**Administrative Empowerment of the Heads of Professional Soccer Clubs in Palestine from the Point of View Members of the Administrative Staff**

**التمكين الاداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية**

**إعداد:**

**أ. بتول يوسف غالب دراغمة**

**أ.دعبدالناصر عبدالرحيم قدومي د. محمود حسني الاطرش**

**الملخص**

هدفت الدراسة التعرف الى درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، إضافة الى الفروق في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (80) عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتمثل ما نسبته ( 34%) من مجتمع الدراسة، وطبق عليها مقياس التمكين الإداري والاخرى لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية،واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لمعالجة البيانات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.8%).

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة اكثر من 10 سنوات.

وبناء على نتائج الدراسة اوصى الباحثون الدراسة بعدة توصيات من أهمها: التأكيد على أهمية التمكين الإداري واستخدامها لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم ، نظرا لاهميتهما في نجاح العمل الإداري في قيادة الأندية.

**الكلمات الدالة:التمكين الإداري، رؤساء أندية المحترفين، كرة القدم ، فلسطين.**

**التمكين الاداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية**

**مقدمة الدراسة:**

تعد المواضيع الإدارية من اهم المواضيع التي يجب الاهتمام فيها في إدارة الأندية الرياضية، لما لها من دور إيجابي في توجيه النادي لتحقيق اهدافه، وبلوغ الرسالة التي وجدت من اجلها الأندية الرياضية، ومن المواضيع الإدارية قيد الدراسة الحالية وتطبيقاتها في مجال ادارة الأندية الرياضية هما: التمكين الإداري Administrative Empowerment، والقيادة التشاركيةParticipatory Leadership، وكلاهما أساسيان لنجاح رؤساء الأندية.

فيما يتعلق **بالتمكين الإداري Administrative Empowerment** يعد من المواضيع الإدارية الحديثة والذي ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي في مجال الإدارة العامة، ومن ثم امتد استخدامه الى مختلف المجالات ومن ضمنها المجال الرياضي،وظهر ذلك في دراسة السيار (2018) حول التمكين الإداري في الأندية الرياضية في البحرين، ويعد التمكين أساسي للاستقرار العمل في الأندية وأداء رسالتها، حيث كلما كان التمكين لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم عاليا، كلما ساهم ذلك في استقرار الأندية. ويكمن الجانب الجوهري في التمكين الإداري في إعطاء رؤساء الأندية الصلاحيات وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لأعضاء الهيئة الإدارية في هذه الاندية، من هنا عرفه قرشي والسبتي (2015) بانه: " هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعني تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج، وطبيعة العمل الاداري في الأندية الرياضية تطلب من الاداريين اتخاذ قرارات ميدانية تبعا للمواقف المتغيرة ووفق القوانين والأنظمة، وتحمل مسؤولية تلك القرارات، إضافة إلى ذلك إن مفهوم التمكين يذهب إلى كونه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر على من سلطات إضافية والمشاركة في صنع القرارات فقط، وإنما تتضمن أيضا الحرية والاستقلالية في العمل والقدرة على التأثير في نواتج العمل، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني، وجميع هذه الجوانب من المتطلبات الرئيسة لنجاح الاداريين في الجامعات.

وفي السنوات الأخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة التمكين الإداري، وفي مختلف المجالات، وذلك نظرا لارتباطه الإيجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين التمكين الاداري واتخاذ القرار (الحسن، 2019) ، و العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي (المطيري، 2019)، والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع (العطوى، وكائنكان ، 2018) ، والعلاقة بين التمكين الاداري وجودة الخدمات (القاضي، 2018)، والعلاقة بين التمكين الاداري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي، 2018) .إن مثل هذا الاهتمام من قبل الباحثين بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومثل هذه المتغيرات وفي مختلف الميادين يعد بمثابة مؤشر على أهمية التمكين الإداري في نجاح العمل المؤسسي، والتيتعد الأندية الرياضية من اهم المؤسسات القريبة من المجتمع، نظرا لدورها الإيجابي في صقل شخصية الشباب، وحسن قضاء وقت الفراغ في أنشطة إيجابية بناءة وبالتالي دراسة التمكين الإداري تعد من اهم المواضيع للإداريين في الأندية الرياضية، وبالتحديد لدى رؤساء الأندية، وذلك نظرا للدور القيادي الذي يقع على كاهلهم.

في ضوء ما سبق واهمية التمكين الإداري، ونقص الدراسات في المجال الرياضي، تظهر أهمية اجراء الدراسة الحالية.

**أهمية الدراسة:**

**يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:**

1. الشمولية في الدراسة الحالية من حيث تناولها موضوع حيوي ومهم للإداريين في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وهى: التمكين الإداري، وبالتالي يسهم ذلك في التوصل إلى نماذج يمكن الاستفادة منها في إدارة الأندية الرياضية، وتوجيه أعضاء الهيئة الادارية وفق متطلبات العمل في هذه الاندية.
2. تلقي الدراسة الحالية الضوء على درجة التمكين الإداري لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في هذه الاندية، وبالتالي تزويد رؤساء هذه الاندية حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حاليا والوقاية منها مستقبلا.
3. تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في كل من: التمكين الاداري عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف، والخبرة في العمل الإداري.
4. يؤمل من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة الرياضية في إجراء دراسات ميدانية في المجال الإداري.

