

**تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة
البحرين**

**د. عبدالرحمن أحمد سيار
جامعة البحرين**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء التمكين الإداري للعاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة من (50) عضوا من العاملين في الأندية الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ومؤسسة تمكين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في تحديد المحاور المرتبطة للتمكين الإداري المتمثلة في: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، أهمية تبني مدخل تمكين العاملين، أبعاد التمكين الإداري، خصائص التمكين الإداري، والدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين في الأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري للأندية الرياضية واضحة المعالم من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة، وبرامج ملاءمة، والعمل على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة: التمكين، الأندية الرياضية، البحرين.

Empowering Administrators in Sports Clubs in the Kingdom of Bahrain

Abstract:

This study aims at building empowerment administrative workforces and professionals in the sports clubs in the Kingdom of Bahrain.

The study used a descriptive methodology to collect data via surveys, which were presented to a sample of (50) Community members that represent, personnel from Sports Clubs, General Organization for Youth , Sports Foundation and Tamkeen (Government Body aims at Empowering Bahrainis to prosper and contribute to the national economy).

The study findings indicated a set of results which include:

- Conceptual framework of administration empowerment.
- Importance of supporting the access of empowered personnel.
- Administrative empowerment Dimensions.
- Administrative empowerment Characteristics.
- Training courses that aim at developing the administrative skills to empower the sports clubs' personnel.

The study also presented a set of recommendations which include:

- Implementing a clear strategy with clear vision and objectives, with suitable courses that aim at administrative empowerment in sports clubs.
- Adopting up-dated concepts such as corporative management model.
- Initiating teamwork, encouraging creativity, and management of complete quality.

Key words: Empowerment , Sports Clubs , Bahrain.

مقدمة الدراسة:

حتى تتمكن المنظمات من تحقيق تلك النقلة النوعية نحو تبني ثقافة الجودة الشاملة لا بد من التركيز على المداخل الإدارية الهامة لإدارة العنصر البشري والذي يشيد بضرورة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم، وتدريبهم، وتشجيعهم حتى يتمكنوا من إحداث الاستجابة السريعة لتلك المستجدات البيئية ألا وهو تمكين العاملين.

ويعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري بالرغم من أن جذوره العملية والنظرية تعود إلى أكثر من نصف قرن من الزمان. وقد ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمات. فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين.

وقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والتوجه نحو القيادة التحويلية والتي تؤمن بالمشاركة والتشاور، وإدخال التغييرات الجذرية التي تعظم من دور الفرد في العمل، ولذلك فإن التمكين يعني إقحام العاملين في عملية التفكير المنظمي بطرق تهمهم. ويكمن المنطق وراء تمكين العاملين في كونه الطريقة الأفضل لزيادة التفكير الإبداعي الخلاق، وتنمية روح المبادرة لبعض العاملين، حيث أدركت المنظمات بأن العاملين الممكّنين هم الفرق بين النجاح والفشل على المدى البعيد.

أن تمكين العاملين أو الموارد البشرية هو الصيحة التي تتردد أخيراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر (**Command and Control**) إلى ما يعرف الآن بالمنظمة الممكنة (**Empowered Organization**)

لقد تعددت تعريفات التمكين الإداري وفقاً لتعدد كتاب الإدارة ومنهم من يرى بأنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير أسلوب عملهم من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى كلما أمكن، ويرى البعض إنه يعبر عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين أو العاملين في المنظمة أو الوحدة لتحقيق مصالحها على المدى الطويل، كما يعرف التمكين

على أنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين في المنظمة السلطة والمسؤولية والثقة، بالإضافة إلى تدريب العاملين، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والمعرفة، والمعلومات بغية تحقيق النجاح التنظيمي ورفع مستويات الأداء داخل المنظمة.

يشير (**Bestfield , 2003**) إلى أن تمكين العاملين إلى البيئة التي يظهر فيها الأفراد العاملين القدرة، والثقة، والالتزام، لتحمل مسؤولية تحسين العمليات، والقيام بالمبادرات

الضرورية لإشباع متطلبات العميل ضمن حدود واضحة ومعلومة، بغية الوصول إلى تعزيز القيم السائدة التي تقود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويشير الخالدي (2011) إلى أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

وتشير أدبيات إدارة الموارد البشرية إلى أن التمكين الإداري يتحقق بتوافر أدوات وأساليب محددة منها : توافر المعارف والمهارات الإدارية، منح الصلاحيات الكافية، توفير المعلومات الضرورية، التدعيم والتطوير الذاتي للقيادات وقدرتها على ممارسة الدور المناط بها. كما أن التدريب الإداري هو أحد المداخل الأساسية التي يمكن الاستعانة بها لتمكين القيادات من مواجهة تحديات الدور القيادي ولا سيما ما يتعلق منها بنقص التمكين والتحديات التنظيمية، والذاتية. (الأحمدي، وأبو خضير، 2009)

ويرتبط التمكين بالعمل الفريقي ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل، ومساءلته عن نتائج أعماله وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم الهرمي.

ويعرف الدوري وصالح (2009) التمكين بأنه : العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصلاحيات اتخاذ القرارات التي تساعدهم على اكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم.

وتشير العبيدين (2004) إلى أن التمكين هو : منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله.

ويشير سلامة (2011) إلى أن مفهوم تمكين العاملين يتمثل في التالي : القوى التي يكتسب العاملين من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة.

وبناء على البحوث التي قام بها (Quinn & Spreitzer) 1997) اقترح الباحثان أربعة محركات أساسية للتمكين وهي : وجود رؤية واضحة ورغبة في التحدي، الانفتاح وروح الفريق، الانضباط والتحكم، والدعم والشعور بالأمان.

وهناك من وصف التمكين الإداري على أنه حالة ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص التالية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على : (Bowen & Lawler , 1995)

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

كما يعنقد ستر(Stirr, 2003) أن أساسيات التمكين الإداري هي مكونة من مجموعة من المبادئ متمثلة في تعليم العاملين والدافعية ووضوح الهدف وتحقيق الإنجاز والرغبة في التغيير والبحث ونكران الذات والاحترام.

وفي السنوات الأخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة التمكين الإداري، وذلك نظرا لارتباطه الإيجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي (Joseph,etal,2016)، (قريشي والبتي،2015)، (بوخلوة،2015)، والعلاقة بين التمكين الإداري وفرق العمل (السعودي،2013)، والعلاقة بين التمكين وإدارة المعرفة (بدح،2014)، والعلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية الوظيفي (مصطفى، 2016)، والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع (العطوى، وكائنكان، 2018)، (راضي،2010)، والعلاقة بين التمكين وتحسين الأداء (العتيبي،2015)، والتمكين وجودة الخدمات (القاضي، 2018)، والتمكين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي، 2018).

