				المحور الثانى			
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠,٠٠	١٢	١٠٠,٠٠	٢١	٩٠,٩١	٣٢	١٠٠,٠٠
٢	١٠٠,٠٠	١٣	١٠٠,٠٠	٢٢	١٠٠,٠٠	٣٣	٨١,٨٢
٣	٩٠,٩١	١٤	٩٠,٩١	٢٣	١٠٠,٠٠	٣٤	١٠٠,٠٠
٤	١٠٠,٠٠	١٥	١٠٠,٠٠	٢٤	٨١,٨٢	٣٥	١٠٠,٠٠
٥	٩٠,٩١	١٦	٧٢,٧٣	٢٥	٨١,٨٢	٣٦	١٠٠,٠٠
٦	١٠٠,٠٠	١٧	١٠٠,٠٠	٢٦	١٠٠,٠٠	٣٧	٩٠,٩١
٧	١٠٠,٠٠	١٨	١٠٠,٠٠	٢٧	٨١,٨٢	٣٨	٧٢,٧٣
٨	٨١,٨٢	١٩	٨١,٨٢	٢٨	١٠٠,٠٠	٣٩	١٠٠,٠٠
٩	٨١,٨٢	٢٠	٦٣,٦٤	٢٩	١٠٠,٠٠	٤٠	١٠٠,٠٠
١٠	١٠٠,٠٠			٣٠	٩٠,٩١	٤١	٩٠,٩١
١١	١٠٠,٠٠			٣١	٩٠,٩١		

يوضح جدول رقم ( ٣ ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين ( ٦٣,٦٤ % - ١٠٠ % ) وقد إرتضى الباحثين بالعبارات التى حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠ % فأكثر .

## جدول ( ٤ )

العبارات المستبعدة وأرقامها وفقاً لآراء السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارات
الثالث	٢٦	بضع الإداريين الرياضيين نصب اعينهم التحديات المستقبلية وتعمل على مواجهتها أثناء عملية التخطيط .

يوضح جدول رقم ( ٤ ) يوضح العبارات المستبعدة وأرقامها من قبل السادة الخبراء وتم حذفها من إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التى تم حذفها عدد ( ١ ) عبارة واحدة .

## جدول ( ٥ )

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارة بعد التعديل
الثانى	٣٢	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال مجموع آراء الإداريين الرياضيين بإدارة النشاط الرياضى .	٣١	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال أغلبية آراء الإداريين الرياضيين بإدارة النشاط الرياضى .
	٣٦	تفوض الإدارة العليا السلطة للإداريين الرياضيين المتميزين وتتقبل نتائج قراراتهم وتشجعهم على التفكير المستقل .	٣٥	تفوض الإدارة العليا بعض السلطات للإداريين الرياضيين المتميزين وتتقبل نتائج قراراتهم وتشجعهم على التفكير المستقل .

يوضح جدول رقم ( ٥ ) يوضح العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء فى إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التى تم إعادة صياغتها عدد ( ٢ ) عبارتين ، والجدول رقم ( ٦ ) يوضح العدد المبدئى للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائى للعبارات بإستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٦ )

العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها  
والعدد النهائي للعبارات باستمارة الإستبيان

المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
الأول	٢٠	١	٢٠	-	-	١٩
الثاني	٢١	-	-	٢	٣٦ ، ٣٢	٢١
الإجمالي	٤١	١	-	٢	-	٤٠

## ب- صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحثين بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مدراء إدارات النشاط الرياضي والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية في محافظة الغربية وعددهم (٢٠) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١٠م إلى ٢٠٢٢/١٢/١٥م ، علماً بأن هذه العينة استخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول أرقام ( ٧ ) ، ( ٨ ) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٧ )

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٢٠

المحور الثاني						المحور الأول					
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠,٨٦	٠,٨٧	٣١	٠,٨٢	٠,٩٠	٢٠	٠,٨١	٠,٨٨	١٢	٠,٨٢	٠,٨٨	١
٠,٨١	٠,٧٩	٣٢	٠,٨٠	٠,٨٥	٢١	٠,٩٠	٠,٨٩	١٣	٠,٨٦	٠,٨٧	٢
٠,٨٤	٠,٨٠	٣٣	٠,٨٦	٠,٨١	٢٢	٠,٨٣	٠,٨٣	١٤	٠,٨١	٠,٨٩	٣
٠,٨٢	٠,٨٦	٣٤	٠,٨٠	٠,٨٩	٢٣	٠,٨٩	٠,٨٥	١٥	٠,٨٣	٠,٨٨	٤
٠,٩٠	٠,٨٧	٣٥	٠,٩٠	٠,٨٨	٢٤	٠,٨١	٠,٨٧	١٦	٠,٧٨	٠,٨٥	٥
٠,٧٩	٠,٨٨	٣٦	٠,٨٨	٠,٩٠	٢٥	٠,٨٨	٠,٨٦	١٧	٠,٨٩	٠,٧٢	٦
٠,٨٧	٠,٨٣	٣٧	٠,٨٧	٠,٨٤	٢٦	٠,٩٠	٠,٨٩	١٨	٠,٨٣	٠,٨٧	٧
٠,٨٦	٠,٨٢	٣٨	٠,٨٦	٠,٨٣	٢٧	٠,٨١	٠,٨٥	١٩	٠,٧٩	٠,٨٩	٨
٠,٨١	٠,٨٥	٣٩	٠,٨٣	٠,٩٠	٢٨				٠,٨٢	٠,٨٧	٩
٠,٨٦	٠,٨١	٤٠	٠,٨٠	٠,٧٦	٢٩				٠,٨٠	٠,٨٦	١٠
			٠,٨٤	٠,٨٩	٣٠				٠,٨٤	٠,٩٠	١١

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٧ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٧٢ - ٠,٩٠ ) ، وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٧٨ - ٠,٩٠ ) مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

## جدول ( ٨ )

صدق الإتساق الداخلى بين مجموع المحور والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٢٠

المحاور	البيان	معامل الارتباط
الأول	مدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضى	*٠,٨٦٢
الثانى	مدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضى	*٠,٨٨٤

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٨ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٨٦٢ - ٠,٨٨٤ ) مما يُشير إلى صدق إستمارة الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستبيان :

