



آليات تمكين اعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكاراتيه

*أ.م. د/ صالح عبد القادر عتريس

*أ.م. د/ محمد ابراهيم مغاوري

*م / علي عبد الحفيظ محمد

مقدمة ومشكلة البحث:

فى ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والـضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولى العديد من المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية ويعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الحديثة التي تحظى بالاهتمام الكافي فى كافة قطاعات الدولة وفى المجال الرياضى بصفة خاصة.

ويعزى تميز أى نظام فى المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة وفى ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما ترتب عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري كما يعد تمكين العاملين مدخل جديد بأدبيات الإدارة ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكن يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. (٤ : ٢٩)

وتمكين العاملين في مواقع إتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة فمن خلال طرح مفاهيم التمكين تتضمن تعدد الاتجاهات والزوايا مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فتارة يتم التركيز على السلطة والقوة وتارة نركز على ضرورة إجتماع عدة مدركات (المعرفة ، المعلومات ، المكافآت، القوة) ولكن أغلب الأدبيات إجتمعت على توفر عنصر إتخاذ القرار في الإدارة الممكنة ويمكن تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة

* أستاذ تدريب رياضات الدفاع عن النفس المساعد بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.

* أستاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية جامعة الوادي الجديد.

* معيد بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية- جامعة الوادي الجديد.



والمسئولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار. (٢: ١٥) ويشير كلاً من (Manuela&Bruce,2003) أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية إتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية إتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة. (٨: ١٠٢)

كما يرى كلا من "القريوتي والعنزي (٢٠٠٦) بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي ويشير إلى أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسئولية وإستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات. (٦: ٢٨٧)

ومما سبق يرى الباحثون أن التمكين من أهم ضمانات استمرار المنظمات فهو يساعد على رضا اعضاء اللجان النوعية ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إتاحة الفرص لإظهار قدراتهم والتقدير والثقة من قبل الإدارة فهو عامل أساسي وفعال لنجاح فضل التنافس المتصاعد والتمكين يمثل العملية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في العمل من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي للعاملين ومن الأمور المسلم بها أن نجاح العمل أيا كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيماً في المجال الرياضي وتؤكد نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن اعضاء اللجان النوعية الأكثر رضا وإقتناعاً يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية ، فيتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر.

ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك اعضاء اللجان النوعية التمكيني وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية.

أهمية البحث والحاجة إليه:



- قد يساهم البحث في توجيه اعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه لاستخدام اساليب حديثة تساعد في الارتقاء بمستوي الاتحاد المصري للكراتيه.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على آليات التمكين لاعضاء اللجان النوعية الإداري بالاتحاد المصري للكراتيه من خلال:

- ١- التعرف على حرية الاختيار لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه
- ٢- التعرف على التأثير في القرارات لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه.
- ٣- التعرف على معني وقيمة العمل لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه.
- ٤- التعرف على الفاعلية الذاتية لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هو الوضع الفعلي لبعده حرية الاختيار لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه؟
- ٢- ما هو الوضع الفعلي لبعده التأثير في القرارات لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه؟
- ٣- ما هو الوضع الفعلي لبعده معني وقيمة العمل لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه؟
- ٤- ما هو الوضع الفعلي لبعده الفاعلية الذاتية لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

التمكين الإداري: administrative empowerment

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية إتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية إتخاذ القرارات التي لا



تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (٧: ١٠٢)

الدراسات المرتبطة:

الدراسات العربية:

١- دراسة زكريا مطلق الدوري (٢٠١٨م) وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بعدي معني العمل واستقلالية العمل على الأداء الوظيفي وقد توصل الباحث إلي مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك أثر لكل من بعدي معني العمل، استقلالية العمل علي الأداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية وأنه لا يوجد أثر لكل من بعدي كفاءة العمل وتطوير العمل علي الأداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الأردنية.

٢- دراسة جواد محمد، سيف الدين عماد (٢٠١٣م) وتهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة

٣- دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم، أحمد غلوم العمادي (٢٠٠٩) استهدفت الدراسة التعرف على تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في جامعتي أسيوط وقطر وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها انخفاض محور حرية الاختيار لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بقطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط، ارتفاع محور الفاعلية الذاتية لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بقطر عن العاملين بإدارة رعاية جامعة أسيوط.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

١- دراسة هنري اونجورى (Henry Ongori) (٢٠٠٩م) وتهدف الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل وتمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل



الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم وتمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

٢- دراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu) (٢٠٠٨) هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة التي هي بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل، الاستقلالية، الكفاءة، الأثر) وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل ومعدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

١- المديرون بالاتحاد المصري للكراتيه وفروعه

٢- العاملون بالاتحاد المصري للكراتيه وفروعه

عينة البحث:

تم الحصول على عينة البحث بالطريقة العشوائية من الافراد الممثلين لمجتمع البحث وهم كالتالي:

١- المديرون بالاتحاد المصري للكراتيه وفروعه

٢- اعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه وفروعه

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	عينة البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
١	المديرون بالاتحاد المصري للكراتيه وفروعه	٣٧	١٦
٢	اعضاء اللجان النوعية بالاتحاد المصري للكراتيه وفروعه	٨٩	٣٤
	الاجمال	١٢٦	٥٠



- أدوات جمع البيانات:

استمارة الاستبيان

جاءت مرحلة اعداد وتصميم استمارة الاستبيان وفقا لخطوات متتابعة على النحو التالي:

أ- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

قام الباحثون بتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، وعرض تلك المحاور على الخبراء حيث تم الاستعانة بعدد (١٠ خبراء) من أساتذة الإدارة الرياضية.

وتم عرض الاستبيان على السادة الخبراء فى صورته المبدئية فى الفترة من ٢٠٢١/١٠/١٥ الى ٢٠٢١/١٠/٢٠، وقد ارتضى الباحثون نسبة اتفاق ٧٠%. وفى ضوء ملاحظاتهم تم إجراء بعض التعديلات.

ب- تحديد العبارات المكونة للاستبيان وصياغتها:

قام الباحثون بوضع عبارات استمارة الاستبيان فى صورته الأولية بعد الاتفاق على عدد (٤) محاور اساسية لاستمارة الاستبيان.

تم وضع ميزان تقدير ثلاثي يعبر عن آراء العينة وفقا لما يلي: (وافق-إلى حد ما- لاوافق) وتم تحويل التقديرات اللفظية إلى تقديرات رقمية وذلك بمنح درجات (١ - ٢ - ٣) للاستجابة على الترتيب لأن جميع عبارات الاستبيان ايجابية.

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين مجتمع البحث الذي سبق ذكره حيث بلغت عينة البحث (١٢٦) فرد وهم كالتالي: عينة البحث الأساسية عددها (١٢٦) فرد والعينة الاستطلاعية من داخل العينة الاساسية وعددها (٥٠) فرد، وتم التطبيق الاول للبحث فى ٢٠٢٢/٢/١٦م وتم التطبيق الثاني ٢٠٢٢/٢/١٦م بفارق اسبوعين.

حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

أولاً: الصدق:

قام الباحثون بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المحتوى:

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء (مرفق ١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى



مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة إتفاقهم على العبارات، وبهذا تحقق الباحثون من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، وقد ارتضى الباحثون نسبة الاتفاق ٧٠٪.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان وفقاً لرأي الخبراء على عينة استطلاعية بلغت (٥٠) فرد تم اختيارهم من داخل مجتمع البحث ومن داخل العينة الأساسية، وذلك لحساب معامل الارتباط (بيرسون) ومستوى الدلالة بين العبارات والمحاور.

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء للعبارات

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
%	م	%	م	%	م	%	م
٩٠٪	١	١٠٠٪	١	٩٠٪	١	٨٠٪	١
١٠٠٪	٢	٩٠٪	٢	٩٠٪	٢	٩٠٪	٢
١٠٠٪	٣	٦٠٪	٣	٨٠٪	٣	٨٠٪	٣
١٠٠٪	٤	١٠٠٪	٤	١٠٠٪	٤	٩٠٪	٤
٩٠٪	٥	٦٠٪	٥	٩٠٪	٥	١٠٠٪	٥
١٠٠٪	٦	٧٠٪	٦	٧٠٪	٦	٨٠٪	٦
٩٠٪	٧	٩٠٪	٧	٦٠٪	٧	٨٠٪	٧
٨٠٪	٨	٨٠٪	٨	١٠٠٪	٨	١٠٠٪	٨
١٠٠٪	٩	١٠٠٪	٩	١٠٠٪	٩	١٠٠٪	٩
٨٠٪	١٠	٨٠٪	١٠	١٠٠٪	١٠	١٠٠٪	١٠
١٠٠٪	١١	٨٠٪	١١	١٠٠٪	١١	١٠٠٪	١١
						١٠٠٪	١٢



يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء للعبارة تراوحت ما بين (٦٠٪ : ١٠٠٪)، وتم حذف العبارة رقم (٧) من المحور الاول والعبارة رقم (٣) والعبارة رقم (٥) من المحور الثاني حيث حصلوا على نسبة مئوية اقل من ٧٠٪ وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين العبارات والمحاور