وإذا نظرنا إلى الدور الذي يقع على كاهل الإداريين في الأندية الرياضية في حسن توجيه الرياضيين نحو تحقيق أهداف الأندية، فإن ذلك يتطلب درجة عالية من التمكين الإداري للعاملين في هذه الأندية، وفي ظل النقص في الدراسات السابقة حول الموضوع لدى الإداريين في الأندية الرياضية، والتوجهات الطموحة في مملكة البحرين حول النهوض بالرياضة البحرينية والوصول فيها إلى أعلى المستويات، تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

من خلال أدبيات إدارة الموارد البشرية وخاصة المرتبطة منها بموضوع التمكين الإداري استفادت الدراسة بمجموعة من الدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة منها ما يلي:

قام القاضي (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين اللاسامية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركتي تأمين إسلامي أردنية، وهما: (الإسلامية للتأمين، والأولى للتأمين)، حيث سحبت عينة عشوائية بسيطة من كل من الشركتين حجمها (89) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدده (241) موظفاً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة منها: أسلوب تحليل الانحدار البسيط، واختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الوصفي.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، التي من أبرزها أن الشركات المبحوثة تهتم باستراتيجية تمكين العاملين، كما تهتم بجودة الخدمات المقدمة بجميع أبعادها، وهي: (درجة الاستجابة، ودرجة الأمان، ودرجة الملموسية، ودرجة التعاطف، ودرجة الاعتمادية). كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل وتدريب العاملين، وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وذلك ليتم تمكينهم وظيفياً، مما يساهم في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وقام جلال وبوتري (Jalal & Putri, 2016) بدراسة هدفت إلى تحديد تأثير التمكين للموظفين والعمل ضمن فريق وتدريب الموظفين على الرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (242) موظفاً من الجامعات الحكومية في جنوب ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتمكين للموظفين والعمل ضمن فريق وتدريب الموظفين في الرضا الوظيفي.

وقام جايومين وآخريين (Gyumin, etal, 2016) بدراسة هدفت تحديد تأثير التمكين على الرضا الوظيفي مع التغيير في الوقت، وإذا كان هذا التأثير أقوى بالنسبة للموظفين عند الاتصال مع المراجعين أم عدم الاتصال بهم، ولتحقيق ذلك أجريت دراسة طولية لاستطلاع الراي لمدة ثلاث سنوات في شركة الضيافة في الولايات المتحدة. وتكونت عينة الدراسة من (1534) موظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التمكين على الرضا الوظيفي هو أكثر بروزاً للموظفين عند الاتصال مع المراجعين مباشرة، وتأثير التمكين زاد خلال السنوات بغض النظر عن طبيعة العمل، أي أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للتمكين في الرضا الوظيفي لدى العاملين خلال

ثلاث سنوات، وكان هناك زيادة تراكمية في التأثير الإيجابي للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين.

وقامت مصطفى (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، الخبرة في التدريس، ومكان السكن، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، وقامت باختيار عينة عنقودية عشوائية ممثلة لعدد معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، إذ تم توزيع (225) استبانة على أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم جاءت بمتوسط (3.7) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى هؤلاء المعلمين قد أتت بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من الروح المعنوية لديهم. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.77).

واجرى بوخلوة، وقرينة (2015) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت، بالإضافة التعرف إلى الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، والعمر، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت (40) فقرة لعينة مكونة من (40) موظفاً، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين: (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) في الرضا الوظيفي، وعدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

وقام قريشي والسبتي (2015) بدراسة هدفت معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق

ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (150) فرد،. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،... وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) (لها أثر في الرضا الوظيفي)، وفسر التمكين الإداري ما نسبته (52 %) من التباين في الرضا الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن متغير الجنس له أثر في متغير التمكين الإداري.

وقام العتيبي وابراهيم(2015) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، إضافة إلى معرفة درجة الاختلاف تبعاً إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (897) موظفاً من إداريين وفنيين في جامعة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة والتمكين للعاملين كانا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات المستقلة باستثناء عدد الدورات التدريبية ولصالح أصحاب الدورات الأكثر (10) دورات فأكثر.

وقام الطعاني والسويعي (2013) بدراسة هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي 2009/2010 وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.64)، وأوصت الدراسة بأن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات وزارة التربية والتعليم وإعطائهم مزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

وتوصلت دراسة (Moke 2012) المشار إليها في (البريدي، والرشيدي 2012) إلى وجود علاقة طردية وإيجابية بين المناخ التنظيمي والتمكين، وأوضحت أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي قد فسرت ما مقداره 44% من التباين في التمكين، كما انتهت الدراسة إلى أن هناك سبعة عناصر من المناخ التنظيمي يمكن أن تؤثر على عملية التمكين وهي: النمط القيادي، ونظام الاتصالات، وعلاقة العمل والتدريب، وفرق العمل، وإدارة الضغوط، والاحترام والتقدير.

وقام البريدي والرشيدي (2012) استهدفت التعرف على مستويي التمكين والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما في بيئة العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفق الأسلوب

الكمي، وقد سعت الدراسة لقياس مستوى التمكين لدى العاملين من خلال التعرف على سبعة أبعاد للتمكين: التفويض، التحفيز الذاتي، فرق العمل، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي، الهيكل التنظيمي، التقليد والمحاكاة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً لكل من التمكين والولاء التنظيمي.

وأجرى مسعود (2012) هدفت التعرف على درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أعد الباحث استبانة لجمع البيانات حول التمكين الإداري والتطوير الأداء. وحول أهم النتائج الدراسة تبين أن درجة كل من التمكين الإداري ودرجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية في مجمل الأداة كانتا كبيرة جداً، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك عينة الدراسة للتمكين الإداري في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، الجانب الفني، جانب التدريب والتأهيل) تبعاً لمتغير التدريب والتأهيل ومتغير العمر. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: الاهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب مديري المراحل التعليمية من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة والمواد التدريبية الناجحة والمتمشية مع التطور الحاصل، وضرورة استخدام نظام الحوافز للمميزين من المدراء التربويين.

وأجرى الشريف (2010) دراسة هدفت إلى توصيف الواقع الفعلي حول مدى تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية من وجهة نظر مديري إدارات الموارد البشرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في وظائف إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين، وكشفت الدراسة أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية، وأوصت الدراسة بعض المقترحات التي تساعد المنظمات وإدارات الموارد البشرية في تطبيق الأدوار الحديثة من خلال إدراك الإدارة العليا بأهمية التغيير، وضرورة الدعم الدائم في تطبيق الممارسات الحديثة في العمل، وأن تكون إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في صياغة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الحديثة في المنظمة.