أ - حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قام الباحثين بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مدراء إدارات النشاط الرياضى والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية وعددهم ( ٢٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وقد قام الباحثين بإجراء التطبيق الأول فى الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١٠م إلى ٢٠٢٢/١٢/١٥م ، كما قام الباحثين بإجراء إعادة التطبيق فى الفترة من ٢٠٢٢/١٢/٣١م إلى ٢٠٢٣/١/٥م ، وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين أكثر من ( ١٥ ) يوم ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم ( ٩ ) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٩ )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٢٠

المحور الثانى				المحور الأول			
معامل الارتباط	م						
٠,٩١	٣١	٠,٩٣	٢٠	٠,٩١	١٢	٠,٩٣	١
٠,٨٨	٣٢	٠,٩٥	٢١	٠,٩٢	١٣	٠,٩١	٢
٠,٨١	٣٣	٠,٩١	٢٢	٠,٩٥	١٤	٠,٩١	٣
٠,٩٢	٣٤	٠,٩٢	٢٣	٠,٨٩	١٥	٠,٨٤	٤
٠,٩٠	٣٥	٠,٨٦	٢٤	٠,٩٢	١٦	٠,٨٦	٥
٠,٨٦	٣٦	٠,٩١	٢٥	٠,٩٦	١٧	٠,٨٣	٦
٠,٩٢	٣٧	٠,٩٢	٢٦	٠,٨٦	١٨	٠,٩٢	٧
٠,٩١	٣٨	٠,٩٠	٢٧	٠,٩٠	١٩	٠,٩٤	٨
٠,٨٩	٣٩	٠,٨٦	٢٨			٠,٩٢	٩
٠,٩٤	٤٠	٠,٩٠	٢٩			٠,٨٧	١٠
		٠,٩٢	٣٠			٠,٩٠	١١

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٩ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٨١ - ٠,٩٦ ) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

ب - حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :  
إستخدم الباحثين معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستبيان .

جدول ( ١٠ )

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٢٠

معامل الفا		
٠,٩١٢		
المحاور	البيان	Cronbach's Alpha if Deleted Item
الأول	مدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضي	٠,٩٠٧
الثاني	مدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضي	٠,٩١٢

يوضح جدول رقم ( ١٠ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الإستبيان واجمالي عبارات الإستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين ( ٠,٩٠٧ - ٠,٩١٢ ) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات إستمارة الإستبيان .

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان :

قام الباحثين بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها ( ٢٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مدراء إدارات النشاط الرياضي والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٣/١/١٤م إلى ٢٠٢٣/١/١٩م علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التى تتضمنها إستمارة الإستبيان ، والتعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها ، والتعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيانات حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارات من عبارات الإستبيانات ، وتم التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن فى الإستمارة من ٨ : ١٠ دقائق .

- تطبيق وتفريغ إستمارة الإستبيان :

أولاً : تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة قام الباحثين بتطبيق إستمارة الإستبيان على مجموعة من مدراء إدارات النشاط الرياضي والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية فى محافظة الغربية ، وعددهم ( ١٢٠ ) فرداً وذلك فى الفترة من ٢٠٢٣/١/٢٨م إلى ٢٠٢٣/٢/٢٣م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيانات

ثانياً : تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحثين بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفريغ البيانات فى كشوف التفريغ المعدة لذلك ، وإستخدم الباحثين فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرت بالتقدير ثلاثى التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء عليها ، وكانت استجابات الإستبيان وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى : ( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات - ( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان - ( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان تساوى ( ١٢٠ ) درجة والدرجة الصغرى لتلك الإستمارة تساوى ( ٤٠ ) درجة ، ثم قام الباحثين برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

#### - المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحثين المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

المتوسط الحسابى - الإنحراف المعياري - معامل الارتباط - معامل الصدق ( صدق الإتساق الداخلى ) - معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest ) - معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) - النسبة المئوية - الوزن النسبى - الأهمية النسبية - إختبار كاي<sup>٢</sup> .

#### - عرض ومناقشة النتائج :

#### - عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

#### جدول ( ١١ )

آراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بمدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضى بالأندية الرياضية

ن = ١٢٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تسعى الإدارة العليا الى تمكين الإداريين الرياضيين من المشاركة فى وضع أهداف إدارة النشاط الرياضى بالنادى	٨٧	٧٢,٥٠	٣٣	٢٧,٥٠	-	٠,٠٠	٣٢٧	٩٠,٨٣٣	٩٦,٤٥٠
٢	تسمح الإدارة العليا بتمكين الإداريين الرياضيين من المشاركة فى وضع الخطة السنوية لإدارة النشاط الرياضى	٧٧	٦٤,١٧	٣٩	٣٢,٥٠	٤	٣,٣٣	٣١٣	٨٦,٩٤٤	٦٦,٦٥٠
٣	تسمح الإدارة العليا بتمكين الإداريين الرياضيين من إعداد الخطط التنفيذية للأنشطة الرياضية	٧٢	٦٠,٠٠	٣٩	٣٢,٥٠	٩	٧,٥٠	٣٠٣	٨٤,١٦٧	٤٩,٦٥٠
٤	تتقبل إدارة النادى تعديلات بعض الإداريين الرياضيين فى الأهداف المقترحة أثناء التخطيط	٦١	٥٠,٨٣	٥٢	٤٣,٣٣	٧	٥,٨٣	٢٩٤	٨١,٦٦٧	٤١,٨٥٠
٥	تتمكن جميع المستويات الإدارية من المشاركة فى وضع السياسات الإدارية الخاصة بإدارة النشاط الرياضى	٦٠	٥٠,٠٠	٤٠	٣٣,٣٣	٢٠	١٦,٦٧	٢٨٠	٧٧,٧٧٨	٢٠,٠٠٠
٦	يتمكن الإداريين الرياضيين من المشاركة فى وضع الإجراءات الإدارية الخاصة بتنفيذ الأنشطة الرياضية بالنادى	٧٣	٦٠,٨٣	٤٥	٣٧,٥٠	٢	١,٦٧	٣١١	٨٦,٣٨٩	٦٣,٩٥٠
٧	يتمكن الإداريين الرياضيين من المشاركة فى تعديل اللوائح الداخلية المتبعة للأنشطة الرياضية بالنادى	٥٠	٤١,٦٧	٥٢	٤٣,٣٣	١٨	١٥,٠٠	٢٧٢	٧٥,٥٥٦	١٨,٢٠٠
٨	يتمكن الإداريين الرياضيين من إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بتوزيع الموازنات التقديرية للأنشطة الرياضية وفقاً لطبيعة كل نشاط	٣٦	٣٠,٠٠	٥٥	٤٥,٨٣	٢٩	٢٤,١٧	٢٤٧	٦٨,٦١١	٩,٠٥٠
٩	يتمكن الإداريين الرياضيين من إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بشراء الملابس الرياضية .	٥٠	٤١,٦٧	٤٨	٤٠,٠٠	٢٢	١٨,٣٣	٢٦٨	٧٤,٤٤٤	١٢,٢٠٠
١٠	يتمكن الإداريين الرياضيين من إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بشراء الأدوات والأجهزة الرياضية بالنادى	٥٣	٤٤,١٧	٤٤	٣٦,٦٧	٢٣	١٩,١٧	٢٧٠	٧٥,٠٠٠	١١,٨٥٠
١١	يتمكن الإداريين الرياضيين من إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بصيانة الملاعب والمنشآت الرياضية بالنادى	٣٩	٣٢,٥٠	٤٤	٣٦,٦٧	٣٧	٣٠,٨٣	٢٤٢	٦٧,٢٢٢	٠,٦٥٠