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
%	م	م الارتباط	م	م الارتباط	م	م الارتباط	م
٠.٤٩١	١	٠.٨٠٠	١	٠.٤٨١	١	٠.٥٠٦	١
٠.٥٧٣	٢	٠.٧٧٨	٢	٠.٧٥١	٢	٠.٥٤٢	٢
٠.٦٦١	٣	٠.٥٠٦	٣	٠.٦٤٣	٣	٠.٥٤٣	٣
٠.٥٩٣	٤	٠.٥٤٢	٤	٠.٧٢٧	٤	٠.٥١٤	٤
٠.٦٦٥	٥	٠.٤٠٣	٥	٠.٤٠٣	٥	٠.٦٤٢	٥
٠.٥٤٣	٦	٠.٤٠٤	٦	٠.٤٠٤	٦	٠.٧٦٧	٦
٠.٤٧٩	٧	٠.٣٩٦	٧	٠.٣٩٦	٧	٠.٦٨١	٧
٠.٥٥٢	٨	٠.٥٦٠	٨	٠.٥٦٠	٨	٠.٧٣٦	٨
٠.٥٠٠	٩	٠.٤٦٣	٩	٠.٤٦٣	٩	٠.٥٠٣	٩
٠.٥٥٦	١٠			٠.٥٥٦	١٠	٠.٣٧٧	١٠
٠.٤٥٤	١١					٠.٦٤٢	١١
						٠.٤٧٠	١٢

قيمة ر الجدولية عند مستوي معنوية (٠.٠٥) = ٠.٢٨٨



يتضح من جدول (٣) أن معاملات ارتباط بين المحاور والعبارات قد تراوحت ما بين (٠.٣٧٧ : ٠.٧٣٦) وهي معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٥)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للعبارات ولم يتم حذف أي عبارات.

ثانياً: الثبات:

قام الباحثون بإيجاد الثبات عن طريق استخدام "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقاً للمعادلة الإحصائية لكلاً من "كودر Kuder" وريتشاردسون Richardson "تعديل كرونباخ حيث يمثل "معامل ألفا Alpha" متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان ويوضح جدول (١٠) معامل الثبات بطريقة ألفا.

جدول (٤)

قيم معاملات ألفا Alpha لمحاور الاستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة Alpha
الأول	حرية الاختيار للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه.	٠.٩١١
الثاني	التأثير في القرارات للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه.	٠.٨٧٥
الثالث	معني وقيمة العمل للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه.	٠.٨٦٧
الرابع	الفاعلية الذاتية للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه.	٠.٨١٣

قيمة ر الجدولية عند مستوي معنوية (٠.٠٥) = ٠.٢٨٨

يتضح من جدول (٤) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح ما بين (٠.٨١٣، ٠.٩١١) وذلك يؤكد على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.



جدول (٥)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للمحور الاول

حرية الاختيار للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدرة	%
١	تناسب طبيعة عملي مع قدراتي واستعداداتي	80	21	25	307	81.2
٢	اقوم بالتنسيق والتعاون مع زملائي في العمل	74	36	16	310	82.0
٣	استطيع ان اجد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	70	43	13	309	81.7
٤	يراقبني الرئيس المباشر لضمان سير عملي دون مشاكل	76	32	18	310	82.0
٥	يشجعني مديري علي تقديم بعض الحلول لمشاكل العمل	68	37	21	299	79.1
٦	يسمح لي مديري بوضع الجداول الزمنية لإتمام عملي بدقة	80	36	10	322	85.2
٧	تساعدني السلطات الممنوحة لي في العمل التعامل مع اخطاء العمل	88	30	8	332	87.8
٨	يسمح لي نظام العمل بالمرونة في اختيار مواعيد عملي	55	62	9	298	78.8
٩	التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في اي اخطاء تهدد مستوي ادائي في المستقبل	50	59	17	285	75.4
١٠	تسمح الادارة بالمشاركة في اتخاذ القرار المناسب لطبيعة العمل	68	43	15	305	80.7
١١	يحملني اختياري لعملي المسؤولية تجاهه	65	43	18	299	79.1
١٢	اقوم بالتعاون والتنسيق مع رؤسائي في العمل	69	42	15	306	81.0

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في بعد (حرية الاختيار للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه) تراوحت ما بين (٧٥.٤ : ٨٢.٠)، كما تبين أن العبارة رقم (٩) التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في اي اخطاء تهدد مستوي ادائي في المستقبل حصلت على اقل العبارات في النسبة المئوية (75.4%) تليها العبارة رقم (٨) يسمح لي نظام العمل بالمرونة في اختيار مواعيد عملي بنسبة مئوية (78.8%) وحصلت



العبارة رقم (٢) اقوم بالتنسيق والتعاون مع زملائي في العمل والعبارة رقم (٤) يراقبني الرئيس المباشر لضمان سير عملي دون مشاكل على اعلى نسبة مئوية (٨٢٪) ويرى الباحث ان التزام اعضاء اللجان النوعية باتخاذ الاجراءات اللازمة للقيام بالعمل لا يعد مصدر للخوف من الوقوع في مشكلات حتى تعمل الادارة العليا على ترك مساحات كافية لحرية التعبير او الابتكار في اتخاذ القرارات وتنفيذها وليس بالضرورة اتخاذ الاجراءات الروتينية العادية لتجنب الوقوع في اخطاء وكذلك فان الادارة العليا لا تسمح في كثير من الاحيان بتغيير مواعيد العمل الا في الحالات الضرورية فقط ويكون بالاتفاق بين الزملاء في العمل على ان لا يؤثر ذلك على سير العمل او طبيعة العمل.