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

يعد الإعداد الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من حيث التمكين الاداري من الجوانب الرئيسة في إعدادهم للعمل الاداري، وذلك نظرا لدورهما في نجاح العمليات الإدارية في الأندية، وباقل قدر ممكن من الأخطاء، ومن خلال النظر للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، تبين للباحثون وجود نقص في الدراسات التي اهتمت بدراستهم في المجال الإداري الرياضي بشكل عام وعند رؤساء الأندية بشكل خاص، سواء أكان ذلك بصورة منفردة أم مجتمعة، وحيثما يوجد نقص في المعلومات والدراسات تصبح هناك حاجة لإجراء الدراسات العلمية، والدراسة الحالية تكمل الجهود السابقة وتسهم في سد مثل هذا النقص، في ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثون، **وبالتحديد يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:**

1. ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية؟

**أهداف الدراسة:**

**سعت الدراسة الحالية التعرف إلى:**

1. درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
2. الفروق في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية.

**مصطلحات الدراسة:**

**التمكين الإداري:**عرفه بوسالم (2010) بانه: **"** السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية**"**

أما التعريف الإجرائي: يقصد فيه الدرجة التي يحصل عليها أعضاء الهيئة الإدارية لأندية المحترفين (الكلي والجزئي) في المحافظات الشمالية من فلسطين على أداة قياس التمكين الإداري التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية..

**حدود الدراسة:**

**التزم الباحثون أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:**

1. **الحد البشري:** أعضاء الهيئة الإدارية لأندية المحترفين (الكلي والجزئي) في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية سابقا) وفق التقسيم الإداري المعتمد في دولة فلسطين.
2. **الحد المكاني:** مقرات اندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين.
3. **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة في الموسم الرياضي 2020/2021.

**الدراسات السابقة:**

* قام **الجناعي وعلي (2021)** بدراسة هدفت التعرف الى أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم أختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327)، وبعد أجراء عملية تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى ان الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري يؤثران بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التمكين الإداري، وان التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي.
* قام **الشيخ (2019)** بدراسة هدفت التعرف الى واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته واجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية حيث تم تقسيم جمهورية مصر العربية الى خمس قطاعات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث ان هناك قصور في تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدنى دوره في تطوير الأداء المؤسسي، وتدني طبيعة تمكين العاملين كركيزه لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية .
* قام **أيوب وزاهر(2019)** بدراسة هدفت التعرف الى تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، والكشف عن طبيعة الفروق بعينة البحث في كل من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعاً (المستوي الوظيفي، سنوات الخبرة)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، الأسلوب المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث، ويتحدد مجتمع البحث من مجالس الإدارات ومديرو وإداري الأنشطة بالادارات المختلفة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ومن أهزم النتائج التي توصل اليها البحث توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها، ولا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات، أقل من 5 سنوات في تمكين الموادر البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية، ومن أهم التوصيات التي يوصى بها الباحثان تؤكد إدارة النادي على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين خاصة العاملين المباشرين من المستهلك الرياضي،
* قام **السيار (2018)** بدراسة هدفت 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.
* وقام (**Azala M, Ghmdi, 2017)** يتلخص الغرض من هذه الدراسة في دراسة تأثير شعور القادة بالتمكين النفسي للقائدات على الأبداع الإداري لهؤلاء القادة في كل من الجامعات القائمة والناشئة. وتم استخدام الأسئله البحثية الخمسة التوجيهية (1 )ما هي تصورات القادة الذكور والإناث حول التمكين النفسي للقيادات النسائية؟ (2 )ما هي تصوارتهم للإبداع الإداري لدى القيادات النسائية؟ (3 )كيف تختلف تصورات كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري بين القادة من الذكور والإناث وبين الجامعات القائمة والناشئة؟ (4 )ما هي الخصائص الأخرى التي تؤثر على تصوراتهم عن التمكين النفسي والأبداع الإداري؟ (5 )إلى أي مدى تؤثر حواس القيادات النسائية على التمكين النفسي على إبداعهم الإداري؟ وتشير نتائج الدراسةالي أن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية تشمل النوع، والتمكين النفسي، والكفاءة. وأن القيادات الأكاديمية تحتاج إلى مزيد من التمكين النفسي للوصول إلى الأدبداع الإداري المرغوب فيه في كل من الجامعات القائمة والناشئة.
* وقام (**Loana M. Latu, 2017)** لدراسة العملية السلوكية التي تمكين المرأة في المهام القيادية. تم تطبيق مدخل أن تميل النساء إلى المحاكاة لمواقف القادة من الرجال كنماذج لدور المرأة الناجحة، مما يؤدي إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة قيادية صعبة، وهي عملية أطلق عليها اسم تمكين التقليد. في المرحلة الالولى من الدراسة، كان التعامل مع الموقف الجسدي لنماذج أدوار الذكور والأناث حيث أن 86 ا مرأة جامعية جامعية سويسرية تحاكي وضعية الجسم مما أدي إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة التحدث امام الجمهور وفي المرحلة الثانية من الدراسة علي50 امرأة جامعية سويسرية. وتشير النتائج إلى أن التقليد غير اللفظي هو إحدى الأليات المهمة التي تلهم من خلالها النماذج القيادية النسائية النساء الذين يؤدين مهمة قيادية صعبة. ومن منظور الممارسة العملية، يؤكد البحث على أهمية وضوح التحديات التي تواجه القيادات النسائية، مما يظهر أهمية تطوير آلية سلوكية بديلة تشرح كيف تلهم النساء في المهام القيادية، لأنه الرؤية تدفع تقدم النساء الأخريات في القيادة من خلال منح النساء الفرصة للتقليد وتمكينهن من خلال نماذج نسائية ناجحة نتيجة الأثار الإيجابية للمحاكاة، بما في ذلك شعور النساء المتزايد بالانتماء والثقة بالنفس.

**الطريقة الاجراءات**

**منهج الدراسة:**

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإحدى أشكاله"الدراسة المسحية" نظرا لانسجامه مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في الموسم الرياضي (2020- 2021) والذين بلغ عددهم (240) عضوا، وذلك حسب السجلات الرسمية في للاندية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم.