وقام الكساسبة والفاعوري وعبدالله (2009) بدراسة استهدفت التعرف على تأثير التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات أبو غزالة في الأردن، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة التعلم)، وهناك تأثير

للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (منظمة التعلم). وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حل المشكلات.

وحول تمكين القيادات النسائية (فإن) دراسة الأحمدى وأبو خضير (2009) هدفت التعرف على دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات النسائية المشاركة في الحلقات التطبيقية المقدمة من معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فعاليتها الإدارية والقيادية من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمالية ونقص التمكين الإداري، كما أكدت النتائج أن الحلقات التدريبية التطبيقية تسهم بدرجة عالية في تمكين القيادات الإدارية النسائية وتنمية مهاراتها، وقدرتها على تطوير أداء قطاعاتها وإحداث التغيير الهادف، وبناء شبكة من العلاقات المهنية الفاعلة مع القيادات المماثلة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها التوسع في نشاط الحلقات التطبيقية كما وكيفا لمواكبة الاحتياجات التدريبية المتزايدة للقيادات الإدارية لمواكبة المستجدات في علم الإدارة والتطوير الإداري مما يسهم في زيادة تمكينها من ممارسة دورها القيادي بكفاءة وفعالية.

وقام البلوي (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقص أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لعينات في تخصصات أخرى.

وقام المعاني (2007) بدراسة أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ تناولت الدراسة ستة مستلزمات للتمكين الهيكلي وهي: توافر قيادة ممكنة، وثقافة ممكنة، وعمليات ممكنة، والاهتمام بإدارة المعرفة، واعتماد فرق العمل، وتوافر تكنولوجيا الإنتاج كذلك تناولت الدراسة عناصر التمكين النفسي والتي تمثلت في: الوظيفة ذات المعنى، والكفاية والجدارة، والاستقلالية، والتأثير الحسي والإدراكي. حيث تم دراسة مدى تأثير تلك المتغيرات على تحقيق التميز الذي تم قياسه من خلال درجة تقييم المنظمة في الجائزة وترتيبها في القطاع الذي تعمل فيه في

ظل الجودة الشاملة التي حددت بمتغيرات عديدة منها: الرؤية، التعليم والتدريب، والتحسين المستمر، والتقييم والقياس، وتقليل التالف، والتركيز على الزبون. وتوصلت الدراسة إلى توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجموع الشركات بدرجة متوسطة، إضافة لوجود إدراك لدى العاملين بكونهم ممكنين بدرجة عالية، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق التمكين النفسي لدى العاملين.

أما معوقات التمكين فكانت مجالا بحثيا في عدد من الدراسات ومنها دراسة الحاجة (2006) التي أوضحت إلى أن التمكين يواجه عدة معوقات منها: إدارية، وبشرية، وتنظيمية، واجتماعية، ونفسية، وسلوكية، وخارجية. وقد شددت الدراسة على أن التمكين كفلسفة وممارسة إدارية يتطلب نجاحه توافر مجموعة عناصر أهمها: القيادة التحويلية، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، ونظام فعال للتحفيز، ونظام متكامل للاتصال والمعلومات، ونظام للتدريب قائم على فلسفة التعلم بالمعرفة.

أما دراسة الفياض (2005) بعنوان تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على الشركات الأردنية العاملة في عمان، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين وأن فرق العمل وتكنولوجيا الاتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية لهذه الشركات وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تمكين العاملين وحثهم على التعاون والتنسيق لزيادة القدرة التنافسية.

وقام الدوري (2004) بدراسة هدفت في جانبها النظري إلى تقديم عرضاً نظرياً يؤثر الحدود بين نظرية التفويض واستراتيجية التمكين من خلال التوصل إلى المفاتيح الأساسية المكونة لهذه الاستراتيجية وما تحتاجه في الواقع العملي من تغييرات وتبدلات في بناء المنظمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين، ونظم المنظمة هيكلية، وتنظيمية، وثقافة لينتهي بالزبون، كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المتمكنة تعد منظمات متعلمة إذا ما أخذ بنظر الاعتبار أن ثقافة المنظمات هي ثقافة تمكين وتعليم مستمر، وعمل بحماس وروح الجماعة. وأوصت الدراسة إلى أهمية إجراء تغييرات هيكلية تتوجه من خلالها المنظمات لتجاوز بعض الحلقات الإشرافية الوسطى، والعمل بمنطق الفريق على أن تمنح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة لوضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات اللازمة للقيام بأعمالها من البداية إلى النهاية.

وقام سمير عبدالحميد (2001) بدراسة هدفت التعرف على الكفايات الإدارية لمديري الهيئات الرياضية، وأستخدم المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وسحبت عينة الدراسة وعددها (40) مديراً من بعض الأندية الرياضية في مصر. وتمثلت أهم النتائج في

تحديد خمس كفايات أساسية لازمة لمديري الهيئات الرياضية وهي : إدارة النفس، والإدارة مع الآخرين، وإدارة العمليات الإدارية، وإدارة الأموال، وإدارة المعلومات، إلى جانب ذلك توصلت الدراسة إلى (41) كفاية فرعية مرتبطة بالكفايات الأساسية.

وفي دراسة أجراها مكتب المحاسبة الأمريكية (United State General Accounting Office, 2001) بعنوان الممارسات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتمكينهم اعتمدت الدراسة على سؤال الخبراء والمختصين وعلى المديرين التنفيذيين لتحديد الممارسات التي تمكن الموظفين وتوصلت الدراسة إلى ست ممارسات رئيسة في المنظمات التي يمكن من خلالها تمكين الموظفين وزيادة مشاركتهم وهي: إثبات وإظهار التزام الإدارة العليا- إشراك النقابات العمالية للمساهمة في عملية التغيير - تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم- تكوين فرق عمل للمساهمة في تحقيق غاية وأهداف المنظمة- إشراك الموظفين في التخطيط وتبادل المعلومات- تفويض السلطة إلى الموظفين في أدنى الهرم التنظيمي.

وفي دراسة (Moran & Brightman, 2001) يبين الباحثان أنه عندما نفكر في التغيير وعلاقته بالأفراد فإنه يجب أن ينصب التغيير على ثلاثة عناصر قوية (الأهداف، الهوية، السيادة). ويأتي الباحثان بنموذج جديد لاحتواء الأفراد في التغيير سمي بنموذج (TRY) وهذا النموذج يركز على التعامل الإنساني (العنصر البشري) لكونه من أهم العناصر التي تدعم عملية التغيير وتساندها وتنجحها أو تكون عامل هدم، وعندما يشعر الفرد بالتغيير القادم فإنه يشعر بالخوف، لذا جاء هذا النموذج الذي يركز على أربعة عناصر رئيسة هي: القيم، المعتقدات، السلوكيات، المهارات، لتتفاعل كل هذه العناصر مع ثلاثة مستويات من التغيير: الشخصي، والمهني، والمنظمة.