كما يرى الباحثون انه ظهر من نتائج عينة البحث ان التعاون بين الزملاء موجود بنسبة كبيرة وهذا يعد مؤشر على القيام بالعمل بافضل الطرق حيث المشاركة والتعاون بين الافراد يسهم في نجاح المنظومة ككل، كما تشير النتائج ايضا ان عنصر الرقابة المباشر حصل على نسبة عالية من الاستجابات وهذا يعد مؤشر ايجابي حيث تعمل الرقابة على التأكد من ان ما يحدث مطابق للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، كما ان ان السلطة التي يمنحها الاتحاد المصري للكارتية للعاملين تتلائم مع حجم العمل المراد انجازه، كما تسمح الادارة العليا بمشاركة اعضاء اللجان النوعية في وضع الخطط واتخاذ القرار الملائم لسير العمل، وكذلك درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله حيث أن حرية الاختيار من أهم ابعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى ويتقارب هذا البعد مع المفاهيم الادارية الأخرى مثل المشاركة، حرية الإرادة والسيطرة الذاتية، وكلها مفاهيم لها تأثيرها الايجابي على الرضا الوظيفي، الأداء، الانتماء والالتزام التنظيمي وتخفيض الفاقد ومعدلات الغياب.

وبذلك فان مفهوم التمكين علي تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة و اعضاء اللجان النوعية وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة و اعضاء اللجان النوعية، فالمؤسسات الرياضية الجيدة هي التي تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو الطريق للمنافسة وتحقيق التميز، ومما لا شك فيه أن الاهتمام بمفهوم تمكين اعضاء اللجان النوعية يمثل عنصر أساسياً للمؤسسات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات السريعة، حيث يتضمن التمكين المشاركة الفعلية من جانب اعضاء اللجان النوعية في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف



وتحمل المسؤولية والرقابة علي النتائج وهذا يتفق مع دراسة كلا من دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم، أحمد غلوم العمادي (٢٠٠٩).

جدول (٦)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للمحور الثاني

التأثير في القرارات للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%
١	سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوي أداء متميز لوظيفتي.	65	41	20	297	78.6
٢	افضل ان تعطيني الادارة قدر أكبر من المسؤولية في عملي	68	49	9	311	82.3
٣	اقوم بتصحيح بعض الاخطاء في عملي وذلك بما لدي من سلطة.	65	46	15	302	79.9
٤	أشارك في وضع الأهداف الخاصة بعملي.	53	42	31	274	72.5
٥	المشاركة في اتخاذ قرارات العمل تشعرني بالرضا عن وظيفتي.	59	43	24	287	75.9
٦	لدي قدر كبير من الصلاحيات في عملي تتلاءم مع السلطات الممنوحة لي.	54	48	24	282	74.6
٧	تأثيري في العمل الذي اقوم به يجعلني أشعر بشيء من السعادة.	56	49	21	287	75.9
٨	تؤثر وظيفتي من خلال المعلومات التي اقدمها للعاملين علي الوظائف الأخرى.	82	39	5	329	87.0
٩	تأخذ الادارة بمقترحاتي في تنفيذ خطط العمل.	76	34	16	312	82.5
١٠	افضل العمل الجماعي لقدرته في التأثير علي القرارات.	89	27	10	331	87.6

كما يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في بعد (التأثير في القرارات للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه) تراوحت ما بين (٧٤.٦: ٨٢.٥)، كما تبين ان



العبارة رقم (٤) أشارك في وضع الأهداف الخاصة بعملتي حصلت على اقل نسبة مئوية (72.5%) تليها العبارة رقم (٦) لدي قدر كبير من الصلاحيات في عملي تتلاءم مع السلطات الممنوحة لي بنسبة مئوية (74.6%)، كما حصلت العبارة رقم (١٠) افضل العمل الجماعي لقدرته في التأثير علي القرارات على اعلى نسبة مئوية (87.6%) تليها العبارة رقم (٨) تؤثر وظيفتي من خلال المعلومات التي اقدمها للعاملين علي الوظائف الأخرى بنسبة مئوية (٨٧%)، ويرى الباحثون ان المشاركة في وضع الاهداف حصلت على اقل النسب المئوية وبذلك يتضح ان الادارة العليا تضع الاهداف بدون مشاركة اعضاء اللجان النوعية وهذا يؤثر على قدرة اعضاء اللجان النوعية على تحقيق الاهداف وبالتالي على جودتها، كما اتضح ايضا من نتائج عينة البحث ان الصلاحيات التي يتمتع بها اعضاء اللجان النوعية في الاتحاد المصري للكراتيه لا تتلائم احيانا مع السلطة الممنوحة لهم وذا يؤثر ايضا في قدرتهم على القيام بالعمل وبالتالي يؤثر ايضا على تحقيق الاهداف