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من(80) عضوا من اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين تم اختيارها بالطريقة الطبقية-العشوائية ،حيث تمثل عينة الدراسة ما يقارب نسبته (34%) تفريبا من مجتمعها الاصلي، والجدولرقم (1) يبين توزيع أفراد العينة تبعا الى نوع الاحتراف والخبرة الإدارية.

**الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة وفقا إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المتغير المستقل** | **مستوى المتغير** | **العدد** | **النسبة المئوية%** |
| **نوع الاحتراف** | ذكر | 44 | 45 |
| انثى | 36 | 55 |
| **المجموع** | **80** | **100%** |
| **الخبرة الادارية** | 5 سنوات فأقل | 34 | 42.4 |
| 6-10 سنوات | 31 | 38.8 |
| أكثر من 10سنوات | 15 | 18.8 |
| **المجموع** | **80** | **100%** |

**اداة الدراسة:**

ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات، قام الباحثون باستخدام اداة للدراسة، حيث تم استخدامها لقياس التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وفيما التوضيح لأداة الدراسة:

**أداة قياس التمكين الإداري:**

من خلال اطلاع الباحثون على الأدوات البحثية في الدراسات السابقة تم استخدام الأداة المستخدمة من قبل (الطعاني والسويعي،2013)، وذلك بعد اجراء التعديل المناسب على الفقرات لكي تناسب الإداريين في الأندية الرياضية، واشتملت الأداة على (30) فقرة موزعة على(5 ) مجالات وذلك على النحو الاتي:

1. العمل الجماعي ( 5) فقرات.
2. مجال تنمية السلوك الريادي (6 ) فقرات.
3. مجال التقليد والمحاكاة (4 ) فقرات.
4. مجال تفويض السلطة (6 ) فقرات.
5. مجال النمو المهني- الإداري ( 9) فقرات.

**صدق الأداة:**للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثون باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخراج قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للعلاقة بين الفقرات ومجالاتها وبين مجالات التمكين الاداري والدرجة الكلية للأداة ،وذلك من خلال توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضوا من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم تم استبعادهم من عينة الدراسة الاصلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين الفقرات والمجالات التي تنتمي اليها بين (0.71-0.92) وجميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) ، وفيما يتعلق بالعلاقة بين المجالات والدرجة الكلية، نتائج الجدول رقم (2) تظهر ذلك.

**الجدول رقم (2): قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات التمكين الاداري**

**والدرجة الكلية للأداة (ن= 30).**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم المجال** | **المجالات** | **معامل الارتباط (ر)** |
| 1 | العمل الجماعي | 0.88\*\* |
| 2 | تنمية السلوك الريادي | 0.93\*\* |
| 3 | التقليد والمحاكاة | 0.81\*\* |
| 4 | تفويض السلطة | 0.85\*\* |
| 5 | النمو المهني- الإداري | 0.91\*\* |

\*\* دال عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05).

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن أداة الدراسة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات التمكين الاداري والدرجة الكلية للأداة ما بين (0.81- 0.93)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05).

**ثبات الأداة:**للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معادلة كرونباخ الفا على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضوا من الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

**رقم (3):نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس التمكين الإداري (ن= 30).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| رقم المجال | المجالات | **عدد الفقرات** | **كرونباخ الفا** |
| 1 | العمل الجماعي | 5 | 0.96 |
| 2 | تنمية السلوك الريادي | 6 | 0.94 |
| 3 | التقليد والمحاكاة | 4 | 0.93 |
| 4 | تفويض السلطة | 6 | 0.89 |
| 5 | النمو المهني- الإداري | 9 | 0.96 |
| **الثبات الكلي للتمكين الإداري** | | **30** | **0.98** |

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات الكلي للتمكين الإداري كانت (0.98)، وتراوحت قيم معامل الثباتلمجالاته ما بين (0.89- 0.96)، ويعني ذلك أن الأداة ثابتة وتفي لأغراض الدراسة.

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الاتية:

**-المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)**

1- نوع الاحتراف وله مستويان هما: (احتراف كلي، احتراف جزئي).

2- الخبرة الادارية ولها ثلاث مستويات هي: (5 سنوات فاقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10سنوات)

**-المتغيرات التابعة: Dependent Variables) )**

تمثلت المتغيرات التابعةبدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقراتومجالات أداتي الدراسة المستخدمتان لقياس التمكين الإداري والقيادة التشاركية في الدراسة الحالية.

**إجراءات الدراسة:**

تم الحصول على المعلومات والبيانات واجراء الدراسة وفق الاتي:

* تحديد مجتمع الدراسة الاصلي وعينتها والذي تمثل أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين.
* اختيار أداتا الدراسة المناسبة، والتأكد من معاملي الصدق والثبات لهما قبل البدء بإجراء الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وإجراء تجربة استطلاعية على عينة من خارج العينة الأصلية للدراسة وقوامها (30) عضوا.
* ارسال أداة الدراسة بشكل الكتروني الى جميع أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم،حيث تم استرجاع (80) استبيان صالحا للتحليل والذي يمثل عينة الدراسة.
* بعد جمع البيانات تم إدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
* عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات**.**

**المعالجات الاحصائية:**

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS))، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتحديد درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتحديدالعلاقة بين التمكين الاداري والقيادة التشاركية.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقيلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في كل من التمكين الاداري تبعا الى متغيرنوع الاحتراف.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار اقل فرق دال احصائيا LSD لتحديد الفروق في التمكين الاداري وفقا الى متغير الخبرة الادارية عن الاعضاء.

