

الإدارة بالتمكين وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية

د. إسلام غلاب إبراهيم دودو

مدرس - قسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية - مصر

مقدمة البحث :

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعى تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية . وتتجلى هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية.

وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها والتي لا بد أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري .

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل أو نجاح المنظمات، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصبح ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي بما يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات. (٥):

(٢٣)

ومن هنا فان هذا البحث يهدف إلى بحث تأثير التمكين على الإبداع الإداري، وكذلك استجلاء أهمية التمكين سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

مشكلة البحث:

يعتبر تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يجئ مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول (٦ : ٤)

والتمكن في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسئوليتهم وسلطاتهم. (٤ : ٢)

وقد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها المجال الرياضي ، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل. وعليه تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير التمكين في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية. (١٠ : ٣٢)

أهمية البحث والحاجة إليه :

يرافق التغيير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغير المهارات التي يحتاجها عالم الغد، عالم يصبح فيه الإبداع المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية مبدعة، تتمتع بالقدرة على التكيف مع العوامل البيئية سريعة للتغيير. فبالرغم من تأكيد الباحثين أن التمكين يعتبر ضروري لصحة وازدهار المنظمات في بيئة التعلم والتغيير ، إلا أنهم يعتقدون بأن هذه المفاهيم لا يزال يكتنفها الغموض. وفي ضوء ما سبق فإن أهمية هذا البحث تتضح في محاولة الربط بين تأثير التمكين الإداري كخاصية تنظيمية والإبداع الإداري على مستوى أداء الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى معرفة دور الإدارة بالتمكين على مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية وذلك من خلال التعرف على:

١. مستوى التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.
 ٢. تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.
 ٣. معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.
- تساؤلات البحث:**

وفقا لموضوع البحث " الإدارة بالتمكين وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية " فقد وضع الباحث تساؤلاته كالتالي :

١. ما هو مستوى التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية ؟
 ٢. ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية ؟
 ٣. ما هي معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية ؟
- المصطلحات المستخدمة في البحث:**

– **التمكين الإداري:** عملية منح العاملين الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية داخل العمل(١: ١٧)

– **الإبداع الإداري :** عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته (٣: ٢٥)

الدراسات السابقة :

- دراسة " أحمد محسن. " (٢٠١٤) (٤) موضوعها " العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية "، استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال معرفه مستوي أبعاد التمكين للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية. وشملت عينة الدراسة على ٣٣٠ من العاملين في ديوان عام مديرية التربية والتعليم و الإدارات التعليمية بمحافظة القليوبية واستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وكانت اهم النتائج هو وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين و أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية و التعليم بمحافظة القليوبية.
- دراسة رضوان محمد (٢٠١٣) (٥) موضوعها " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن " ، استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، والتعرف إلى درجة الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم

استبيان من جزأين احدهما يقيس الرضا الوظيفي والآخر يقيس الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٤١) فرداً يمثلون أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات اليمنية وكانت اهم نتائجها وجود درجة رضا وظيفي متوسطة لأعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، كما أظهرت النتائج توافر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أعضاء هيئة التدريس.

• دراسة " سعد محمد سند بانى المطيرى" (٢٠١٢) (١٠) موضوعها " التمكين الادارى للقيادات العاملة فى التربية الرياضية بقطاع التعليم بدولة الكويت"، استهدفت الدراسة التعرف على دور التمكين الادارى فى منح الفرص للعاملين بالتربية الرياضية بإتخاذ القرار وتحسين مستوى الاداء الرياضى واستخدم المقابلة والاستبيان كادوات لجمع بيانات الدراسة وكانت اهم نتائجها عدم اقتناع بعض المديرين فى الادارة العليا بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت بعملية تمكين العاملين ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات واعطاء الصلاحية للعاملين فى التصرف دون الرجوع للادارة كذلك تخوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية خوفا من الوقوع فى الخطا وذلك بسبب نقص المعلومات.

- الدراسة الميدانية (خطة وإجراءات البحث) :

أولاً : منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي نظراً لملاءمة لطبيعة إجراءات البحث.