ويرى الباحثون ان قدرة العاملين في الاتحاد المصري للكراتيه علي إنجاز مهام عمله بنجاح يجب ان تتم استناداً إلي خبراته ومهاراته ومعرفته، فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً أن الفرد إلا إذا كان واثقاً من قدراته علي النجاح في تحمل تلك المسؤوليات والقيام بتلك الوظائف، وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقاً للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد علي المدير الذي يعطي الأوامر والمرووس الذي ينفذها، وهذا يتفق مع دراسة هنري اونجري (Henry Ongori) (٢٠٠٩م)

ويشير كلا من زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح (٢٠٠٩) الى انه من خلال التمكين يتحقق استعداد أكبر لدى العاملين لقبول التغيير فحين تقم التغييرات من اعلي بشكل تعسفي دون أية تفسيرات فإن المرؤوسين يميلون إلي الشعور بعدم الاطمئنان والمقاومة للتغيير لكن حين يشاركون في العملية التي قادت الي اتخاذ القرار ويكون قد سنحت لهم الفرصة لأسماع صوتهم ويعرفون ماذا يتوقعون، ويرغبون في ذلك التغيير حيث يدخل الأمان محل عدم الأمان، وقد ترجع اهمية التمكين الي تركيز عمل الادارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومي الروتينية فيتمكن الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة والعمل علي تفجير الطاقات البشرية غير المستخدمة لتحسين الخدمات المقدمة او الانتاج وكذلك تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطة لهم، كما يعد



التمكين وسيلة تحفيزية تعمل علي رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي الي شعور الأفراد بشيء من الرضا ومن ثم زيادة مستوي الانتماء والولاء.

جدول (٧)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للمحور الثالث

معني وقيمة العمل للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%
١	طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي اقوم بها مهمة وذات مسئولية	74	43	9	317	83.9
٢	يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت لآخر	57	30	39	270	71.4
٣	يحرص مديري علي تقديري في العمل أمام الاخرين	45	43	38	259	68.5
٤	يساعد العمل الذي اقوم به في تحقيق الهدف العام للاتحاد	56	48	22	286	75.7
٥	اشعر ان وظيفتي اكثر تحدياً وإثارة من أي وظيفة اخري	69	30	27	294	77.8
٦	تحتاج طبيعة عملي إلي العديد من المهارات	76	40	10	318	84.1
٧	اشعر بالرضا الوظيفي عند إتاحة الفرصة للقيام بمهام ذات قيمة ومعني لي وللآخرين	49	37	40	261	69.0
٨	اشعر بأهميتي كعنصر فعال في المؤسسة	55	43	28	279	73.8
٩	أشارك الادارة العليا في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	74	37	15	311	82.3

كما يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في بعد (معني وقيمة العمل للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه) تراوحت ما بين (٦٨.٥ : ٨٣.٩)، وحصلت العبارة رقم (٣) يحرص مديري علي تقديري في العمل أمام الاخرين على اقل نسبة مئوية ثم تليها العبارة رقم (٧) اشعر بالرضا الوظيفي عند إتاحة الفرصة للقيام بمهام ذات قيمة ومعني لي وللآخرين، كما حصلت العبارة رقم (١) طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي اقوم بها