ولتفسير نتائج الدراسةتم استخدام النسب المئوية المعتمدة لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- (84.2%) فأعلى درجة كبيرة جداً.

- (68.2%- 84%) درجة كبيرة.

- (52.2%- 68%) درجة متوسطة.

- (36.2%- 52%) درجة قليلة.

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جدا.

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**أولا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأولى والذي نصه:**

**ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟**

قامت الباحثة بالإجابة عن هذا التساؤل من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للفقرات والمجالات وللدرجة الكلية للتمكين الإداري،ولتفسير النتائج تم الاعتماد على النسب المئوية الآتية:

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جدا للتمكين الإداري.

- (36.2%- 52%) درجة قليلة للتمكين الإداري.

- (52.2%- 68%) درجة متوسطةللتمكين الإداري.

- (68.2% - 84%) درجة كبيرة للتمكين الإداري.

- أكثر من (84%) درجة كبيرة جدا للتمكين الإداري.

1. **مجال العمل الجماعي:**

**الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم في المقياس** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| **1** | يتعاون رئيس النادي مع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي. | 3.63 | 72.6 | كبيرة |
| **2** | يدعم رئيس النادي العمل الجماعي ويؤكد على أهميته في النادي. | 3.60 | 72 | كبيرة |
| **3** | تسود الثقة المتبادلة بين رئيس النادي وأعضاء الهيئة الإدارية. | 3.48 | 69.6 | كبيرة |
| **4** | يحترم رئيس النادي رأي اللجان في النادي. | 3.63 | 72.6 | كبيرة |
| **5** | يسمح رئيس النادي بإعطاء أعضاء الهيئة الادارية حرية التعبير عن آرائهم. | 3.63 | 72.6 | كبيرة |
| **الدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي** | | **3.59** | **71.8** | **كبيرة** |

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال العمل الجماعي كانت كبيرة على جميع الفقرات (1- 5)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69.6%- 72.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي لدىرؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (71.8%).

1. **مجال تنمية السلوك الريادي:**

**الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تنمية السلوك الريادي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم في المقياس** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| **6** | يمتلك رئيس النادي مهارات مميزة للنجاح في عمله. | 3.55 | 71 | كبيرة |
| **7** | يحرص رئيس النادي على الاشتراك ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري الرياضي. | 3.10 | 62 | متوسطة |
| **8** | يرغب رئيس النادي بتنمية السلوك الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين. | 3.43 | 68.6 | كبيرة |
| **9** | يشجع رئيس النادي الأفكار الريادية لتطوير النادي. | 3.58 | 71.6 | كبيرة |
| **10** | يمتلك رئيس النادي مهارات قيادية لا يمتلكها الآخرين في أداء عملهم. | 3.43 | 68.6 | كبيرة |
| **11** | تتوافر في النادي الإمكانات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة. | 2.60 | 52 | قليلة |
| **الدرجة الكلية لمجال تنمية السلوك الريادي** | | **3.28** | **65.6** | **متوسطة** |

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال السلوك الريادي كانت كبيرة على جميع الفقرات (6، 8، 9، 10)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6%- 71.6%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرة (7) وبنسبة مئوية للاستجابة عليها (62%)، بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرة (11)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (52%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي لدىرؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (65.6%).

1. **مجال التقليد والمحاكاة:**

**الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تنمية التقليد والمحاكاة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم في المقياس** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| **12** | تساعدني محاكاة سلوك رئيس النادي في تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في النادي. | 3.18 | 63.6 | متوسطة |
| **13** | اقلد رئيس النادي في العمل. | 2.80 | 56 | متوسطة |
| **14** | يستفيد رئيس النادي من تجارب زملائه المميزين في إدارة الاندية. | 3.13 | 62.6 | متوسطة |
| **15** | يغير رئيس النادي من سلوكياته السلبية في العمل. | 3.20 | 64 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية لمجال التقليد والمحاكاة** | | **3.08** | **61.6** | **متوسطة** |

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال التقليد والمحاكاة كانت متوسطة على جميع الفقرات (12- 15)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (56%- 64%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التقليد والمحاكاة لدىرؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (61.6%).

1. **مجال تفويض السلطة:**

**الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم في المقياس** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| **16** | يفوض رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية بناء على أنظمة وتعليمات الأندية الرياضية المعتمدة. | 3.35 | 67 | متوسطة |
| **17** | يتابع رئيس النادي للمهام المفوضة لأعضاء الهيئة الإدارية بشكل دوري. | 3.20 | 64 | متوسطة |
| **18** | يحدد رئيس النادي الأعمال المفوضة لأعضاء الهيئة الإدارية كتابيا. | 3.15 | 63 | متوسطة |
| **19** | يقوم رئيس النادي بتفويض سلطات كافية لأعضاء الهيئة الادارية لانجاز اعمال النادي. | 3.20 | 64 | متوسطة |
| **20** | تسهم التشريعات في المجلس الأعلى للشباب والرياضة على تفويض السلطات وتشجيعها. | 4.15 | 83 | كبيرة |
| **21** | يقوم رئيس النادي بعدم ممارسة السلطة التي قام بتفويضها لأعضاء الهيئة الادارية. | 3.05 | 61 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة** | | **3.35** | **67** | **متوسطة** |

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال تفويض السلطة كانت كبيرة على الفقرة (20) وبنسبة مئوية للاستجابة عليها قدرها (83%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (16، 17، 18، 19، 21)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (61%- 67%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة لدىرؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (67%).