ثانياً : مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث فى جميع الأخصائيين الرياضيين العاملين بالادارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وبعض الكليات التابعة لها والبالغ عددهم ٨٥ أخصائى رياضى .
ب- عينة البحث : قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان البحث على عينة عشوائية عمدية من الأخصائيين الرياضيين العاملين بالادارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وبعض الكليات التابعة لها وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث (٤٧) فرداً هم الذين تم تطبيق استمارة الاستبيان عليهم ، وقد تم استبعاد (٢) فرداً من عينة البحث وهم الذين لم يستكملوا الإجابة علي جميع عبارات استمارة الاستبيان، أو الذين رأى الباحث عدم إهتمامهم عند ملء الاستمارات ، هذا بخلاف (٢٠) استمارة استبيان خاصة بأفراد عينة التقنين. ليصبح إجمالي عينة البحث الفعلية (٤٥) فرداً ، وتوزيعهم (٣٦) أخصائى رياضى ، (٩) أخصائية رياضية ، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث الاساسية .

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث الأساسية من الأخصائيين الرياضيين العاملين بالادارة العامة لرعاية الشباب وبعض الكليات التابعة لجامعة المنوفية

مجتمع البحث الاصلى	عينة البحث الاستطلاعية	عينة البحث لتقنين الاستمارة	إستمارة غير مستكملة	عينة البحث الأساسية
٨٥	١٨	٢٠	٢	٤٥

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

المقابلة الشخصية المقننة مع:

➤ مديري إدارة النشاط الرياضى بالادارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية.

استمارة استبيان :

استخدم الباحث فى جمع بيانات البحث استمارة استبيان من إعداد الباحث وقد إتبع الخطوات التالية فى إعدادها.

١. القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات السابقة بموضوع البحث.
 ٢. مسح كامل لكافة الاستبيانات التى تم تصميمها من قبل الباحثين السابقين والتى تم استخدامها فى دراسات سابقة وكذلك مضمون كل محور من المحاور وكل مفردة من المفردات.
 ٣. تم تحديد المحاور الافتراضية وعددها (٣) محاور مرفق رقم (١) وهى:
 - أبعاد التمكين الإدارى لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.
 - أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.
 - معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية
- وقد تم عرض المحاور الافتراضية على الخبراء وعددهم (٥) خبراء من أساتذة الإدارة الرياضية وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثلاثياً للتقدير (هام جداً - متوسط الأهمية - غير هام) حيث أجمع الخبراء على أن المحور الأول هام جداً بنسبة ٩٨% وأجمع الخبراء أيضاً على أن المحور الثانى هام جداً بنسبة ٩٧% والثالث هام جداً بنسبة ٩٥%.

جدول (٢)

الأهمية النسبية لأراء الخبراء حول مناسبة محاور الاستبيان

المحور	البيان	عدد الخبراء	النسبة المئوية
الأول	أبعاد التمكين الإدارى لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.	٥	٩٨%
الثاني	أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.	٥	٩٧%
الثالث	معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية	٥	٩٥%

ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور حيث بلغت العبارات (٣٠) عبارة تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأي فيها .

وقد قام الباحث باستبعاد العبارات التي أتفق الخبراء على عدم أهميتها، وبتعديل العبارات التي أتفق الخبراء على أنها متوسطة الأهمية، وبلغت عدد العبارات التي تم حذفها (٣) عبارة مرفق رقم (٢). (صدق المحكمين للاستمارة).

وبذلك توصل الباحث إلى الشكل النهائي لاستمارة الاستبيان الخاصة بالبحث مرفق رقم (٣) ليصبح عدد العبارات (٢٧) عبارة لكل محاور استمارة الاستبيان النهائية (المحورالاول ١٠ عبارات، المحور الثاني ٨ عبارة، المحور الثالث ٩ عبارات) وقد قام الباحث باستخدام مقياساً ثلاثياً للتقدير باستمارة الاستبيان النهائية وكان عبارة عن (نعم - إلى حد ما - لا) وتقدر كالاتى (٢-١- صفر).

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور .

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور
أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية. ن = ٢٠

رقم العبارة	قيمة ر
١	*٠,٧٨٩
٢	*٠,٧٦١
٣	*٠,٧١١
٤	*٠,٧٧٨
٥	*٠,٥٧٢
٦	*٠,٧٧٠
٧	*٠,٣٢٧
٨	*٠,٣٢٩
٩	*٠,٣٤٨
١٠	*٠,٧٦٨

يتضح من جدول (٣) وجود ارتباط قوي بين عبارات محور أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية وبين المجموع الكلي للمحور حيث انحصرت قيمة معامل الارتباط بين ٠,٣٢٧:٠,٧٨٩ وكانت قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يدل على صدق عبارات المحور .