١٢	٦٤	٥٣,٣٣	٤٦	٣٨,٣٣	١٠	٨,٣٣	٢٩٤	٨١,٦٦٧	٣٧,٨٠٠	يتمكن الإداريين الرياضيين من اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بتصميم البرامج الزمنية والتنفيذية للأنشطة الرياضية المدرجة بخطة النشاط الرياضي
١٣	٦٢	٥١,٦٧	٥٠	٤١,٦٧	٨	٦,٦٧	٢٩٤	٨١,٦٦٧	٤٠,٢٠٠	تشجع إدارة النادي على تقديم الإداريين الرياضيين لإقتراحاتهم أثناء التخطيط لتجنب العجز في الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية
١٤	٨٣	٦٩,١٧	٢٩	٢٤,١٧	٨	٦,٦٧	٣١٥	٨٧,٥٠٠	٧٤,٨٥٠	يقترح الإداريين الرياضيين أفكار وأساليب حديثة لتطوير مستوى إدارة الأنشطة الرياضية
١٥	٧٠	٥٨,٣٣	٤١	٣٤,١٧	٩	٧,٥٠	٣٠١	٨٣,٦١١	٤٦,٥٥٠	يبنى الإداريين الرياضيين الأفكار الحديثة برغم مواجهتها لبعض القيود عند التطبيق
١٦	٩٠	٧٥,٠٠	٢٣	١٩,١٧	٧	٥,٨٣	٣٢٣	٨٩,٧٢٢	٩٦,٩٥٠	تشجع الإدارة العليا على الأخذ بمقترحات الإداريين الرياضيين عند التخطيط للأنشطة الرياضية بعد مناقشتها والتأكد من جدواها
١٧	٧٢	٦٠,٠٠	٤٠	٣٣,٣٣	٨	٦,٦٧	٣٠٤	٨٤,٤٤٤	٥١,٢٠٠	يحرص الإداريين الرياضيين أثناء صنع القرار على تجميع البيانات والمعلومات عن الأندية المنافسة من مصادر موثوق فيها
١٨	٤٩	٤٠,٨٣	٥٩	٤٩,١٧	١٢	١٠,٠٠	٢٧٧	٧٦,٩٤٤	٣٠,٦٥٠	تسمح الإدارة العليا بمشاركة الإداريين الرياضيين في تخطيط وإعداد برامج التدريب للكوادر الإدارية بالنادي
١٩	٨٠	٦٦,٦٧	٤٠	٣٣,٣٣	-	٠,٠٠	٣٢٠	٨٨,٨٨٩	٨٠,٠٠٠	تسعى الإدارة العليا إلى تكوين صف ثاني قادر على تحمل مسؤولية إدارة النشاط الرياضي بالنادي مستقبلاً

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية  $0,05 = 0,99$

يتضح من جدول ( ١١ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بمدى تمكين الإداريين الرياضيين من التخطيط للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية حيث كانت قيمة ( كا ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ، في ماعدا هناك فروق غير دالة إحصائية كما في العبارة رقم ( ١١ ) جاءت ( كا ) المحسوبة لها بقيمة ٠,٦٥٠ ، وهي أقل من قيمة ( كا ) الجدولية ، والتي تنص على ( يتمكن الإداريين الرياضيين من إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بصيانة الملاعب والمنشآت الرياضية بالنادي ) .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ١٦ ) بنسبة ٧٥,٠٠% وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم

( ٨ ) بنسبة ٣٠,٠٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ١٨ ) بنسبة ٤٩,١٧% وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ١٦ ) بنسبة ١٩,١٧% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ١١ ) بنسبة ٣٠,٨٣% وكانت أقل نسبة مئوية في العبارات أرقام ( ١٩ ، ١ ) بنسبة ٠,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم ( ١ ) أعلى وزن نسبي ( ٣٢٧ ) وأكثر أهمية نسبية ٩٠,٨٣٣% وبينما مثلت العبارة رقم ( ١٨ ) أقل وزن نسبي ( ٢٤٢ ) وأقل أهمية نسبية ٦٧,٢٢٢% .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٩ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٠,٠٠ ، ٧٢,٥٠ ، ٦٤,١٧ ، ٦٠,٠٠ ، ٥٠,٨٣ ، ٥٠,٠٠ ، ٤٤,١٧ ، ٤١,٦٧ ، ٤٠,٨٣ ، ٥٣,٣٣ ، ٥١,٦٧ ، ٦٩,١٧ ، ٥٨,٣٣ ، ٧٥,٠٠ ، ٦٠,٠٠ ، ٦٦,٦٧ ) على الترتيب .