1. **مجال النمو المهني- الإداري:**

**الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال النمو المهني- الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم في المقياس** | **الفقرات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** |
| **22** | يمتلك رئيس النادي الدافعية للمساهمة في تحقيق اهداف النادي. | 3.38 | 67.6 | متوسطة |
| **23** | يتحمل رئيس النادي المسؤولية المهنية في العمل. | 3.45 | 69 | كبيرة |
| **24** | يوفر رئيس النادي دورات تدريبية لتطوير مهارات العمل الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية. | 3.25 | 65 | متوسطة |
| **25** | يوفر رئيس الناديالفرص لتطوير إدارة النادي. | 3.73 | 74.6 | كبيرة |
| **26** | تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات رئيس النادي في العمل. | 3.23 | 64.6 | متوسطة |
| **27** | يوفر رئيس النادي فرص جيدة للنمو الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية في النادي. | 3.33 | 66.6 | متوسطة |
| **28** | يوفر رئيس النادي الاستقرار الإداري في النادي. | 3.45 | 69 | كبيرة |
| **29** | يقدر رئيس النادي إنجازات زملائه أعضاء الهيئة الإدارية بشكل كبير. | 3.48 | 69.6 | كبيرة |
| **30** | يحفز رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية ويشكرهم على انجازاتهم. | 3.33 | 66.6 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية لمجال النمو المهني الإداري** | | **3.40** | **68** | **متوسطة** |

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال النمو المهني- الإداري كانت كبيرة على الفقرات (23، 25، 28، 29)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69%- 74.6%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (22، 24، 26، 27، 30)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (64.6%- 67.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال النمو المهني- الإداري لدىرؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (68%).

1. **خلاصة نتائج التساؤل الأول:**

**الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **المجالات** | **متوسط**  **الاستجابة\*** | **%** | **الدرجة** | **الترتيب** |
| **1** | **العمل الجماعي** | 3.59 | 71.8 | كبيرة | الأول |
| **2** | **تنمية السلوك الريادي** | 3.28 | 65.6 | متوسطة | الرابع |
| **3** | **التقليد والمحاكاة** | 3.08 | 61.6 | متوسطة | الأخير |
| **4** | **تفويض السلطة** | 3.35 | 67 | متوسطة | الثالث |
| **5** | **النمو المهني- الإداري** | 3.40 | 68 | متوسطة | الثاني |
| **الدرجة الكلية للتمكين الإداري** | | **3.34** | **66.8** | **متوسطة** |  |

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.8%)، وكانت أعلى استجابة على مجال العمل الجماعي بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (71.8%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال التقليد والمحاكاة بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (61.6%).

ويعزو الباحثون الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، إلى وجود تدنى في طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية الفلسطينية، حيث أن هناك عدم اهتمام من قبل مجلس الإدارة بتفعيل تطبيق التمكين الإداري لإحساسه أن تلك العملية قد تضعف من صلاحيته وتعطيها للعاملين وبالتالي يقلل من اختصاصاته وهذا اعتقاد خاطئ وبالتالي لا يقوم بإعطاء قدر أكبر من السطات في العمل وكذلك لا يعطي السلطة للعاملين في تصحيح الأخطاء التي تنشأ نتيجة العمل، وقد يأتي ذلك من خلال عدم إيمانهم بأن قوة الإدارة تكمن فيمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها ألا وهم العاملي في مستوي الإدارة النفيذية، كما ام مجلس افدارة لا يسمح للعاملين بالضرورة الكافية بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وفقاً لطبيعة الضرورة العاجلة وكذلك ضعف المبادرة بإعطاء الصلاحيات والثقة بالنفس للعاملين داخل النادي وعدم نقل شعور من قبل مجلس الإدارة للعاملين بأنهم احد الأركان الأساسية في العمل التي لا يمكن الاستغناء عنها، كما ان المهام الوظيفية لا تسمح بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (2019) ان هناك قصور في تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدنى دوره في تطوير الأداء المؤسسي، وتدني طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية .

وكذلك ما أكدته دراسة عبد الحكم (2012) حيث أشارت نتائجها إلى وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وكذلك قصور في تطبيق الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الجناعي وعلي (2021) إلى ان الثقافة التنظيمية والتمكين الاداري يؤثران بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التمكين الإداري، وان التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي.

كما يعتقد ستر(2003,( Stirr 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 الاخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة التمكين الإداري، وذلك نظرا لارتباطه الايجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي (2016 Joseph,etal, )،)قريشي والبتي،2015)(بوخلوة،2015 )،) العلاقة 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 والابداع (العطوى، وكائنكان، 2018) ،(راضي،2010) ،والعلاقة بين التمكين وتحسين الأداء (العتيبي،2015)والتمكين وجودة الخدمات (القاضي، 2018) ،)والتمكين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي،2018) .

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:**

**هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية؟**

وللإجابة عن التساؤل وتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته تبعا لمتغير نوع الاحتراف تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t test) كما يظهر في الجدول رقم (). ولتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته تبعا لمتغير الخبرة الإدارية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل حسب تسلسل المتغيرات المستقلة:

1. **متغير نوع الاحتراف:**

**الجدول رقم (10): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإداريةتبعا لمتغير نوع الاحتراف (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **نوع الاحتراف**  **المجالات** | **كلي**  **(ن=44)** | | **جزئي**  **(ن= 36)** | | **قيمة**  **(ت)** | **مستوى الدلالة\*** |
| **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** |
| **العمل الجماعي** | 3.95 | 1.04 | 3.14 | 0.96 | 3.575 | 0.001\* |
| **تنمية السلوك الريادي** | 3.64 | 0.96 | 2.83 | 0.89 | 3.827 | 0.000\* |
| **التقليد والمحاكاة** | 3.28 | 0.91 | 2.81 | 0.80 | 2.382 | 0.020\* |
| **تفويض السلطة** | 3.59 | 0.81 | 3.05 | 0.62 | 3.301 | 0.001\* |
| **النمو المهني- الإداري** | 3.67 | 0.91 | 3.06 | 0.65 | 3.421 | 0.001\* |
| **الدرجة الكلية للتمكين الإداري** | **3.63** | **0.86** | **2.98** | **0.73** | **3.551** | **0.001\*** |

\* مستوى الدلالة (α≤0.05).