وأجرى جوردن (Jordan, 1999) دراسة استهدفت التعرف على الثقافة الإبداعية والعاملين الممكّنين=منظمات ذات أداء عالي - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص وقد استغرقت الدراسة خمس سنوات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج دارت في مجملها حول احتلال الإبداع المرتبة الأهم لدى منظمات القطاع الخاص من وجهة نظر الفرد والمنظمة، كما أشارت الدراسة أن من أهم مميزات المنظمات ذات الأداء المرتفع تقديم منتج بجودة عالية وبموارد قليلة، فضلا عن أن المنظمات ذات الأداء المرتفع تسعى للتركيز على النتائج، وتحفيز العاملين، والاتصاف بالمرونة، والقدرة على هيكلة وإعادة هيكلة أنظمتها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها.

ومن خلال عرض الباحث للدراسات السابقة في مختلف المجالات، تم تحديد الإطار الفكري للتمكين الإداري، وتبين له نقص الدراسات التي تناولته في المجال الرياضي بشكل عام، وأينما يوجد نقص في المعلومات يكون هناك حاجة للبحث والدراسة.

مشكلة الدراسة:

شهدت الحركة الرياضية في مملكة البحرين توسعا كيميا وتطورا نوعيا في المنشآت الرياضية، وبناء الأندية النموذجية، والسعي على تطبيق نظام الاحتراف، والاتجاه نحو الخصخصة في المستقل القريب.

كما أن الحكومة أولت اهتماما متزايدا بإعداد وتأهيل الكوادر الوطنية في شتى المجالات، ورصدت ميزانيات ضخمة لهذا القطاع من خلال برنامج تمكين في ضوء سياسة المملكة المتمثلة في بحرنة الوظائف، حيث أشار رئيس مجلس إدارة تمكين إلى أن عدد المستفيدين من برنامج تمكين في الربع الأول من عام 2013 بلغ 10,630 ألف مواطن، وأكد الرئيس بأن نجاح تمكين يقاس بنجاح المستفيدين من برامجها ولذلك فإننا سنواصل تطوير برامجنا لتمكين المستفيدين من تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وبالتالي المساهمة في تنمية اقتصاد مملكة البحرين (البلاد، 2013).

وقد أصبح التمكين الإداري موضع اهتمام وبحث ودراسة واسع من قبل الباحثين والمؤسسات الإدارية والتي تؤكد على أهمية تكوين الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أصبحت المنظمات تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التفوق والتميز.

من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في مدى إمكانية الاستفادة من برامج تمكين في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العاملة في المؤسسات الرياضية في ضوء احتياجاتها، واحتياجات المؤسسات التي يعملون بها في ظل المنافسة على المستوى المحلي والخارجي نحو التميز والتفوق، وتحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي وطموحات المجتمع.

أهمية الدراسة:

تعيش بيئة منظمات الأعمال والخدمات تحديات معاصرة متمثلة بانفجار المعرفة والإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق، وتخفيف القواعد والقوانين، والتغيرات الديموغرافية. أن تلك التحديات فرضت مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية لعل أهمها هي التمكين الإداري، جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية، وقدرة متميزة يطلق عليها رأس المال الفكري **Intellectual Capital**

أن الموارد البشرية في المنظمات تمثل موردا هاما وحيويا، وأصلا من اهم الأصول التي تمتلكها المنظمة. لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حيث يمكن أن تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وحتى يمكن أن تواكب التقدم في عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما ترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى النمط الديمقراطي التشاركي الأكثر انفتاحا ومرونة. فقد أصبح التمكين الإداري للمنظمة والعاملين فيها موضع اهتمام ودراسة ونقاش واسع من قبل الباحثين وذلك لترسيخ روح المشاركة من قبل القطاع الأكبر من قوة العمل.

كما ينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح العاملين الثقة في حرية التصرف واتخاذ القرارات وزيادة فرصة الحوار والتفاهم وبالتالي يساهم ذلك إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى في تميز الأداء الوظيفي (أفندي، 2003).

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات الرياضية في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

ويشير (Mavriance , 2005) إلى أن التمكين يعد ضروريا لصحة وازدهار المنظمات في بيئة التعلم والتغيير.

ويشير (Michigan & E. Czuba , 2004) إلى أن مفهوم تمكين العاملين يتمثل بالتالي: «القوى التي يكتسب الأفراد العاملين في المنظمة من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار والتصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال في مختلف المجالات بهدف تحقيق أهداف ورسالة وقيم المنظمة».

ويشير (Geroym& Anderson,1998) إلى أن التمكين الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ

القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة تنظيمية محفزة.

في ضوء ما سبق فإن أهمية الدراسة تتجلى في محاولة اظهار الاهتمام بالتمكين الإداري، ولكي تكون المؤسسات الرياضية أكثر مواكبة وملاءمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للبقاء، والنماء والازدهار وتحقيقا لميزتي الكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية، وبالتالي فإن المؤسسات الرياضية وجدت أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للموارد البشرية العاملة لديها، حيث يؤكد الفكر الإداري المتجدد الأهمية القصوى للعناية بالموارد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية، وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير، والاستخدام الأكفأ للتقنية، والمحافظة على توازن تشكيلة المنتجات والعمليات والتقنيات.

وتشير البحوث التي أجريت في مركز المنظمات الفاعلة إلى الآثار الإيجابية للتمكين على عدد من مؤشرات الأداء ومنها : رضا العاملين، جودة الحياة المهنية، جودة الخدمات، الإنتاجية، الربحية، التنافسية.

ويشير (Jarrar & Zairi , 2002) إلى أن أكثر التطبيقات المسيطرة وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر. وعليه يجب على المنظمات أن تعتمد أسلوب التمكين الإداري لما له من قدرة إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها، وهذا يتطلب عملية إصلاح وتطوير وتغيير في المناخ التنظيمي يسمح بتطبيق التمكين على أرض الواقع.