مهمة وذات مسئولية على اعلى نسبة مئوية (83.9%) ثم تليها العبارة رقم (9) أشارك المديرين في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي وحصلت على نسبة مئوية (82.3%) ويرى الباحث ان تقدير اعضاء اللجان النوعية امام زملائهم يعد من اهم الحوافز المعنوية التي تؤثر على الافراد وتدفعهم الى المزيد من الانجاز وان التقدير للمرؤوسين حتى لو حدث بين المدير و اعضاء اللجان النوعية او بين احد اعضاء مجلس الادارة وبين احد العاملين لا يعد تقدير معنوى مؤثر حيث يعد مؤثرا في حالة اذا كان بين كافة اعضاء اللجان النوعية ويفضل ان يكون هناك حفلا سنويا لتكريم اعضاء اللجان النوعية المتميزين بشهادات تقدير حتى يكون ذلك حافزا لزملائهم ايضا لكي يتميزوا في العمل، كما ان اتاحة الفرصة للعاملين لكي يقوموا بالاعمال التي تتوافق مع قيمهم يجعل ذلك تحقيقها اسهل واسرع بالنسبة للعاملين بل وينعكس ذلك ليس على تحقيق الاهداف بصورة جيدة فقط ولكن يمكن ان يتم تحقيق قيمة مضافة من ذلك ايضا، كما اكدت استجابات عينة البحث في الاتجاه الايجابي ان طبيعة العمل التي يقوم بها اعضاء اللجان النوعية في الاتحاد المصرى للكاراتيه تتميز بانها تحفزهم للقيام باعمالهم فهي تلقى بقدر كبير من المسؤولية لتحقيق الاهداف الرئيسية للاتحاد، وكذلك اكدت استجابات عينة البحث ان الادارة العليا تسهم في زيادة احساس اعضاء اللجان النوعية بالرضا عن العمل وعن الاتحاد من خلال مشاركة اعضاء اللجان النوعية في وضع الاهداف الخاصة بالاتحاد وبذلك يشعر كل منهم بانه جزء من الاتحاد وان تحقيق هذه الاهداف على عاتقه الشخصى لانه من شارك في وضع هذه الاهداف وبالتالي اصبحت اهدافه هو ايضا.

ويرى الباحثون ان إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وأن بعد المعنى يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أنه عندما يتم إعطاء الفرد المسؤوليات والحرية في اتخاذ القرار وخصوصاً ما يتعلق بوظيفة وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة يشعر الفرد بأهمية عمله في تحقيق ذلك الهدف، وهذا يتفق مع دراسة جواد محمد، سيف الدين عماد (٢٠١٣م).

ويشير كلا من زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح (٢٠٠٩) الى ان التمكين يشعر العاملين بشيء من المسؤولية وإحساس بالملكية ورضا عن الإنجاز في العمل بالإضافة إلي أنه يعطيهم سلطة كبيرة في تنفيذ أعمالهم ومهامهم وكذلك قد تزداد الصلة والارتباط بين العاملين وبعضهم البعض أي العمل في ظل الفريق وكل هذه الأمور تعد شيء مهم بالنسبة للمنظمة، كما يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل



علي تكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم عي التي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل , وذلك من خلال تميز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم وهي واثقة , كذلك يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجاتهم تمتد الي ما بعد ذلك بكثير .

جدول (٨)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للمحور الرابع

الفاعلية الذاتية للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%
١	تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي اقوم به يجعلني اشعر بذاتي	68	45	13	307	81.2
٢	يتم تشجيعي بواسطة رؤسائي على العمل مع المشكلات التي تواجهني في عملي	74	46	6	320	84.7
٣	يحتاج العمل الذي اقوم به إلى العديد من المهارات المتخصصة	76	40	10	318	84.1
٤	تساعدني زيادة خبرتي في العمل على تطوير ادائي	62	43	21	293	77.5
٥	تمدني وظيفتي بمعلومات عن ادائي الوظيفي	63	34	29	286	75.7
٦	تساعدني خبرتي العملية بإبداء المقترحات التي من شأنها تحسين العمل	59	41	26	285	75.4
٧	اشعر بالرضا الوظيفي عند الاستناد إلي خبراتي ومهاراتي في إنجاز المهام	58	32	36	274	72.5
٨	أحدد الاسلوب الإداري الأفضل الذي أؤدي عملي به	66	39	21	297	78.6
٩	تساعدني مهاراتي في التغلب علي المشكلات التي تواجه عملي.	56	28	42	266	70.4
١٠	تتيح لي وظيفتي قدر ملائم للتنسيق بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة لي	92	30	4	340	89.9
١١	اهتم بالاتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية مهاراتي وقدراتي في العمل	61	38	27	286	75.7

كما يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في بعد (الفاعلية الذاتية للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه) تراوحت ما بين (٧٠.٤ : ٩٨.٩)، وحصلت العبارة رقم (٩) تساعدني مهاراتي في التغلب علي المشكلات التي تواجه عملي على اقل نسبة مئوية (70.4%) وتليها العبارة رقم (٧) اشعر بالرضا الوظيفي عند الاستناد إلي خبراتي ومهاراتي في إنجاز المهام حيث حصلت على نسبة مئوية (72.5%)، كما حصلت العبارة