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (10) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وبشكل ملحوظ لصالح الاحتراف الكليفي الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05)، ويعنيذلك وجود فروق دالة إحصائيا في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف ولصالح الاحتراف الكلي.

يعزو الباحثون ذلك الى أن اعضاء الهيئة الإدارية في أندية الاحتراف الكلي كان لديهم نظرة ايجابية للتمكين الاداري من خلال إتباع المجالات الخاصة بتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي بالأندية الفلسطينية، ويتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس الرقابة على درجة التقدم في العمل ويتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الادارية المختلفة داخل النادي وكذلك يمكن ان يقف وراء القرارات التي يتخذها العاملين والتي يتم تفويض السلطة لهم فيها، وتوجد مرونة في أساليب العمل وخاصة في أعطاء العاملين القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعة وفقاً لمتطلبات العمل، ويسمح مجلس الادارة للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل .

1. **متغير الخبرة الإدارية:**

**الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإداريةتبعا لمتغير الخبرة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخبرة الإدارية**  **المجالات** | **5 سنوات فأقل**  **(ن=34)** | | **6- 10 سنوات**  **(ن=31)** | | **أكثر من 10 سنوات**  **(ن=15)** | |
| **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** | **المتوسط** | **الانحراف** |
| **العمل الجماعي** | 3.34 | 0.92 | 3.58 | 1.24 | 4.17 | 0.87 |
| **تنمية السلوك الريادي** | 2.98 | 0.89 | 3.32 | 1.10 | 3.85 | 0.80 |
| **التقليد والمحاكاة** | 2.76 | 0.88 | 3.12 | 0.89 | 3.68 | 0.59 |
| **تفويض السلطة** | 3.13 | 0.72 | 3.38 | 0.81 | 3.75 | 0.68 |
| **النمو المهني- الإداري** | 3.13 | 0.71 | 3.42 | 0.96 | 3.94 | 0.68 |
| **الدرجة الكلية للتمكين الإداري** | **3.07** | **0.74** | **3.36** | **0.96** | **3.88** | **0.68** |

**الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المجالات** | **مصدر التباين** | **مجموع مربعات الانحراف** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمة**  **( ف )** | **مستوى**  **الدلالة\*** |
| **العمل الجماعي** | بين المجموعات  داخل المجموعات  المجموع | 7.212  85.100  92.312 | 2  77  79 | 3.606  1.105 | 3.263 | 0.044\* |
| **تنمية السلوك الريادي** | بين المجموعات  داخل المجموعات  المجموع | 8.092  72.506  80.599 | 2  77  79 | 4.046  0.942 | 4.297 | 0.017\* |
| **التقليد والمحاكاة** | بين المجموعات  داخل المجموعات  المجموع | 8.890  54.160  63.050 | 2  77  79 | 4.445  0.703 | 6.320 | 0.003\* |
| **تفويض السلطة** | بين المجموعات  داخل المجموعات  المجموع | 4.049  43.707  47.756 | 2  77  79 | 2.025  0.568 | 3.566 | 0.033\* |
| **النمو المهني- الإداري** | بين المجموعات  داخل المجموعات  المجموع | 6.755  51.704  58.489 | 2  77  79 | 3.378  0.671 | 5.030 | 0.009\* |
| **الدرجة الكلية للتمكين الإداري** | بين المجموعات  داخل المجموعات  المجموع | 6.866  52.935  59.801 | 2  77  79 | 3.433  0.687 | 4.994 | 0.009\* |

\* مستوى الدلالة (α≤0.05).

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية. ولتحديد موقع الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (20) توضح ذلك.

**الجدول رقم (14): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين متوسطات الاستجابة للدرجة اللكية للتمكين الإداري وجميع مجالاته (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخبرة الإدارية**  **المجلات** | **المتوسط** | **5 سنوات**  **فأقل** | **من 6- 10 سنوات** | **أكثر من 10 سنوات** |
| **العمل الجماعي** | 3.34 |  | -0.24 | -0.83\* |
| 3.58 |  |  | -0.59\* |
| 4.17 |  |  |  |
| **تنمية السلوك الريادي** | 2.98 |  | -0.34 | -0.87\* |
| 3.32 |  |  | -0.53\* |
| 3.85 |  |  |  |
| **التقليد والمحاكاة** | 2.76 |  | -0.36 | -0.92\* |
| 3.12 |  |  | -0.56\* |
| 3.68 |  |  |  |
| **تفويض السلطة** | 3.13 |  | -0.22 | -0.62\* |
| 3.35 |  |  | -0.40\* |
| 3.75 |  |  |  |
| **النمو المهني- الإداري** | 3.13 |  | -0.29 | -0.81\* |
| 3.42 |  |  | -0.62\* |
| 3.94 |  |  |  |
| **الدرجة الكلية**  **للتمكين الإداري** | 3.07 |  | -0.29 | -0.81\* |
| 3.36 |  |  | -0.52\* |
| 3.88 |  |  |  |

\* مستوى الدلالة (α≤0.05).

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (14) يتبين أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئات الإدارية ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل، 6- 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم يلاحظ أية فروق دالة إحصائيا في المقارنات بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته بين وجهات نظر الاعضاء ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- 10 سنوات).