أن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الرياضية من الموضوعات الإدارية التي لم تحظ بشكل كاف حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين في المجال الرياضي، لذا يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توجيه اهتمام الباحثين لجوانب النقص في مجال التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية ووضع الحلول لاستكمال تلك الجوانب. كما أن تحقيق أهداف الدراسة يتطلب الانطلاق من خلفية نظرية تتناول الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، وأهميته للقيادات الرياضية، وأهم مقوماته، ومدى علاقته بالتدريب، وأهم النتائج من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت التحديات التي تواجه تطبيق التمكين في المنظمات.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة وفي حدود علم الباحث قد تكون من الدراسات الأولى من نوعها في محاولة تنفيذ هذا الموضوع في البيئة البحرينية، وبالتالي تأتي لمعالجة النقص في هذا المجال ومدى إسهامها التطبيقي في بيئة العمل في المؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري للعاملين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين وذلك من خلال تحديد:

1. الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين.
2. أهمية تبني مدخل تمكين العاملين.
3. أبعاد تمكين العاملين.
4. خصائص تمكين العاملين.
5. الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم. (الخالدي، 2011)

القيادة الإدارية:

عملية إدارية تتضمن التأثير من قبل القائد في أتباعه للتأثير عليهم وتوجيه طاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة. (بيتر ج. نورث، 2006)

الأندية الرياضية: هيئة رياضية اجتماعية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تعمل على إعداد الشباب رياضيًا وثقافيًا واجتماعيًا من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الرياضية التنافسية. (درويش، عثمان، 2003)

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة مجموعة من الإداريين العاملين في الأندية الرياضية الوطنية، وكذلك المسؤولين العاملين في إدارة الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ومجموعة من الأخصائيين في إدارة تمكين في مملكة البحرين.

عينة الدراسة: بلغ أفراد عينة الدراسة من (50) من أفراد مجتمع الدراسة حيث روعي في الاختيار المؤهل العلمي (الثانوية العامة – المؤهل الجامعي)، وعدد سنوات الخبرة لا تقل عن خمس سنوات. والجدول (1) يوضح توزيع وتوصيف عينة الدراسة.

الجدول (1): توصيف عينة الدراسة

م	الهيئة	العدد	النسبة (%)
1	إداريو الأندية	40	80 %
2	أخصائي الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة	5	10 %
3	الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية	5	10 %
	المجموع	50	100 %

أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أعداد الباحث. وقد تضمنت إجراءات بناء الاستبانة ما يلي:

1. الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية ذات العلاقة بطبيعة الدراسة.
2. الاطلاع على الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. تحديد محاور الدراسة والعبارات المرتبطة بكل محور كخطوة لبناء الاستبانة في صورتها الأولية.
4. إجراء المعاملات العلمية (الصدق، والثبات) للاستبانة.
5. الوصول إلى جاهزية الاستبانة للتطبيق الفعلي.

وتكون سلم الاستجابة من ثلاث استجابات هي: موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق.

المعاملات العلمية للاستبانة:

أ. صدق المحتوى:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين الذين استعان بهم من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية من داخل البحرين وخارجها وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات المرتبطة بها. وبناء عليه تم حذف وتعديل البعض الآخر وفقاً للآراء الخبراء حيث تراوحت درجة الموافقة ما بين 85 % - 100 %.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمجموع الكلي لكل محور، وحساب معامل بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للمحور ككل. الجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): معامل الارتباط بين درجات العبارات والمحور التابع لها وبين مجموعة درجات كل محور والدرجة الكلية

الرقم	المحاور	معامل الارتباط
1	الاطار المفاهيمي للتمكين الإداري.	0.943
2	أهمية تبني مدخل تمكين العاملين.	587.0
3	أبعاد تمكين العاملين.	685.0
4	خصائص التمكين الإداري.	783.0
5	الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين.	0.884
	الدرجة الكلية	0.584

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية هي قيم مرتفعة مما يدل على اتساق محاور الاستبانة.

ج. الثبات:

للتحقق من ثبات الأداة، استخدمت معادلة كرونباخ الفا، حيث وصل معامل الثبات الكلي للأداة إلى (0.88)، وهو معامل ثبات عال ويفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية، واختبار مربع كأي (كا²).

عرض النتائج وتفسيرها:

فيما يلي عرض النتائج حول تمكين العاملين في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر عينة الدراسة. الجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): وجهة نظر عينة الدراسة حول التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية

م	العبارات	موافق		موافق لحد ما		غير موافق		الوزن النسبي	كا
		ك	%	ك	%	ك	%		
	أولاً: الإطار المفاهيمي للتمكين:								
1	من ضمن مؤشرات الحكم الراشد للتنمية البشرية المستدامة المتمثلة في التعاون، والعدالة في التوزيع، الاستدامة، والأمان الشخصي.	40	80	5	10	5	10	90%	38.37
2	هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية للعاملين في إدارة شؤون عملهم مع مسؤولياتهم عن النتائج.	45	90	5	10			96,6%	46.32
3	هو إعطاء العاملين سلطة أوسع في استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.	47	94	3	6			98%	57.45
4	هو إعطاء الصلاحية للعاملين في حل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.	44	88	4	8	2	4	94,6%	39.53
5	هو نقل السلطة للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة اليهم دون التدخل المباشر من الإدارة.	43	86	5	10	2	4	94%	58.44
6	دعم الإدارة لقدرات ومهارات ومعارف العاملين من خلال الدورات التدريبية حسب احتياجاتهم والمنظمة التي يعملون فيها.	48	96	2	4			98,6%	60.33
7	توفير البيئة الكافية والكفيلة لتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع والتميز.	47	94	3	6			98%	59.25

37.66	%93	4	2	12	6	84	42	التمكين وسيلة ناجحة للرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية، وزيادة ولاء العاملين نحو مؤسساتهم.	8
49.67	%95			14	7	86	43	يكرس العاملين من خلالها كل طاقاتهم وإمكاناتهم لخدمة المؤسسة والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.	9
57.67	%97			8	4	92	46	العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق النتائج المرجوة من أجل كسب رضا المجتمع.	10

								ثانيا : أهمية تبني مدخل تمكين العاملين.	
60.56	%98,6			4	2	96	48	الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.	11
59.67	%98			6	3	94	47	الاستفادة من الطاقات الفكرية والإبداعية للقيادات في المنظمة.	12
55.83	%94,6	6	3	4	2	90	45	سرعة ومرونة عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.	13
54.89	%94,6	4	2	8	4	88	44	إعطاء العاملين مسئوليات اكبر وتمكينهم من الإحساس بالإنجاز.	14
56.34	%95	4	2	6	3	90	45	زيادة درجة الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة لدى العاملين.	15
62.67	%99			2	1	98	49	الارتقاء بأداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة وتلبية تطلعات المستفيدين منها.	16
53.66	%94	6	3	6	3	88	44	تعليم الإدارة كيف تقوم بتمكين العاملين من خلال التوجيه والانفتاح على اتباع طرق جديدة لأداء الأعمال.	17
45.63	%92	8	4	8	4	84	42	تنمية الشعور لدى العاملين بالفعالية الذاتية من خلال إيمان الفرد وثقته بقدراته على إنجاز المهام المناطة به بنجاح.	18
53.23	%94	6	3	6	3	88	44	تزويد العاملين بالمعلومات والمعرفة التي تساعدهم على فهم وتعزيز أداء المنظمة.	19