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور
أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية ن = ٢٠

رقم العبرة	قيمة ر
١	*٠,٨٠٩
٢	*٠,٨٤٥
٣	*٠,٧٩٣
٤	*٠,٧٩٩
٥	*٠,٧٩٥
٦	*٠,٥٧٢
٧	٠,٧٣٤
٨	*٠,٧٥٧

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباط قوي بين عبارات محور أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية وبين المجموع الكلي للمحور حيث انحصرت قيمة معامل الارتباط بين ٠,٨٠٩:٠,٥٧٢ وكانت قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يدل على صدق عبارات المحور.

جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور
معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية ن = ٢٠

رقم العبرة	قيمة ر
١	*٠,٧٥٩
٢	*٠,٧٢٤
٣	*٠,٨٤٥
٤	*٠,٧٤٢
٥	*٠,٨٢٢
٦	*٠,٦٩١
٧	*٠,٨٤١
٨	*٠,٧٥٦
٩	*٠,٧٨٩

يتضح من جدول (٥) وجود ارتباط قوي بين عبارات محور معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية وبين المجموع الكلي للمحور حيث انحصرت قيمة معامل الارتباط بين ٠,٨٤٥:٠,٦٩١ وكانت قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يدل على صدق عبارات المحور.

- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة عشوائية قوامها (١٨) من الأخصائيين الرياضيين العاملين بالادارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية وبعض الكليات التابعة لها،

وكان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الإستبيان ووضوح تعليمات الإستبيان والتعرف على زمن تطبيق الإستبيان .
وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الاستبيان ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان لعينة التقنين قوامها (٢٠) من الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية وبعض الكليات التابعة لها وهم من غير عينة الدراسة الأصلية عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ لعبارات كل محور من محاور استمارة الاستبيان.

جدول (٦)

الثبات لعبارات محور أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.

$$n = 20$$

الثبات	العبرة
٠,٩٨	١
٠,٩٧	٢
٠,٩٥	٣
٠,٩٥	٤
٠,٩٥	٥
٠,٩٢	٦
٠,٩٨	٧
٠,٩٧	٨
٠,٩٨	٩
٠,٩٦	١٠

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط قوي بين عبارات محور أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية. حيث انحصرت قيمة معامل الارتباط باستخدام ألفا كرونباخ بين ٠,٩٢:٠,٩٨ مما يدل على تمتع المحور بدرجة ثبات عالية.

جدول (٧)

الثبات لعبارات محور أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.

$$n = 20$$

الثبات	العبرة
٠,٩٥	١
٠,٩٥	٢
٠,٩٣	٣
٠,٩٥	٤
٠,٩٤	٥
٠,٩٤	٦
٠,٩٥	٧
٠,٩٥	٨

يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط قوي بين عبارات محور أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية حيث انحصرت قيمة معامل الارتباط باستخدام ألفا كرونباخ بين ٠,٩٣:٠,٩٥ مما يدل على تمتع المحور بدرجة ثبات عالية.

جدول (٨)

الثبات لعبارات محور معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية
 $n = 20$

الثبات	العبرة
٠,٩٤	١
٠,٩٤	٢
٠,٩٥	٣
٠,٩٧	٤
٠,٩٤	٥
٠,٩٧	٦
٠,٩٦	٧
٠,٩٦	٨
٠,٩٥	٩

يتضح من جدول (٨) وجود ارتباط قوي بين عبارات محور معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية حيث انحصرت قيمة معامل الارتباط باستخدام ألفا كرونباخ بين ٠,٩٤:٠,٩٧ مما يدل على تمتع المحور بدرجة ثبات عالية.

جدول (٩)

معامل الصدق الذاتي (الإتساق الداخلي) لإستمارة الإستبيان

م	المحور	الصدق الذاتي
١	أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.	٠,٩٦
٢	أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.	٠,٩٥
٣	معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية	٠,٩٤

- ١- تم تطبيق استمارة الاستبيان على أفراد عينة البحث الأساسية وذلك من خلال المقابلة الشخصية في الفترة من ٢٠١٥/٢/١٦ إلى ٢٠١٥/٤/١٦.
- ٢- تم جمع الاستمارات وتفريغها وتحليلها وفقاً للمعالجات الإحصائية المناسبة لهدف البحث.