ويعزو الباحثون ذلك أنه كلما زادت الخبرة الادارية زاد أهتمام الأندية الرياضية بتطبيق تمكين العنصر البشري بتلك الأندية من خلال إتاحة الفرصة بالاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على ابداء آرائهم في القرارات التي تخص النادي أدي ذلك الى ارتفاع نسب نجاح النادي الرياضي عن طريق تقديم الخدمات للمستهلكين بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف من خلال الابداع والابتكار الاداري في تقديم تلك الخدمات كوسيلة هامة في تحقيق ميزة تنافسية للأندية الرياضية من خلال زيادة حصتها السوقية.

وكذلك يساعد على تفويض السلطة: هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى (1994,Lawler (أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

وتساعد القيادة التشاركية على تحفز العاملين: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل " (المعاني، 1996 ( . إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

واتفقت نتائج البحث الحالي مع دراسة حسن (2017)، وحسانين (2016) والتي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التصرف، حرية الوصول الى المعلومات) مع تقليل التكلفة وتحقيق استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ابو شمالة (2020) وجود فروق في متوسط آراء المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكانت لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

**الأستنتاجات:**

من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة، توصل الباحثون الى الاستنتاجات الآتية:

1. هناك قصور في تطبيق واقع التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية وتدني دوره في تطوير الأداء المؤسسي .
2. تدنى طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية الفلسطينية.
3. عدم توافر الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري واليات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية الفلسطينية .
4. ادارية اندية الاحتراف الكلي اكثر استخدام للتمكين الاداري لدى العاملين .
5. كلما زادت الخبرة الادارية زادة استخدام التمكين الاداري لدى العاملين .

**التوصيات:**

**في ضوء نتائج البحث توصل الباحثون ببعض التوصيات الاتية:**

1. ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الاداري في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل الأندية الرياضية لما له من قدرة فائقة على تطوير الأداء المؤسسي .
2. وضع إاستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الاداري ليتم تعميمها على كافة الأندية الرياضية الفلسطينية .
3. ضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الاعتماد على التمكين الاداري داخل الأندية الرياضية للارتقاء بمستوى العمل .
4. وضع معايير واضحة وثابتة لتقييم أداء العاملين مع مراعاة أن تتناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات العاملين ومع طبيعة متطبات العمل .
5. ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل أهداف الأندية الرياضية مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
6. عقد دورات تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية المختلفة لتفعيل أدائهم الوظيفي والقيادي وتحسين مستوياتهم الوظيفية .
7. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم التمكين الإداري والقيادة التشاركية، وإمكانية الاستفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

**المراجع العربية:**

-أرمنازي، نسرين عبد اللهأحمد. (2018).التمكينالإداري للمرأة وعلاقته بالإبداع بالمؤسسات الرياضة، **مجلة تطبيقات علوم الرياضة**، جامعة الإسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبوقير، 98، 92-108.

-توني، محمد فتحي محمد. (2015).الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين في المجال الرياضي، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 40(3)، 844-907.

- أبو شمالة، سها محمد يحيى .(2020). **دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة .

- الحريري، رافده عمر . (2010). **القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- الشمري، سامي بن عواد بن عقل، اللوقان، محمد بن فهاد .(2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،** العدد (3)، السعودية.

- أيوب، أحمد حسينى السيد، زاهر، عمرو محمد حامد .(2019). تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، القاهرة، مصر .

- الشيخ، أحمد نبيل كامل .(2019). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية**، جامعة أيوط، القاهرة، مصر .

- الريماوي، صوفيا سعيد .(2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الاسلامية، غزة .

- الخروصية، بثينة بنت علي بن عبد الله .(2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب .

- النوفل، محمد بن فاهد .(2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامة أسيوط، القاهرة .

- الزامل، مها عثمان .(2021). القيادة التشاركية لدى مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، مجلد 38، والعدد 149 .

- الجناعي، نوري عبد الودود، علي، عمرو محمد صالح .(2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، الجاكعة الاردنية، ملجد17، العدد1 .

**-**الحراحشة، محمد عبود والشرفات محمد قاسم. (2019).درﺠﺔﻤﻤﺎرﺴﺔ اﻟﺘﻤﻛﯿن اﻹداري وﻋﻼﻗﺘﻪﺒﺈدارة اﻟﻤواﻫبﻟدى رؤﺴﺎء اﻷﻗﺴﺎم اﻷﻛﺎدﯿﻤﯿﺔﻤن وﺠﻬﺔﻨظر أﻋﻀﺎءﻫﯿﺌﺔ اﻟﺘدرﯿسﻓﻲﺠﺎﻤﻌﺔ آل اﻟﺒﯿت، **مؤتة للبحوث والدراسات، العلوم الانسانية**، 34(4)،161-206.

-الحربي، فهد جهز. (2019). واقع التمكين الاداري لدى مديري مدارس ادارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية***. دراسات العلوم التربوية***، الجامعة الاردنية، 46(1)، 857-867.

-ﺍﻟﺤﺴﻦ، هدى احمد علي. (2019). اﻟﺘﻤﻜﻴﻦ ﺍﻹﺩﺍﺭﻯ ﻭﻋﻼﻗﺘﺔ ﺑﺎﻟﻤﺸﺎﺭﻛﺔ ﻓﻰ ﺻﻨﻊ ﺍﻟﻘﺮﺍﺭ لدى قائدات المدارس في منطقة اﻟﺒﺎﺣﺔ ﻣﻦ ﻭﺟﻬﺔ نظرهن. **مجلة البحث العلمي في التربية، كلية الآداب والعلوم والتربية**، جامعة عين شمس، 20(7)، 507-562.