وهذا يُشير إلى أن الإدارة العليا بالأندية الرياضية تسعى إلى تمكين الإداريين الرياضيين من المشاركة في وضع أهداف إدارة النشاط الرياضي بالنادى وتسمح لهم بالمشاركة في وضع الخطة السنوية لإدارة النشاط الرياضي وفي إعداد الخطط التنفيذية للأنشطة الرياضية ، وفي وضع السياسات والإجراءات الإدارية الخاصة بتنفيذ الأنشطة الرياضية بالنادى ، وأن الإداريين الرياضيين تتمكن من إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بشراء الملابس الرياضية وشراء الأدوات والأجهزة الرياضية بالنادى ، وأن الإداريين الرياضيين تتمكن من تصميم البرامج الزمنية والتنفيذية للأنشطة الرياضية المُدرجة بخطة النشاط الرياضي ، وإدارة النادى تشجع على تقديم الإداريين الرياضيين لإقتراحاتهم أثناء التخطيط لتجنب العجز في الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية ، وتقبل إقتراحاتهم نحو أفكار وأساليب حديثة لتطوير مستوى إدارة الأنشطة الرياضية برغم مواجهتها لبعض القيود عند التطبيق ، والإدارة العليا بالنادى تشجع على الأخذ بمقترحات الإداريين الرياضيين عند التخطيط للأنشطة الرياضية بعد مناقشتها والتأكد من جدواها ، وتسعى إلى تكوين صف ثانى قادر على تحمل مسئولية إدارة النشاط الرياضى بالنادى مستقبلاً ، وإدارة النادى تتقبل تعديلات بعض الإداريين الرياضيين فى الأهداف المقترحة أثناء التخطيط .

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٧ ، ٨ ، ١٨ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٤٣,٣٣ ، ٤٥,٨٣ ، ٤٩,١٧ ) على الترتيب .

وهذا يُشير إلى أن تمكين الإداريين الرياضيين ببعض الأندية الرياضية إلى حد ما من المشاركة فى تعديل اللوائح الداخلية المتبعة للأنشطة الرياضية بالنادى ، وإلى حد ما تتمكن من إتخاذ القرار الإدارى الخاص بتوزيع الموازنة التقديرية للأنشطة الرياضية وفقاً لطبيعة كل نشاط ، وتسمح الإدارة العليا بالنادى الرياضى إلى حد ما بمشاركة الإداريين الرياضيين فى تخطيط وإعداد برامج التدريب للكوادر الإدارية بالنادى .

وفى هذا الصدد يُشير كلٌّ من إبراهيم بسيونى وآخرون (٢٠٠١م) إلى أن الإدارة بالمشاركة هى العملية التى يركز القائد فيها كل إهتماماته لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إستثمار الطاقات الكامنة لدى العاملون وتنمية قدراتهم ورعايتهم ، ومن ثمَّ فهو قادر على تعظيم النتائج الحاصلة على البعدين والإستفادة منهما معاً ، فهو يشرك كل العاملون فى المنظمة للعمل بحماس وفاعلية من أجل تلبية حاجاتهم ، ويتطلب ذلك أن يكون القادة قادرين على التعامل مع مشكلات العمل والعمال وإدارة الصراعات بمهارة عالية ، وإزالة العوائق التى تمنع الأفراد من العمل بالفاعلية المطلوبة . ( ١ : ٣٦٧ )

كما يُشير على أحمد على (٢٠٠٣م) إلى أن المشاركة هى السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين وإلى إرتباطهم بالعمل وإلى شعورهم بالإنتماء والولاء للمنظمة التى يعملون فيها وتقوم على أساس أن لكل واحد من العاملون طاقاته ومواهبه وقدراته الخلاقة التى يمكن أن تستغل لمصلحة العمل والعاملون . ( ١٩ : ٣٢ )

ويُشير كلٌّ من إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون (٢٠٠٦م) إلى أنه لكى تحقق وظيفة التخطيط الغرض منها فإنها تتضمن تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل بواسطة الإدارة العليا ورسم السياسات ووضع الخطط الإستراتيجية التى تمثل خطوط الإرشاد العامة التى تحدد المسار المستقبلى للمنظمة ووضع الخطط التكتيكية . ( ٣ : ٢ )

وتُشير نتائج دراسة عمرو مصطفى الشتيحي Amr Mostafa Al-Shetehy (٢٠٠٩م) إلى أن المشاركة الفعالة تتوقف أولاً على مدى إستعداد الإدارة للعمل على جعل المشاركة أمراً واقعياً من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات ، ولذا فيجب على القيادات الإدارية أن تؤمن بمفاهيم القيادة الجماعية وأهمية المشاركة ومفهومها الحقيقى ، ذلك أن الكثير من القيادات تهتم بشكل المشاركة أكثر من إهتمامها بمدى فعاليتها ، والحقيقة أن القضية ليست مجرد مشاركة ، بل أن المشاركة ذاتها تخدم عدة أهداف إجتماعية ونفسية ، فإن لم تؤدى إلى هذا فقدت وظيفتها بل ربما أدت إلى مردود عكسى ، كما

في الحالات التي يدعو فيها الرئيس مرؤوسيه للمناقشة ولكنه لا يستجيب لأي من مقترحاتهم وفي النهاية يجبرهم على التسليم برأيه ، أو في الحالات التي يستخدم فيها أسلوب دفع المرؤوسين عن طريق غرس الأفكار في أذهانهم بطرق غير ملحوظة . ( ٣٣ : ٢٥ )

ويشير كل من محمد محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٠٠م) إلى أن المشاركة تقوم على أساس تشجيع المرؤوسين عن طريق المساهمة في وضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل المختلفة ، حيث يساعد ذلك على إتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال ، وهذه المشاركة يكون لها أثر فعال في تنفيذ القرار لأنهم يشعرون بالمساهمة في إتخاذه وهذا ما يزيد من درجة الحماسية لتنفيذه ، وهذا الأسلوب يُقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات مثل الشعور بالأهمية والمكانة ، فالقائد هنا يُدير كل الجوانب المتعلقة بعمله بطريقة تظهر أنه يعتبر مرؤوسيه عنصراً بشرياً مهماً ولا يقل أي منهم عن القائد . ( ٢٤ : ٣٦٦ )

بينما تُشير نتائج كلا من هدى سالم المناوى (٢٠١٣م) ( ٢٩ ) ، أحمد مصطفى عبد الرحيم (٢٠١٧م) ( ٥ ) ، سهام سيد فولى (٢٠١٧م) ( ١٢ ) ، محمد محمود زراره (٢٠١٨م) ( ٢٥ ) إلى ضعف عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية بالمؤسسات الرياضية من قبل القادة الإداريين .