رقم (١٠) نتيج لي وظيفتي قدر ملائم للتنسيق بين المسئوليات والسلطات الممنوحة لي على اعلى نسبة مئوية (89.9%) تليها العبارة رقم (٢) يتم تشجيعي بواسطة رؤسائي على العمل مع المشكلات التي تواجهني في عملي حيث حصلت على نسبة مئوية (84.7%) ويرى الباحث من خلال نتائج عينة البحث وجود قصور في تدريب اعضاء اللجان النوعية على احدث النظم الادارية حيث اكدت النتائج ان مهارات اعضاء اللجان النوعية لا تمكنهم من حل المشكلات التي يواجهونها وهذا يرجع الى ان البرامج التدريبية قد تكون غير كافية او ان جودة البرامج التدريبية لا تمكن العاملين من تنمية مهاراتهم ممكا ينعكس على ادائهم الوظيفي وقدرتهم على حل المشكلات التي يواجهونها، وكانت النتيجة ايضا لهذا هي عدم شعور اعضاء اللجان النوعية بالرضا عن اسناد الادارة العليا للاعمال اليهم حيث ان خبراتهم في انجاز المهام لا تتلائم مع حجم الاعمال التي يتم تاديتها وهذا يعد نتيجة حتمية حيث ان مهارات اعضاء اللجان النوعية في الاتحاد المصري للكراتيه لا يتم تطويرها من خلال برامج تدريبية جادة وبالتالي لا يمكنهم ذلك من القيام باعمالهم بكفاءة.

ويرى الباحثون انه في الاتجاه الايجابي لاستجابات عينة البحث اكدت على ان السلطات والمسئوليات تتميز بالتكافؤ فيما بينها وهذا يعد مؤشر ايجابي حيث لا بد ان يتمتع اعضاء اللجان النوعية بالسلطة الكافية لانجاز اعمالهم التي تعد مسؤولية ملقاة على عاتقهم، وكذلك يتم تشجيع اعضاء اللجان النوعية على حل المشكلات وبذلك فهذا يدل على ان الرقابة في الاتحاد المصري للكراتيه لا تسعى الا لتصحيح الاخطاء وليس لتصيد الاخطاء وهو الهدف الاساسي من الرقابة في العمل وهذا يتفق مع دراسة زكريا مطلق الدوري (٢٠١٨م).

ويرى الباحثون ان الفاعلية الذاتية هي إحساس الفرد بانعدام التأثير في المخرجات أمور وظيفية تؤدي إلي الاغتراب الوظيفي شعور الفرد أن الوظيفة لا تحقق له الإشباع الذاتي والداخلي , وأنه ليس سيطرة علي مراحل عمله, ويؤدي ذلك إلي الشعور بالفشل في الانتماء إلي أنشطة العمل التي تمكنه من التعبير عن الشعور وأن شعور الفرد بأنه عديم التأثير أو القوة في القرارات والمهام التي يؤديها وينفذها تجعله يشعر بأن دوره ضئيل في تحقيق الأهداف, ومن ثم إلي انخفاض تقديره لذاته وقلة إحساسه بالسيطرة عن وظيفة وربما أموره الحياتية أيضاً وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطر ومواجهة المشكلات.

ويشير كلا من سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب (١٩٩٨م) ان التمكين عملية تغيير للمنظمة تنتقل بها المفاهيم التقليدية للسلطة والمسئولية واتخاذ القرار والتي تعتمد علي الفردية إلي مفاهيم جديدة تعتمد علي فرق العمل وإعطاء الحرية في اتخاذ القرار والمسئولية



كاملة عن النتائج وعملية التغيير من المفاهيم الفردية إلي المفاهيم التي تعتمد علي فرق العمل تحتاج علي مهارات جديدة يكتسبها العاملون (مهارات الإتصال والتعاون , والتنسيق واتخاذ القرار, وتحمل المخاطرة , وهذه المهارات الجديدة تحتاج إلي تدريب لكي يتقنها الفرد ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته في ظل المفاهيم والظروف الجديدة السائدة ويجب تدريب العاملين بصورة سليمة فلا معني أن يتم تمكين العاملين لأداء اعمال مثل اتخاذ القرار او المبادأة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم علي ذلك مسبقاً وذلك لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته علي القيام بالأعمال المطلوبة في ظل التمكين لعدم تدريبه فذلك يؤدي لإضعاف ثقته بقدراته (فعاليته الذاتية) وبالتالي مقاومة عملية التمكين التي لا يتقنها وتفضيل النظم التقليدية التي يتقنها.

الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها ومعالجتها وعرضها وتفسيرها، وفي حدود المنهج المستخدم تمكن الباحثون من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

اولا: استنتاجات خاصة بالمحور الأول حرية الاختيار للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه

- احيانا لا يتم تشجيع المديرين للعاملين على تقديم بعض الحلول لمشاكل العمل
- قلة الاهتمام بمساعدة اعضاء اللجان النوعية باستخدام سلطاتهم بدون تخوف من حدوث اخطاء.
- احيانا لا يسمح لي نظام العمل بالمرونة في اختيار مواعيد عملي
- يلجأ بعض اعضاء اللجان النوعية الى الالتزام بالجانب الروتيني من العمل دون الاهتمام بالابتكار والابداع خوفا من حدوث اخطاء في العمل.
- قلة اهتمام الادارة العليا بمشاركة اعضاء اللجان النوعية في اتخاذ القرار المناسب لطبيعة العمل.