-دراوشة، نجوى. (2019). اﻟﺻﺣﺔ اﻟﺗﻧظﻣﺔ اﻟﺳﺎﺋدةﻓﻲ اﻟﺟﺎﻣﻌﺎت اﻷردﻧﺔ وﻋﻼﻗﺗﻬﺎبالتمكين اﻟوظﻔﻲﻣن وﺟﻬﺔﻧظر اﻟﻘﺎدة اﻷﻛﺎدﻣﯾﯾن.**دراسات العلوم التربوية**،الجامعة الاردنية، 46(2)، 500-520.

-ذيابات، ناجح محمد. (2016).الأنماط القيادية السائدة لرؤساء أندية المحترفين في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية،**مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**،جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية،42(1)،310-326.

-زايد، عمرو حلمي محمد. (2015). تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 40(1)، 314-349.

-سماوي، فادي سعود فريد. عيروط مصطفى، هبة إبراهيم. (2019).التفاؤل الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التشاركية لدى مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين، **دراسات - العلوم التربوية**، لجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 46 ملحق، 498-520.

-السيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2018).تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين،**مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث**، جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 3(1)، 171-206.

-الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (2019).تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 20(7)، 161-198.

-الشرباتي ورود حموده، والعطاري عارف. (2019). دور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات**. دراسات العلوم التربوية**،الجامعة الاردنية، 46(2)، 145-163.

-الصالح، محمد بن علي. (2019). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين**. دراسات العلوم التربوية**،الجامعة الاردنية، 46(3)، 444-465.

-العثمان، اشواق بنت ابراهيم، والعريفي حصة بنت سعيد. (2019). واقع التمكين الاداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات**. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، العدد (6)، 169-201.

-العمري، منال عبد الله غيثان. (2019).واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط - كلية التربية، 35(5)، 417-445.

-المطيري، ضيف الله عبيد. (2019). العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي في وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**، غزة، 27(1)، 27-54.

-قريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة احمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. **المجلة الأردنية لإدارة الأعمال،** 11(1)، 59-89.

-الطعاني حسنأحمد والسويعي،عمرسلطان.(2013). التمكينالإداريوعلاقتهبالرضاالوظيفيلدىمديريالمدارسالحكوميةفيمحافظةالدمام بالمملكةالعربيةالسعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 40(1)، 305-327.

-سليمان، احمد زهير زكريا.(2017).تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديريالمدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

* دراسة محمدية، عمر جهاد، (2016): بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
* ديوان الموظفين العام.(2013-2015): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام
* العجمي، محمد(2010): الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
* عطية، حسين. (2003). التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
* المرشد، منى عبد الهادي،(2014): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنيةن السعودية.
* مزعل، بصير خلف، (2010)، تاثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
* مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
* مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
* ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
* ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
* نسمان، ماهر زيكي، (2011): بعنوان بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
* الهيتي، صلا الدين، الحراشة، محمد،(2006)، أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 2.
* يحيى سليم ملحم . (2009) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 33.

**ثانيا: المراجع الاجنبية:**

**-**Georgios Panagiotopoulos, Klideris Panagiotis, & Zoe Karanikola. (2019). Professional Development and Empowerment of Primary School Teachers. *European Journal of Training and Development Studies,* 6(4), 6-19.

-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.

-Robbins, S P & Coulter, M, (2007)،*Management*, 9th ed, New jersey: prentice Hall.

- Ahmadi, F. Hoseinipour, A. & Ghahramani, M. (2014). Study the role of knowledge management in staff’s empowerment -case study: Refah bank’s branches of West Azerbaijan Province in Iran, Interdisciplinary journal of contemporary Research in Business.

- Akpoviroro, K S, Bolarinwa, K I, & Owotutu, S. O, 2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity, Online Published: November 15, 2018.

- Aryan, R., Singh, S. & Singh, A. (2016). Employees Empowerment and their Performance in Private sector Analytical Study, Global Journal of Management and Business Research, Administration and Management, Volume 16 Issue 12 Version 1.0, (USA).

- Bell, C. Chan, M. & Nellm, p. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution, Mediterranean journal of social sciences Mcser publishing Rome-Italy Vol (5) N (23).

- Gyasi, K. (2015). Participative Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana,Master’s Thesis in education spring Term2015, Department of education university of Jyvaskyla .

- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector, International Journal of Learning & Development, ISSN 2164-4063, Vol. 6, No. 1.

- Ibrahim, N. H, Ismail, T. N. & Ladisma, M. (2017). Testing the Relationship between Transformational Leadership and Employee Empowerment, Journal OF Administrative Science, Vol 14, Issue 2.

- Iidahos, S. A., & F. Nchuchuwe, (2000). The case for participative Leaderships As an instrument for effectiveness and efficiency in public organizations, Benin Journal of social sciences, Vol 8 & 9, No. 1& 2.

- Kokil, A.P. (2016). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction In Banking Sector With Reference To Chennai City, Faculty of Management Studies, Education Institute University.

- Lumbasi, G.W. K’Aol, G. & Ouma, C.A, (2016). The effect of participative Leadership Stile on the Performance of Coya Seiner Managers in Kenya, Research journal’s Journal of Management.

- Rolkova, M & Farkasova (2015). The features of participative Management Style, procedia Economics and finance 23, pp 1383-1387, Slovakia.

- Sagnak, M. (2016). Participative Leadership and Change -Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation , E Eurasian journal of Education Research, issue 62, 181-194.

- Saleem, M.A, & Rasheed, I, (2014). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction, Developing Country Studies, ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565, Vol.4, No.11.

- Shojaei, S.H, Najarzadeh-Arani & F. Babaei Nejad (2016). The Effect of Transformational Leadership on Employee Empowerment with the Mediation of Learning-Oriented, (A Case Study of Semnan University), Volume (12), Special Issue (5, pp. 48-61m).