ويرى الباحثين أفضلية تمكين ومشاركة المرؤوسين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية في إعداد الخطط التنفيذية ، وتعديل اللوائح الداخلية للجان ، ووضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل ، فالتمكين هو الترتيب الذي يسمح لجميع المرؤوسين داخل الأندية الرياضية بالإشتراك الفعلى في إدارتها بحيث يكون ذلك رغبة حقيقية من جانب المرؤوسين في الحصول على حق المشاركة في تحقيق أهداف إدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية ، وفي الوقت نفسه قدرتهم على تحمل مسئولية هذه المشاركة .

## - عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني :

جدول ( ١٢ )

آراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بمدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضي بالأندية الرياضية

ن = ١٢٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كأ
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٠	يتمكن الإداريين الرياضيين من الإطلاع على الخرائط التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمي للنادي وخطوات تسلسل العمل به	٦٩	٥٧,٥٠	٤٣	٣٥,٨٣	٨	٦,٦٧	٣٠١	٨٣,٦١١	٤٦,٨٥٠
٢١	تسعى الإدارة العليا إلى تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية	٩٢	٧٦,٦٧	٢٧	٢٢,٥٠	١	٠,٨٣	٣٣١	٩١,٩٤٤	١٠٩,٨٥٠
٢٢	يتمكن الإداريين الرياضيين من المشاركة في تعديل الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي	٥٦	٤٦,٦٧	٥٧	٤٧,٥٠	٧	٥,٨٣	٢٨٩	٨٠,٢٧٨	٤٠,٨٥٠
٢٣	يتمكن الإداريين الرياضيين من المشاركة في تحديد السلطات والمسئوليات داخل الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي	٤٥	٣٧,٥٠	٥٧	٤٧,٥٠	١٨	١٥,٠٠	٢٦٧	٧٤,١٦٧	١٩,٩٥٠
٢٤	يعتمد الإداريين الرياضيين على أنفسهم في مواجهة مشكلات العمل بدون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا	٢٤	٢٠,٠٠	٦١	٥٠,٨٣	٣٥	٢٩,١٧	٢٢٩	٦٣,٦١١	١٨,٠٥٠
٢٥	يتحمل الإداريين الرياضيين مسؤولية مواجهة ما يتخذونه من قرارات والنتائج المترتبة عليها	٦٩	٥٧,٥٠	٤٢	٣٥,٠٠	٩	٧,٥٠	٣٠٠	٨٣,٣٣٣	٤٥,١٥٠
٢٦	يعتمد الإداريين الرياضيين على خبراتهم في إصدار قرارات سريعة لمعالجة المشكلات الطارئة	٦٨	٥٦,٦٧	٤٢	٣٥,٠٠	١٠	٨,٣٣	٢٩٨	٨٢,٧٧٨	٤٢,٢٠٠
٢٧	يُبادر الإداريين الرياضيين باقتراح الحلول لمعالجة المشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية	٨٠	٦٦,٦٧	٣٨	٣١,٦٧	٢	١,٦٧	٣١٨	٨٨,٣٣٣	٧٦,٢٠٠
٢٨	يحرص الإداريين الرياضيين على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل المتبعة بإدارة النشاط الرياضي	٧٣	٦٠,٨٣	٤٦	٣٨,٣٣	١	٠,٨٣	٣١٢	٨٦,٦٦٧	٦٦,١٥٠
٢٩	تُراعى الإدارة العليا مبدأ توزيع الأدوار والمسئوليات على الإداريين الرياضيين داخل إدارة النشاط الرياضي	٨٠	٦٦,٦٧	٢١	١٧,٥٠	١٩	١٥,٨٣	٣٠١	٨٣,٦١١	٦٠,٠٥٠
٣٠	لا تعتمد الإدارة العليا على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية فقط في إتخاذ القرارات دون مشاركة الإداريين الرياضيين	٤٥	٣٧,٥٠	٣٩	٣٢,٥٠	٣٦	٣٠,٠٠	٢٤٩	٦٩,١٦٧	١,٠٥٠
٣١	تتخذ الإدارة العليا القرارات من خلال أغلبية آراء الإداريين الرياضيين بإدارة النشاط الرياضي	٧٨	٦٥,٠٠	٤٠	٣٣,٣٣	٢	١,٦٧	٣١٦	٨٧,٧٧٨	٧٢,٢٠٠
٣٢	تُراعى الإدارة العليا التناسب بين قدرات الموارد البشرية والمناصب المتاحة لتيسير العمل داخل إدارة النشاط الرياضي	٩١	٧٥,٨٣	٢٣	١٩,١٧	٦	٥,٠٠	٣٢٥	٩٠,٢٧٨	١٠١,١٥٠
٣٣	تُعطى الإدارة العليا كافة الصلاحيات للإداريين الرياضيين في تنظيم العمل داخل إدارة النشاط الرياضي	٥٠	٤١,٦٧	٦٤	٥٣,٣٣	٦	٥,٠٠	٢٨٤	٧٨,٨٨٩	٤٥,٨٠٠
٣٤	تسمح الإدارة العليا بتمكين الكوادر الإدارية في تنفيذ بعض مهام	٧٦	٦٣,٣٣	٤٠	٣٣,٣٣	٤	٣,٣٣	٣١٢	٨٦,٦٦٧	٦٤,٨٠٠

المستويات الإدارية الأعلى									
تفوض الإدارة العليا بعض السلطات للإداريين الرياضيين المتميزين وتقبل نتائج قراراتهم وتشجعهم على التفكير المستقل	٧٩	٦٥,٨٣	٢٩	٢٤,١٧	١٢	١٠,٠٠	٣,٠٧	٨٥,٢٧٨	٦٠,٦٥٠
تشجع الإدارة العليا الإداريين الرياضيين على القيام بمهام الوظيفة الأعلى لتكوين صف ثانى يمثل أساساً صالحاً للترقية مستقبلاً	٥٥	٤٥,٨٣	٤٧	٣٩,١٧	١٨	١٥,٠٠	٢٧٧	٧٦,٩٤٤	١٨,٩٥٠
توفر إدارة النادي شبكة إتصالات تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالنادى	٥١	٤٢,٥٠	٤٣	٣٥,٨٣	٢٦	٢١,٦٧	٢٦٥	٧٣,٦١١	٨,١٥٠
تستخدم الإدارة العليا أسلوب تنظيمى يساعد الإداريين الرياضيين على تطوير أنفسهم والإستفادة من أخطائهم	٦١	٥٠,٨٣	٥٣	٤٤,١٧	٦	٥,٠٠	٢٩٥	٨١,٩٤٤	٤٤,١٥٠
تنظم الإدارة العليا فرص تبادل الوظائف بين الإداريين الرياضيين لإكسابهم فرص التنمية وصقل خبراتهم	٦٣	٥٢,٥٠	٤٤	٣٦,٦٧	١٣	١٠,٨٣	٢٩٠	٨٠,٥٥٦	٣١,٨٥٠
تشجع الإدارة العليا على تبادل الإداريين الرياضيين وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة	٧٨	٦٥,٠٠	٣٣	٢٧,٥٠	٩	٧,٥٠	٣٠٩	٨٥,٨٣٣	٦١,٣٥٠