49.67	%93	6	3	8	4	86	43	الفرد الممكن يتمتع بالدافعية الداخلية والإيمان التام بقدراته على الرقابة الذاتية والتكيف وتحقيق النتائج والإنجاز.	20
54.56	%94,6	6	3	4	2	90	45	الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.	21
								ثالثا : أبعاد تمكين العاملين :	
39.67	%92	10	5	4	2	86	43	المهمة : حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها	22
63.23	%98			6	3	94	47	القوة : قوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، والى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.	23
57.34	%96	4	2	4	2	92	46	الالتزام : زيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة وزيادة الثقة بالنفس.	24
55.67	%95	4	2	6	3	90	45	الثقافة : مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين وأسلوب تنفيذها وتوفير الإمكانيات المشجعة على نجاحها.	25

54.34	94,6%	6	3	4	2	90	45	البعد الإداري : إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بكفاءة وفعالية سوف يعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل.	26
65.45	98,6%			4	2	96	48	البعد المهاري : إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي والمعارف والخبرات والاتجاهات الإيجابية نحو العمل من خلال التدريب والتعليم المستمر.	27
56.34	93%	6	3	8	4	86	43	البعد الاجتماعي : لكي يشعر الموظف بالتمكين الفعلي لا بد أن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا يؤدي إلى زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي.	28
								رابعاً : خصائص التمكين الإداري :	
44.34	89%	8	4	8	4	84	42	تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.	29
55.56	94%	6	3	6	3	88	44	تنمية قدرة القادة على حل المشاكل في العمل، وفي الأزمات التي تواجههم.	30
57.33	94,6%	6	3	4	2	90	45	ضمان تحسين جودة الخدمات والنتائج مما يزيد من الثقة بين العاملين والمستفيدين.	31

56.98	94,6%	4	2	8	4	88	44	زيادة التوازن الشخصي والمهني للقادة وتعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.	32
39.78	92,6%	8	4	6	3	86	43	التمكين الإداري فرصة لاكتشاف القادة الموهوبين والمبدعين في المنظمة.	33
38.89	92,6%	6	3	10	5	84	42	يساهم التمكين على زيادة ثقة الإدارة وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم وقدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة.	34
55.78	94%	6	3	6	3	88	44	مساهمة التمكين في رفع مستوى أداء المنظمة وزيادة كفاءة وفعالية وتحسين مخرجات المنظمة.	35
56.86	94,6%	6	3	4	2	90	45	التعزيز الإيجابي للقادة اتجاه منظماتهم والتحفيز الذاتي نحو الولاء والانتماء التنظيمي لها.	36
60.34	,96%6			4	2	96	48	أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل بعد التأكد من حسن إعدادهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات.	37
								خامسا : الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين :	
41.56	89%	10	5	12	6	78	39	فن إدارة الوقت.	38
59.34	96%	4	2	8	4	88	44	إدارة الاجتماعات.	39
42.56	92%	8	4	8	4	84	42	الإدارة بالأهداف والنتائج.	40
61.56	96,6%	2	1	6	3	92	46	الإدارة تحت ضغط العمل.	41

63.78	%98,6			4	2	96	48	إدارة الجودة الشاملة.	42
68.67	99%			2	1	98	49	إدارة التسويق الرياضي.	43
65.34	98,6%			4	2	96	48	إدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي.	44
67.34	99%			2	1	98	49	كتابة التقارير.	45
60.67	96,6%	2	1	6	3	92	46	سيكولوجية الإدارة الرياضية.	46
64.45	96,6%			4	2	96	48	مهارات اتخاذ القرار الرشيد.	47
59.56	95%	4	2	6	3	90	45	تقييم الأداء المؤسسي.	48
64.34	98%			6	3	94	47	إدارة تقنيات المعلومات.	49
65.88	98,6%			4	2	96	48	إدارة الحدث الرياضي.	50
64.34	96%	2	1	8	4	90	45	إدارة الأزمات الرياضية.	51
56.78	94,6%	4	2	8	4	88	44	فن الاتصال الجماهيري.	52
42.78	92,6%	6	3	10	5	84	42	البحث العلمي في المجال الرياضي.	53
58.34	97%			8	4	92	46	إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي.	54
64.34	98%			6	3	94	47	إدارة المنشآت الرياضية.	55
35.67	82%	8	4	10	5	82	41	الإدارة الاستراتيجية في المجال الرياضي.	56

* قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة $(0.01) = 6.63$

بدراسة الجدول (3) يتضح ما يلي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0,01) مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على عبارات المحور حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (90 % - 98,6 %) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

يتضح الاهتمام بمفهوم التمكين في التسعينات من القرن الماضي – وقد سميت تلك الحقبة بحقبة التمكين – ليصبح ذلك أحد المداخل الإدارية الداعية لإطلاق حرية العاملين والتخفيف من حدة البيروقراطية الإدارية وتعزيز الروح التشاركية في العمل بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي. (الأحمدي وأبو خضير، 2009)

ويشير (Lashely, 1999) أن تعريف مفهوم التمكين يرتبط باستراتيجيات التمكين بتصنيفه إلى عدة فئات: التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة.

المحور الثاني: أهمية تبني مدخل تمكين العاملين:

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة أفراد العينة جميعها على عبارات المحور الثاني حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (92 – 99%) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

يشير أفندي (2003) إلى أن الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين تتمثل في: حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية، أهمية سرعة اتخاذ القرارات، إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ويرى (Umiker, 1992) أن التمكين يفيد كلا من المنظمة والعاملين فيها على النحو التالي: ارتفاع الإنتاجية وجودة الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق مكانة متميزة، وإشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات، ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة وإحساسه بالرضا عن الوظيفة التي يقوم بها، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد وزيادة تحمل المسؤولية، وربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

المحور الثالث : أبعاد التمكين الإداري :

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على عبارات المحور الثالث حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (92 – 99 %).