ثانيا : استنتاجات خاصة بالمحور الثاني التأثير في القرارات للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه

- قلة اهتمام الادارة العليا بتوفير مناخ تنظيمي يضمن الجودة والتميز الادارى.
- قلة الاهتمام بمشاركة اعضاء اللجان النوعية في وضع استراتيجية الاتحاد المصرى للكراتيه وفروعه.



• قلة مشاركة اعضاء اللجان النوعية في اتخاذ القرارات تسهم في قلة شعورهم بالرضا الوظيفي

• احيانا لا تتلائم الصلاحيات مع متطلبات العمل.

ثالثا: استنتاجات خاصة بالمحور الثالث معنى وقيمة العمل للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه

• قلة الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لاعضاء اللجان النوعية بالاتحاد

• قلة الاهتمام بتكريم اعضاء اللجان النوعية المتميزين بالاتحاد المصري للكراتيه.

• نتيجة عدم مشاركة اعضاء اللجان النوعية في وضع الاستراتيجية يقل حماسهم في تحقيق الاهداف.

• قلة اهتمام اعضاء اللجان النوعية بتحقيق اهداف اعلى من المراد الوصول اليها.

رابعا: الاستنتاجات الخاصة بالمحور الرابع الفاعلية الذاتية للعاملين بالاتحاد المصري للكراتيه

• قلة اهتمام الادارة العليا بوضع خطة للبرامج التدريبية لتنمية مهارات اعضاء اللجان

النوعية في الاتحاد بصورة مستمرة تتلائم مع المتطلبات الادارية الحديثة.

• احيانا يحدث عدم ثقة لاعضاء اللجان النوعية نتيجة شعورهم بان مهاراتهم لا تتلائم مع حجم الاعمال المطلوب تنفيذها.

• في بعض الاحيان لا يستطيع اعضاء اللجان النوعية اختيار اسلوب الاداء الملائم لتنفيذ بعض الاهداف

• قلة تداول المعلومات بين الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية.

التوصيات:

في ضوء أهداف البحث وما تم التوصل إليه من نتائج واستخلاصات، يوصى الباحثون

بما يلي:

• يوصي الباحثون الإدارة العليا بالاتحاد المصري للكراتيه بضرورة الاهتمام بمفهوم

ومتطلبات التمكين بأبعاده الأربعة العمل على نشر وزيادة اوعي بأهمية التمكين.

• ضرورة التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل.

• يوصي بزيادة السلطات التي تمنحها الادارة لاعضاء اللجان النوعية.

• ضرورة إشراك اعضاء اللجان النوعية في اتخاذ القرارات.



- زيادة مشاركة اعضاء اللجان النوعية في مساعدة المديرين في اختيار طرق العمل الأنسب لهم.
- ضرورة المصارحة ومشاركة اعضاء اللجان النوعية في اتخاذ القرار والتي تعد مدخلاً مناسباً لتحسين مدركات اعضاء اللجان النوعية بالتمكين خاصة فيما يتعلق بالأهداف والإنجازات المراد تحقيقها ومستويات الأداء المطلوبة.
- يوصي الباحثون بزيادة مكافئات وحوافز اعضاء اللجان النوعية في الاتحاد المصري الكارتيه لما يقدموه من خدمات جليلة على المستوي المحلي في الارتقاء برياضة الكارتيه ولمساعدة الاتحاد في تحقيق النمو الشامل والعديد من الإنجازات.
- الحفاظ على تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به اعضاء اللجان النوعية والذي يجعلهم يشعرون بذاتهم.
- ضرورة تطبيق نموذج تمكين اعضاء اللجان النوعية عن طريق غرس الثقة المتبادلة من الإدارة العليا و اعضاء اللجان النوعية وتحديد الأهداف المستقبلية وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين.



المراجع

أولا المراجع العربية:

- ١- جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد : "أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، العراق، 2013م.
- ٢- حازم كمال ادين عبد العظيم, احمد غلوم العمادي: "تأثير تمكين العاملين علي الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في جامعتي أسيوط وقطر(دراسة مقارنة)", المؤتمر العلمي الدولي الأول,كلية التربية الرياضية, جامعة طنطا, ٢٠٠٩م.
- ٣- زكريا مطلق الدوري: "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال" دراسة حالة شركة زين للاتصالات الاردنية، بحث علمي منشور، الجامعة الاردنية، ٢٠١٨م.
- ٤- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، 2009م.
- ٥- سالي علي محمد: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة المنوفية، ٢٠٠٤م.
- ٦- محمد القريوتي، عوض العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين — مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006م.

ثانيا المراجع الاجنبية:

- 7-Henry Ongori, "Managing behind the scenes": A View Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1) 2009.
- 8- 72. L.-C. Chang, C. -H. Liu" employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey", International Journal of Nursing Studies 45 (2008).