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٢ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثانى الخاص بمدى تمكين الإداريين الرياضيين من تنظيم النشاط الرياضى بالأندية الرياضية حيث كانت قيمة ( كا ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ، فى ماعدا هناك فروق غير دالة إحصائية كما فى العبارة رقم ( ٣٠ ) جاءت ( كا ) المحسوبة لها بقيمة ١,٠٥٠ وهى أقل من قيمة ( كا ) الجدولية ، والتي تنص على ( لا تعتمد الإدارة العليا على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية فقط فى إتخاذ القرارات دون مشاركة الإداريين الرياضيين ) .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) فى العبارة رقم ( ٢١ ) بنسبة ٧٦,٦٧% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم

( ٢٤ ) بنسبة ٢٠,٠٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء الذين إختاروا ( إلى حد ما ) فى العبارة رقم ( ٣٣ ) بنسبة ٥٣,٣٣% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم ( ٢٩ ) بنسبة ١٧,٥٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء الذين إختاروا ( لا ) فى العبارتان أرقام ( ٣٠ ) بنسبة ٣٠,٠٠% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارتان أرقام ( ٢١ ، ٢٨ ) بنسبة ٠,٨٣% .

ومثلت العبارة رقم ( ٢١ ) أعلى وزن نسبى ( ٣٣١ ) وأكثر أهمية نسبية ٩١,٩٤٤% وبينما مثلت العبارة رقم ( ٢٤ ) أقل وزن نسبى ( ٢٢٩ ) وأقل أهمية نسبية ٦٣,٦١١% .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٠ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٥٧,٥٠ ، ٧٦,٦٧ ، ٦٥,٥٠ ، ٥٦,٦٧ ، ٦٦,٦٧ ، ٦٠,٨٣ ، ٦٦,٦٧ ، ٦٥,٠٠ ، ٧٥,٨٣ ، ٦٣,٣٣ ، ٦٥,٨٣ ، ٤٥,٨٣ ، ٤٢,٥٠ ، ٥٠,٨٣ ، ٥٢,٥٠ ، ٦٥,٠٠ ) على الترتيب .

وهذا يُشير إلى تمكن الإداريين الرياضيين من الإطلاع على الخرائط التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمى للنادى وخطوات تسلسل العمل به ، والإدارة العليا بالنادى تسعى إلى تهيئة المناخ التنظيمى المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية ، والإداريين الرياضيين تتحمل مسؤولية مواجهة ما يتخذونه من قرارات والنتائج المترتبة عليها ويعتمدون على خبراتهم فى إصدار قرارات سريعة لمعالجة المشكلات الطارئة ، والإداريين الرياضيين

تبادر باقتراح الحلول لمعالجة المشكلات أثناء إدارة المنافسات الرياضية وتحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل المتبعة بإدارة النشاط الرياضي ، والإدارة العليا بالنادي تُراعى مبدأ توزيع الأدوار والمسئوليات على الإداريين الرياضيين وتتخذ القرارات من خلال الأغلبية ، والإدارة العليا بالنادي تُراعى التناسب بين قدرات الموارد البشرية والمناصب المتاحة لتيسير العمل وتمكين الكوادر الإدارية في تنفيذ بعض مهام المستويات الإدارية الأعلى ، والإدارة العليا تُفوض بعض السلطات للإداريين الرياضيين المتميزين وتتقبل نتائج قراراتهم وتشجعهم على التفكير المستقل ، والإدارة العليا تُشجع الإداريين الرياضيين على القيام بمهام الوظيفة الأعلى لتكوين صف ثاني يمثل أساساً صالحاً للترقية مستقبلاً ، وتوفر شبكة إتصالات تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالنادي ، والإدارة العليا بالنادي تُنظم فرص تبادل الوظائف بين الإداريين الرياضيين لإكسابهم فرص التنمية وصقل خبراتهم وتشجعهم على تبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٣٣ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لأراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٤٧,٥٠ ، ٤٧,٥٠ ، ٥٠,٨٣ ، ٥٣,٣٣ ) على الترتيب .

وهذا يُشير إلى أن الإداريين الرياضيين ببعض الأندية الرياضية يُشاركون إلى حد ما في تعديل الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي وتشارك في تحديد السلطات والمسئوليات داخل الهيكل التنظيمي ، وهناك بعض الإداريين الرياضيين يعتمدون على أنفسهم في مواجهة مشكلات العمل بدون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا ، والإدارة العليا تعطي بعض الصلاحيات للإداريين الرياضيين في تنظيم العمل داخل إدارة النشاط الرياضي .