وأشار عبدالعزيز (2006) إلى أن التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين تعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

يرى (Spector , 2001) المشار اليه في معالي (2001) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما: البعد المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة. والبعد الإداري ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

يشير كل من سالي (2002) والساعدي (2006) إلى أن التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توافر مجموعة من الأبعاد والمتطلبات قبل وبعد عملية التمكين وهي: الثقة الإدارية من قبل الإدارة العليا بالعاملين من خلال إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار – الدعم الاجتماعي : لكي يشعر العاملين بالتمكين الفعلي لا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم – الأهداف والرؤية المستقبلية من خلال أدراك العاملين بأهداف ورؤية الإدارة العليا والعمل على تحقيقها – الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والعاملين في حل المشكلات والأزمات – التدريب المستمر للعاملين وفق احتياجات العاملين والمنظمة لاكتساب المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة – فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تشجع على أهمية تكوين فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

ويشير السكارنة (2009) إلى أن تطبيق التمكين في المنظمة يساهم إلى تحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاجية، وزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

يرى (Gandz 1990) أن من غير المنطقي تمكين العاملين لاتخاذ قرارات هامة دون توفير التدريب المناسب لهم للقيام بهذه الأمور.

وتؤكد الدراسات أهمية التدريب إذ يشير (Caudron 1995) إلى أنه بمجرد أن يدرك العاملون المطلوب عمله بالضبط لتحسين أداء المنظمة لا بد أن يمتلكوا المهارات والإمكانات اللازمة لإجراء هذه التحسينات.

المحور الرابع: خصائص التمكين الإداري:

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على عبارات المحور الثالث حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (89 – 96.6%) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

أن ما توصلت اليه الدراسة من نتائج أكد (Nixon , 1994) إلى أن المستقبل في ظل المتغيرات الدولية المتنافسة سيكون أكثر تعقيدا وأكثر منافسة، لذا ينبغي للمنظمات التي سوف تطبق التمكين تكون أكثر مرونة واستعداد وقدرة على التكيف والتعلم بغية بقاؤها واستمرارها في السوق والمحافظة على حصتها. ويضيف (Nixon) إلى أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن نضع حدودا للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين، خلق نوع من التوازن بين التوجيه والإرشادات في آن واحد.

كما صرح (Knight – Turvey , Neal 2006) بأن الحرية في اتخاذ القرار بصدد ما يجب عمله وكيف يؤدي العمل والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين. وأضاف في موقع آخر بأن العاملين الأكثر إبداعا هم العاملون الذين ينزعون إلى أو يتوفر لديهم الميل نحو حب الاستطلاع والمتجهين نحو التعلم، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصرارا على مواجهة العقبات والتحديات.

المحور الخامس: الدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين.

تبين من الجدول (3) أن قيمة كا2 المحسوبة للفروق بين استجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث أكبر من القيمة الجدولية ل كا2 عند مستوى (0.01) مما يدل على موافقة أفراد العينة جميعا على عبارات المحور الثالث حيث تراوحت نسبة الموافقة ما بين (89 – 99 %) وهي نسبة مرتفعة تدل على الموافقة.

يشير (Byham 1997) إلى أن من أهم مواصفات المنظمات الممكنة توفير أنواع مختلفة من التدريب منها: تدريب القيادات، التدريب الفني، والتخصصي، والتدريب السلوكي على التفاعلات الإنسانية، ومنهجيات حل المشكلات، والتدريب على التعامل مع الجمهور، وخدمة العملاء، ومساندة العمل الجماعي.

يشير (Erstad , 1997) أن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات والقابليات القادرة على التنافس لأن التدريب والتطوير لهما تأثيرا متوازنا في التمكين.

كما يؤكد (Lawson , 2001) إلى أن التدريب والتطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم ويحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري واضحة المعالم من حيث الرؤية والأهداف والقيم والتبني للمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات الرياضية مثل الإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة لما تلك المفاهيم من علاقة وثيقة بالتمكين الإداري للعاملين في تلك المؤسسات.
2. تهيئة بيئة العمل الملائمة لدى المؤسسات الرياضية المدعمة للتمكين الإداري من خلال التعاون والتنسيق والعلاقات الجيدة بين الإدارات والإقسام واللجان، والجماعات والأفراد في مجال تبادل المعلومات والاتصالات لضمان فاعلية المنظمة وكذلك لتفادي الصراعات بين الأفراد والجماعات
3. العمل بأسلوب اللامركزية في المؤسسة الرياضية من خلال تفويض السلطة لرؤساء اللجان المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية وإعطائهم فرص اتخاذ القرارات.
4. ضرورة اهتمام إدارات المؤسسات الرياضية بتدريب العاملين أثناء الخدمة من أجل استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطوير المؤسسات الرياضية.
5. في ظل التطورات السريعة التي تلحق بمهنة الرياضة ينبغي على المؤسسات الرياضية الأهلية والرسمية إيفاد القيادات الرياضية في بعثات ودورات تدريبية إلى الدول المتقدمة رياضياً من أجل نقل العلم، وفنون الإدارة والإنتاج والخبرات الرياضية في مجال التسويق والاستثمار، وإدارة الفعاليات والبطولات الرياضية.
6. التعلم المرن للقيادات في المؤسسات الرياضية والذي يمكنهم من التعلم عندما (When) يرغبون في ذلك (التكرار، التوقيت، المدة) وبالطريقة التي يودون التعلم بها (How) بأساليب الملائمة لهم وبالمضمون (What) الملائم لهم، وأن هذه المبادئ للتعليم المرن يمكن تطبيقها (عن بعد) وعندئذ يقوم المعلمون والمدرّبون بتحديد المكان (Where) الذي يفضلون تلقي التعليم فيه سواء أكان مركز تدريب، أم منزل، أم مؤسسة، أم أكاديمية، أم معهد..... الخ)
7. الأخذ بالاستراتيجيات التي تساعد على تنفيذ التغيير الفعال في المؤسسات الرياضية وتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومساعدة الأفراد على قبول التغيير والرغبة فيه والالتزام به، والتأقلم معه من خلال مراحل الثلاثة المتمثلة في الحاجة إليه، والتحرك نحو،

والاستقرار والتأصيل بإحلال الأساليب الجديدة محل القديمة.

8. العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين على أن تتناسب تلك الحوافز مع الجهد المبذول والنتائج التي تحققت على مستوى الشخصي، والمؤسسي.
9. من المهم وضع نظام متكامل من حيث التصميم لقياس الأداء على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال مقاييس موضوعية تسهم في تحديد المركز التنافسي للمنظمة، وتحديد الارتباط بين الأداء والنتائج في المنظمة.
10. التخطيط للموارد البشرية على المستوى المنظمة الرياضية وتحديد حاجتها منها كما، ونوعاً، ووضع نظام فعال للتدريب، والحوافز الاستراتيجية العامة للمنظمة والسلوك الإنساني للعاملين فيها يضمن اجتذاب الموارد البشرية ذات المهارات المطلوبة، والمؤهلات العلمية للمنظمة والتي تمتلك القدرة التنافسية على المستوى المحلي والعالمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أفندي، عطية (2003) تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- البلوي، محمد سليمان (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.
- بوخولة باديس، وقرينة محمد حمزة.(2015). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت - ولاية ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد (7)، 119-103.
- بدح، احمد بن محمد.(2014). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتمكين الإداري لدى العاملين فيه. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (11)، 184-161.
- الكساسبة محمد مفضي، الفاعوري عبير حمود، عبدالله كفاية محمد طه (2009) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.
- جريدة البلاد. (2013).العدد (1687) السنة الثالثة، مملكة البحرين.
- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب. (2011).معجم الإدارة، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- البريدي، عبدالله عبدالرحمن، والرشيدي، نورة، بنت محمد. (2012). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، الرياض، دورية الإدارة العامة، المجلد (52)، العدد (2) -199 161.
- الخاجة، فاطمة عبدالحميد.(2006).أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الفياض، محمود أحمد عبدالله. (2005). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القاضي نعيم سلامة.(2018). أثر استراتيجيات تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية

- للتنمية الإدارية، (مصر)، (1)38، 162-139.
- قريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة احمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، (1)11، 89-59.
- راضي، جواد محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)12، 84-62.
- الأحمدى، حنان عبدالرحيم، وأبو خضير، إيمان بنت سعود. (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة - دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة في معهد الإدارة العامة، الرياض، دورية الإدارة العامة، المجلد (49) العدد (4) 517 - 558.
- عبدالعزيز، مازن. (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان : مجمع الشرق الأوسط للصناعات، الأردن.
- العبيدين، بثينة زياد. (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفية في كل من شركة مصانع الإسمنت ومؤسسة الموانئ الأردنية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العطوي، رويدا بنت محمد عبادة، مرعي، كائكان فواز عبدالحميد. (2018). أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاة للدراسات والأبحاث - الأردن، (2)4، 151-125.
- غازي، علي علي. (2018). الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال - مصر، العدد (160)، 12-6.
- العتيبي، خالد بن سلطان. (2015). التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العتيبي، تركي، وإبراهيم هيفاء. (2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة والتنمية، 92، 160-35.
- سالي، علي محمد. (2002). العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص ص 37 - 38.
- السعودي، موسى احمد. (2013). أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1)9، 79-60.

- السكارنة، بلال. (2009).التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الساعدي، مؤيد يوسف. (2006). قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م (3)، ع (11).
- الشريف، راشد بن مسلط. (2010).تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الأعمال السعودية، الرياض، دورية الإدارة العامة، المجلد (50)، العدد (4) 493 - 532
- سلامة، سلمان. (2011). إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية.
- سمير عبدالحميد علي. (2001).الكفايات الإدارية لمديري الهيئات الرياضية، مجلة نظريات وتطبيقات، الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التربية الرياضية بنين، العدد (41).
- الطعاني حسن أحمد والسويعي، عمر سلطان.(2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 40(1)، 305-327.
- درويش، كمال، وعثمان، إسماعيل حامد. (2003).التنظيمات في المجال الرياضي، القاهرة : دار الفكر العربي، مصر.
- الدوري، زكريا مطلق (2004) تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، بغداد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (46).
- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- معالي، فهيم حيدر. (2001). دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص 23.
- مسعود، مؤيد أحمد صادق. (2012).درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية.
- مصطفى، شرين إبراهيم سلامة.(2016). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Besterfield Dale , H. (2003).Total quality management. 3 rd ed Pearson Education Inc.
- Bowen , D. E. & Lawler , E. (1995).Empowering Service Employees , Sloan Management Review , Summer , 73 -83.
- Byham , W. c. (1997).Characteristics of an Empowered Organization ,In Ginnodo , B. (ed) the power of Empowerment what the Experts say and 16 Actionable Case Studies Arlington Heights , IL : Pride.
- Caudron , S. (1995) Create an Empowering Environment. Personnel Journal 74 -9 , P 28.
- Ersted , Margaret (1999) Empowerment and Organization change International ,Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 9.
- Geroym, G.&Anderson,J.,(1998).Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6 , No.2, pp57-65.
- Gyumin Lee, Peter Beomcheol Kim, Richard R. Perdue.(2016). A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers. International Journal of Hospitality Management, 57, 1-8.
- Jarrar, F. , Zairi , M.(2002).Employee Empowerment -UK Survey of Trends and Best practices , Managerial Auditing Journal , 17 (5) : 266-271.
- Jordan , S. (1999). Innovative Culture and Empowered Employees – High Performance , South African Journal of Business Management , 15 (8) , 1025 -1041.
- Knight – Turvey , Neal (2006) Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiatives : the Need to Feel Empowered, Entrepreneurship, Theory and Practice. PP 313 -324.

- Lashley , C. (1999) Employee Empowerment in Services : A Framework for Analysis , Personnel Review , 28 (3) 169. 192.
- Michign , Flint , & E. Czuba , Cheryl , (2004). Empowerment : What is it?, Joe Journal, pp.3-4.
- Moran , John & Baird, Brightman (2001) Leading Organization Change. Career Development International , Vol. 6 , No 2 , PP 111 -119.
- Nixon , B. (1994) Developing An Empowering Culture in Organizations, Empowerment in Organization , Vol , 2 No 1. No. 7.
- Quinn , G. E. & Spreitzer , G.M. (1997) The Road to Empowerment Seven Questions Every Leader Should Consider. Organizational Dynamics, 26- 2 , p. 37.
- Stir, Thomas,(2003) Fundamentals of Empowerment: Available on: [WWW.40uncestoheaven.com/fundamentals of Empowerment-final.pdf](http://WWW.40uncestoheaven.com/fundamentals%20of%20Empowerment-final.pdf).
- Umiker , William , (1992) Empowerment The Lester Strategy , Health Care Supervision , Vol. 11 , No. 12 , p. 233. -Mavriance , Mary , A. (2005) Transformational Leadership, Libraries and the Academy , 5 (3):3.
- United States Accounting Office (2001) Practices that Empowered and Involved Employees.(GAO Reports. P.1-36).Available on line :[www.gov/egi-bin/getrt/gao- 0-01-1070](http://www.gov/egi-bin/getrt/gao-0-01-1070). -Jala, H& Purti,R.(2016).Examining the effects of employee empowerment , teamwork, and employee training on job satisfaction. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 219, 272 – 282.