وفي هذا الصدد يُشير ثابت عبد الرحمن درويش (٢٠٠٢م) إلى أن وظيفة التنظيم تمارس في إطار مجموعة من الخطوات ، وتتنوع تلك الوظيفة التنظيمية للقائد في تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد وتصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته ، وتوصيف أعباء وإختصاصات كل إدارة وتصميم الوظائف ، ومن ثم تفويض الصلاحيات لشاغليها لتحديد العلاقات بين الإدارة وأيضاً بين الأفراد . ( ٦ : ٦٧ )

ويُشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤م) إلى أن المشاركة هي التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة ، وأن تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة في عدد من المنظمات المعاصرة له إيجابيات كثيرة تمثلت في تحقيق هذه المنظمات لكثير من الفوائد يمكن تحديد أهمها في خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة ، ويأتي ذلك بطبيعة الحال من خلال منح حرية التعبير عن الرأي للمرؤوسين ، مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل الحالية بالمنظمة فضلاً عن إبتكار نظم جديدة لتحل محل نظم العمل القديمة ، وتنمية صف ثانٍ من القيادات الإدارية حيث يشعر المرؤوسون بأهميتهم في المنظمة وأنهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً فيها ، الأمر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية ، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بهذه المنظمة

( ٤ : ٦٠ )

ويرى نواف كنعان (٢٠٠٥م) أن المشاركة هي دعوة القائد لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ، وأن المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق جواً نفسياً وموقفاً ملائماً يحفز العاملون على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج ، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملون ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون ، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والإقتراحات

الفردية أو الجماعية التي يُبديها المرؤوسين والتي تيسر له ومن ثمَّ تحديد الأهداف والمسئوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده ، وأنه مهما كانت درجة المشاركة فإن القائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الإقتراحات حول حلها ، ومثل هذه اللقاءات تتيح للقائد فرصة لإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم ، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل . ( ٢٧ : ٢١٨ ، ٢٢٠ )

وتتفق تلك النتائج مع دراسة كلٍّ من سحر أهدي وطرمان صواندى Sahar Ahadil & Turiman Suandi (٢٠١٤م) (٣٧) ، محمد سليمان الجرايدة وأحمد عبد العزيز المنورى (٢٠١٤م) (٢٣) ، شريف السيد يوسف (٢٠١٦م) (١٣) ، عادل إبراهيم أبو جمعة (٢٠١٧م) (١٤) حيث أشارت إلى التمكين التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بشكل أكبر من التمكين النفسى ، وأن مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى التنظيم داخل المؤسسات الرياضية هي من المحاور المبنية على التعاون بين كل الكوادر الإدارية داخل المؤسسة أو الهيئة الحكومية أو الخاصة على حد سواء حيث أوضح من خلال إستجابات العينة أهمية أن يتخذ المدير القرارات بناء على التحليل وأن يقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين وأن يقبل نتائج قراراتهم ويشجعهم على التفكير المستقل ، وأن لا يكتفى المدير بالاعتماد على خبرته الشخصية ومؤهلاته العلمية دون المشاركة والتعاون بين الأفراد لإتخاذ القرار ، وان لا يحتكر المدير سلطة إتخاذ القرار على المرؤوسين بل يشجعهم على تبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة .

ويرى الباحثين أنه يجب أن تتوافر لدى المرؤوسين القدرات والإستعدادات اللازمة للمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب منهم النظرة العامة لإدارة الأنشطة الرياضية ككل بحيث يتعدى مفهومهم الإطار الضيق الذى تمليه عليهم تخصصاتهم ، هذا فضلاً عن ضرورة توافر الرغبة فى تحمل مسؤولية التمكين والمشاركة ، ويتطلب هذا توافر الإستعداد ذهنى والنفسى للمشاركة لدى المرؤوسين وضرورة شعورهم بأن مركزهم أو دورهم فى العمل لن يتأثر بآرائهم ، وضرورة تدريبهم على المشاركة والهدف منها وأن يتوافق كل مرؤوس مع وظيفته حتى تقوى عنده الرغبة فى الرقى بها ومن ثم الإدلاء بآرائه لتحسين أدائها ورفع كفاءتها ، ويجب أن تكون هناك سبل جيدة للإتصال يستطيع المرؤوسين عن طريقها الإشتراك فى العملية الإدارية حتى تكون المشاركة فعالة .

#### - الإستخلاصات والتوصيات :

##### - إستخلاصات البحث :

- الإدارة العليا تشجع مشاركة الإداريين فى وضع الأهداف والخطط السنوية والسياسات التنفيذية .
- الإداريين يتمكنون من اتخاذ قرارات شراء المعدات وتصميم البرامج الزمنية وتقديم اقتراحات لتجنب العجز فى الموارد .
- الإدارة العليا تشجع على مناقشة مقترحات الإداريين وتسعى لتكوين جيل جديد من الإداريين
- الإداريين يشاركون جزئياً فى تعديل اللوائح وتوزيع الموازنة وتخطيط برامج التدريب
- الإداريين يطلعون على الخرائط التنظيمية ويساهمون فى الحفاظ على روح الفريق واتخاذ قرارات سريعة
- الإداريين يقترحون حلولاً للمشكلات ، والإدارة العليا تحدث تغييرات إيجابية فى أساليب العمل .
- الإدارة العليا تفوض سلطات للإداريين المتميزين وتشجعهم على التفكير المستقل ومشاركة المعلومات .

- الإداريين يشاركون جزئياً في تعديل الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسئوليات .

#### - توصيات البحث :

- ١ - تطبيق إستراتيجية للتمكين الإدارى واضحة المعالم من حيث الرؤية والأهداف والقيم والتبنى للمفاهيم الإدارية الحديثة فى الأندية الرياضية مثل الإدارة بالمشاركة .
- ٢ - تهيئة بيئة العمل الملائمة لدى الأندية الرياضية المدعمة للتمكين الإدارى من خلال التعاون والتنسيق والعلاقات الجيدة بين الإدارات والأقسام واللجان والجماعات والأفراد فى مجال تبادل المعلومات والإتصالات لضمان فاعلية المنظمة وكذلك لتفادى الصراعات بين الأفراد والجماعات .
- ٣ - العمل بأسلوب اللامركزية فى الأندية الرياضية من خلال تفويض السلطة لرؤساء اللجان المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية وإعطائهم فرص إتخاذ القرارات .
- ٤ - ضرورة إهتمام إدارات الأندية الرياضية بتدريب العاملين أثناء الخدمة من أجل إستيعاب التكنولوجيا الحديثة ، وتقنيات الإتصال المتطورة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة فى مجال تطوير الأندية الرياضية .
- ٥ - ضرورة عقد دورات تدريبية لمديرى النشاط الرياضى تتضمن التمكين الإدارى والعوامل المؤثرة فيه إيجاباً وسلباً .
- ٦ - ضرورة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين بالنشاط الرياضى وتقليل حدة المركزية فى العمل بالأندية الرياضية ، والمشاركة فى إتخاذ القرار مع العاملين .
- ٧ - السماح للعاملين بإستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم .

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم بسيوني وآخرون (٢٠٠١م) : " السلوك التنظيمي " ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- ٢- إبراهيم محمد هلال (٢٠٢٠م) : " التمكين الإداري ودوره في تحقيق جودة الخدمة بالمدارس العسكرية الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ٣- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون (٢٠٠٦م) : " أصول الإدارة " ، ط ٣ ، مكتبة الدار الهندسية ، القاهرة .
- ٤- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤م) : " مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٥- أحمد مصطفى عبد الرحيم (٢٠١٧م) : " نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
- ٦- ثابت عبد الرحمن درويش (٢٠٠٢م) : " المدير والتحديات المعاصرة " ، ط ٣ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ٧- جمال فتحى عبد العليم (٢٠٢٠م) : " التمكين الإداري للعاملين في النشاط الرياضي بالأندية الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان
- ٨- جمال محمد على (٢٠٠٧م) : " الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة " ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٩- جمال محمد على (٢٠٠٩م) : " الحديث في الإدارة الرياضية " ، دار الفكر العربى ، القاهرة .
- ١٠- حسن عطية الأفندى (٢٠٠٤م) : " تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر " ، الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ١١- سعيد محمد الشيمى (٢٠٠٠م) : " الجودة الشاملة فى ثقافة مديرى شركات قطاع الأعمال العامة ، قضايا إدارية " ، بحث منشور ، العدد ٥ ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، يوليو .
- ١٢- سهام سيد فولى (٢٠١٧م) : " نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
- ١٣- شريف السيد يوسف (٢٠١٦م) : " تمكين العاملين وإرتباطه بالتنظيم الإداري بوزارة الدولة لشئون الرياضة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ١٤- عادل إبراهيم أبو جمعة (٢٠١٧م) : " التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسى فى مصر " ، بحث منشور ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، العدد ١٨ ، الجزء ٥ .
- ١٥- عامر خضير الكبيسى (٢٠٠٤م) : " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية .
- ١٦- عبد العزيز بن مخيمر وآخرون (٢٠٠٠م) : قياس الأداء المؤسسى للأجهزة الحكومية ، ندوات ومؤتمرات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة .
- ١٧- عدنان ماشى والى (٢٠١١م) : " التطوير الإداري المهام والواجبات " ، ط ٢ ، بغداد .
- ١٨- عزة جلال مصطفى (٢٠١٣م) : " مرجع فى الإدارة التربوية " ، دار النشر للجامعات ، القاهرة
- ١٩- على أحمد على (٢٠٠٣م) : " العلاقة الانسانية ودورها الفعال فى منظمات الاعمال " ، كلية التجارة ، بورسعيد ، جامعة قناة السويس .

- ٢٠- عمرو عادل هاشم (٢٠٢٠م) : " نموذج مقترح لتطوير الأداء الإدارى بوزارة الشباب والرياضة فى ضوء معايير النموذج الأوروبى للتميز " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ٢١- عمرو مصطفى الشتيحي (٢٠٠٩م) : " حقيقة خرائط رقابية لتقييم مستوى الأداء الإدارى بالأندية الرياضية المصرية " ، بحث منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، العدد ( ٢٨ ) ، الجزء ٣ ، مارس
- ٢٢- محمد أحمد حلمى ، عمر حلمى محمد (٢٠١٦م) : " تمكين العاملين وعلاقته بالإنتماء التنظيمى لدى الإدارى الرياضى " ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ
- ٢٣- محمد جمال أبو المجد (٢٠٠٧م) : " التمكين الوظيفى ودوره فى تعزيز القدرات البشرية " ، دار ابن حزم ، بيروت ، سوريا .
- ٢٤- محمد محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٠٠م) : " الإدارة - الأصول والمبادئ العلمية " ، الناشر مكتبة عين شمس .
- ٢٥- محمد محمود زراره (٢٠١٨م) : " تقويم الأداء الإدارى للأخصائيين الرياضيين بجامعة كفر الشيخ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة كفر الشيخ .
- ٢٦- محمود جبر الغراوى (٢٠١٩م) : " التمكين الإدارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديرى ومدرسى التربية الرياضية بالمدارس الأهلية فى بغداد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ٢٧- نواف كنعان (٢٠٠٥م) : " القيادة الإدارية " ، مكتبة دار الثقافة ، عمان .
- ٢٨- نور الإيمان عمرى (٢٠٢١م) : " أثر التمكين الإدارى على جودة الخدمة التعليمية بالجامعات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة يحيى فارس بالمدينة ، الجزائر .
- ٢٩- هدى سالم المناوى (٢٠١٣م) : " تقويم الأداء الإدارى للعاملين بأندية المرأة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنات ، جامعة الإسكندرية .
- ٣٠- وجدى بن حامد بابطين (٢٠١٣م) : " درجة تمكين مديرى المدارس الابتدائية فى مدينة مكة المكرمة لمعلميهم كما يراه كلاً من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٣١- وليد بن غازى الدائرى (٢٠١٥م) : " الموارد البشرية فى مواجهة التحديات الحالية المستقبلية وأثرها فى تقديم ورقى المجتمع " ، نيولينك للنشر والتدريب ، القاهرة .
- ٣٢- ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م) : " التمكين الإدارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة مدينة السادات .

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 33- **Amr Mostafa Al-Shetehy (2009)** : The Role of Collaborative Administration in Preparing Future Administrative Cadres in Some Egyptian Athletic Federations, Published Search, The First International Scientific Conference ( Sports And Childhood ) At The Faculty Of Physical Education, Tanta University.
- 34- **Karrar Mohammed Mohsin & Amer Saeed Alkhigani (2022)** : Conscious Leadership And Its Relationship To Administrative Empowerment Among The Heads Of The Central Sports Federations In Iraq, Journal of Optoelectronics Laser, 41(5), 269–273.
- 35- **Omar Nasrallah Qashta (2020)** : Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction for workers in sports clubs in the State of Palestine, International Journal of Educational Policy Research and Review Vol.7 (6), pp. 215-227 December .
- 36- **Rana Turkey Nage (2021)** : Strategic thinking and its relationship to administrative empowerment among supervisors of sports activities in the directorates of youth and sports in the Middle Euphrates, Wasit Journal Of Sports Sciences, Volume 1, Issue 3, Pages 38-58.
- 37- **Robert Judith (2007)** : Impact of the use of the Intrenet to realize resource time and achievement motivation in adolescents.