- عرض نتائج البحث ومناقشتها:

في حدود منهج وإجراءات هذا البحث يعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج مصنفة وفقاً لموضوع البحث والذي يسعى إلى الربط بين تأثير التمكين الإداري كخاصية تنظيمية والإبداع الإداري على مستوى أداء الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية وفقاً للأهداف على النحو التالي:

جدول رقم (١٠)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي لآراء عينة البحث حول أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين
الرياضيين بجامعة المنوفية ن=٤٥

الترتيب	٢كا	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة	م
		%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	*٩,٠١٥	%٩٧	٤١	%٢	٣	%١	١	تفويض الإدارة للعاملين سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتهم .	١
٤	*٢٥,٠٨٣	%٥٣	٢١	%٢٣	١١	%٢٤	١٣	تثق الإدارة في قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم	٢
٦	*٢١,٠١٧	%٥٥	٢٣	%٢٥	١٧	%٢٠	١٥	تمنح الإدارة العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم .	٣
٧	*٢١,٠١٥	%٥٠	٢٠	%٣٥	١٥	%١٥	١٠	تشجع الإدارة العاملين بها على تبادل الخبرات فيما بينهم	٤
٢	*٤٢,٠٩٩	%١	١	%٢	٣	%٩٧	٤١	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	٥
٩	*١٥,٠١١	%٩١	٣٦	%٢	٣	%٧	٦	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين بها	٦
٣	*٣٣,٠١٦	%٤	٣	%٤	٣	%٩٢	٣٩	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة	٧
٥	*٢٢,٠٤١	%٥١	٢٣	%٢٨	١٧	%٢١	١٥	تقدر الإدارة جهود العاملين في العمل	٨
٨	*١٩,٠٧٨	%٥٢	٢٠	%٣٨	١٧	%١٠	٧	يسمح نظام العمل في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات .	٩
١	*٤٤,٠٥٨	%١	١	%١	١	%٩٨	٤٣	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في تفويض الصلاحيات لهم	١٠

* قيمة كا^٢ عند مستوي معنوية ٠,٠٥ = ٣,٢٢

يبين الجدول رقم (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات الجدول حيث بلغت قيمة كا^٢ (٩,٠١٥) في العبارة رقم (١) كأصغر قيمة وبلغت قيمة كا^٢ (٤٤,٠٥٨) في العبارة رقم (١٠) كأكبر قيمة. كما يتضح من الجدول أن نسبة تكرار نعم انحصرت بين ٩٨:١ لمحور أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية بينما جاءت نسبة إلى حد ما ٣٨:١ وكانت نسبة تكرار لا ٩٧:١

تشير نتائج جدول (١٠) أن نسبة (٠,٩٨ %) من عينة البحث يروا أن أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية يتمثل في كفاءة الموظفين معيارا مهما في تفويض الصلاحيات لهم ، يليه توفير فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة للعاملين في مجال العمل وبنسبة (٩٧%) ثم إهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بينها وبين العاملين وبنسبة (٩٢%) ثم ثقة الإدارة في قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم . وبنسبة (٢٤%) يليها تقدير الإدارة جهود العاملين في العمل بها وبنسبة (٢١%) ثم منح الإدارة العاملين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم بها وبنسبة (٢٠%) يليها تشجيع الإدارة العاملين بها

على تبادل الخبرات فيما بينهم وبنسبة (١٥%) ثم نظام العمل في الجامعة يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وبنسبة (١٠%) ثم سعى الادارة إلى تطوير العاملين بها وبنسبة (٧%) وأخيرا تفوض الإدارة للعاملين سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتهم وبنسبة (١%).

ويرى الباحث ان العبارات التي تدل على الرأى بالموافقة تشير إلى توفير ادارة النشاط الرياضى بالادارة العامة بجامعة المنوفية الفرص التي تتيح للأخصائيين الرياضيين بالجامعة تطوير مهاراتهم الادارية بما يحقق لهم حريتهم فى ممارسة مهام وظائفهم وتفويض العديد من الصلاحيات والسلطات لهم. وهذا يتفق مع دراسة أحمد حسين (٢٠٠٦) حيث أشارت نتائج دراسته أن نجاح برامج التمكين تتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها.

بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة. و إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في السياسات والاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج. بينما يرى سعد محمد (٢٠١٢) ان التمكين الادارى للقيادات العاملة فى التربية الرياضية بقطاع التعليم بدولة الكويت يتطلب منحهم الحرية الكاملة لاتخاذ قراراتهم فيما يخص انجاز المهام الموكلة اليهم وبالتالي اداء العمل على الوجه المطلوب.

ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه عدد من الدراسات منها دراسة حسين المومنى (٢٠٠٦)(٩) عبده محمود(٢٠٠٨) (١١) نجاح القاضى (٢٠٠٨) (١٥) قدور بن نافلة (٢٠١١) (١٣) سعد محمد (٢٠١٢) (١٠) ، رضوان محمد (٢٠١٣) (٥) أحمد محسن (٢٠١٤) (٤).

جدول رقم (١١)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي لآراء عينة البحث حول أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين
الرياضيين بجامعة المنوفية ن=٥٥

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١	تحاول إدارة النشاط الرياضي بالجامعة تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها	٩٧%	٤١	١%	١	٢%	٣	٢
٢	تسعى لانجاز ما وكل لك من مهام بأسلوب متطور .	٩٦%	٤٠	٣%	٤	١%	١	٣
٣	تحرص على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة.	٧٨%	٢٨	١٢%	٩	١٠%	٨	٧
٤	تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها تنجز أعمالك.	٩٨%	٤٢	١%	٢	١%	١	١
٥	تحرص على التعبير عن آرائك لرؤسائك بالعمل.	٨٨%	٣٧	١٠%	٥	٢%	٣	٥
٦	تهتم بآراء الآخرين للاستفادة منها.	٩٥%	٣٩	٤%	٤	١%	٢	٤
٧	تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	٨٠%	٣١	١٢%	٩	٨%	٥	٦
٨	تحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل .	٢%	٣	١%	٢	٩٧%	٤٠	٨

* قيمة كا^٢ عند مستوي معنوية ٠,٠٥ = ٣,٢٢

يبين الجدول رقم (١١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات الجدول حيث بلغت قيمة كا (٥,٠٧٤) في العبارة رقم (٨) كأصغر قيمة وبلغت قيمة كا (٤٣,٠٩٩) في العبارة رقم (٤) كأكبر قيمة

كما يتضح من الجدول أن نسبة تكرار نعم انحصرت بين ٩٨:٢ لمحور أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية بينما جاءت نسبة إلى حد ما ١٢:١ وكانت نسبة تكرار لا ٩٧:١

تشير نتائج جدول (١١) أن نسبة (٩٨%) من عينة البحث يروا أن من أهم أبعاد الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية يتمثل في هو إمتلاك العاملين للمهارات الكافية التي من خلالها تنجز أعمالهم . يليها أن إدارة النشاط الرياضي بالجامعة تقوم بتطبيق أساليب جديدة للعمل على حل أية مشكلة يواجهها الاخصائيين الرياضيين وبنسبة (٩٧%) ويليها سعى الاخصائيين الرياضيين بالجامعة لانجاز ما وكل لهم من مهام بأسلوب متطور وبنسبة (٩٦%) ثم إهتمام الاخصائيين الرياضيين بالجامعة بآراء الآخرين للاستفادة منها. وبنسبة (٩٥%) ثم حرص الاخصائيين الرياضيين على التعبير عن آرائهم لرؤسائهم

بالعمل. وبنسبة (٨٨%) ثم السعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل وبنسبة (٨٠%). ثم السعى على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة. وبنسبة (٧٨%) وأخيرا الحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل. وبنسبة (٢%)

ويرى الباحث أن العبارات التي تدل على الرأي بالموافقة تشير إلى أن الابداع الادارى هو احد إيجابيات الادارة بتمكين العاملين فبإشراكهم فى إتخاذ القرارو بثقة الإدارة في قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تنطلق قدراتهم الابتكارية الجماعية الابداعية بما يحقق أهداف المنظمات ويلبى توقعات المستفيدين من الهيئات والمؤسسات الرياضية والتي منها إدارة النشاط الرياضى بجامعة المنوفية . وهذا يتفق مع نتائج دراسة أحمد محسن (٢٠١٤) ورضوان محمد (٢٠١٣) حيث أكدت نتائج دراستهما الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية و أيضا لأعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن ويشير الباحث أن القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي ، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي وهذا لا يتأتى داخل المؤسسات الرياضية الا من خلال اتاحة الفرص بتفعيل تطبيق نظام الادارة بتمكين العاملين.

ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه عدد من الدراسات منها دراسة إبراهيم عبد الستار (٢٠٠٢) (٣) حسين المومنى (٢٠٠٦) (٩) عبده محمود (٢٠٠٨) (١١) قدور بن نافلة (٢٠١١) (١٣) سعد محمد (٢٠١٢) (١٠) رضوان محمد (٢٠١٣) (٥) أحمد محسن (٢٠١٤) (٤).

جدول رقم (١٢)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي لأراء عينة البحث حول معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى
الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية ن=٥٥

الترتيب	٢كا	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	م
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٢	* ٤٣,٠٢١	%٢	٣	%١	١	%٩٧	٤١	الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالجامعة هرمي .	١
٤	* ٣٥,٠٨٣	%٤	٣	%٤	٣	%٩٢	٣٩	المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .	٢
٧	* ١٦,٠٤١	%٧٧	٣٠	%٨	٥	%١٥	١٠	خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة	٣
٩	* ٣,٠٢٨	%٧٠	٢٥	%٢٥	١٥	%٥	٥	عدم الرغبة في التغيير .	٤
٥	* ٣٤,٠٩٩	%٦	٥	%١٥	١٠	%٧٩	٣٥	خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .	٥
٨	* ١٦,٠١٢	%٥٦	٢٥	%٢٤	١٣	%١٠	٧	الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار	٦
٣	* ٣٧,٠٤١	%١	١	%٣	٤	%٩٦	٤٠	تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية	٧
٦	* ٢٥,٠٦٧	%٨	٦	%١٨	١٠	%٧٤	٢٩	ضعف التدريب والتطوير الذاتي	٨
١	* ٤٤,٠٧٨	%١	١	%١	٢	%٩٨	٤٢	ضعف نظام الحوافر للأخصائيين الرياضيين	٩

* قيمة كا^٢ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٣,٢٢

يبين الجدول رقم (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في جميع عبارات الجدول حيث بلغت قيمة كا^٢ (٣,٠٢٨) في العبارة رقم (٤) كأصغر قيمة وبلغت قيمة كا^٢ (٤٤,٠٧٨) في العبارة رقم (٩) كأكبر قيمة كما يتضح من الجدول أن نسبة تكرار نعم انحصرت بين ٩٨:٥ لمحور معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية بينما جاءت نسبة إلى حد ما ٢٥:١ وكانت نسبة تكرار لا ٧٧:١

تشير نتائج جدول (١٢) أن نسبة (٩٨%) من عينة البحث يروا أن من معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية يتمثل في ضعف نظام حوافر الأخصائيين الرياضيين ، يليه الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالجامعة هرمي وبنسبة (٩٧%) ثم تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية وبنسبة (٩٦%) ثم المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات . وبنسبة (٩٢%) يليها خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية وبنسبة (٧٩%) ثم ضعف التدريب والتطوير الذاتي وبنسبة (٧٤%) ثم خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وبنسبة (١٥%) ثم الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار وبنسبة (١٠%) وأخيرا عدم الرغبة في التغيير وبنسبة (٥%) و يرى الباحث إلى أن العبارات التي تدل على الرأي بالموافقة تشير إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية أهمها ضعف نظام الحوافر والمكافآت الخاصة للأخصائيين الرياضيين العاملين بجامعة المنوفية وبالتالي عدم

تحفيزهم و رغبتهم فى التطوير والابداع فى دولاى العمل الوظيفى كذلك عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤسين فى المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التى تحقق النتائج المطلوبة دون أى انحرافات، حيث تسود لديهم اعتقاد بأن مشاركة العاملين وتفويض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدهم النفوذ والسلطة التى يتمتعون بها فى وظائفهم وأيضاً هناك تخوف من المرؤسين من تحمل مسئولية اتخاذ القرار من دون الرجوع إلى الإدارة العليا خوفاً من الوقوع فى الأخطاء ومعاقبتهم عليها وقلة إدراك العاملين لمدي تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للمؤسسة التى يعملون بها نتيجة قصور نظم الاتصال وتداول المعلومات عن وظائفهم والمؤسسة من قبل الإدارة العليا وهذا ما أكدته دراسته عبده محمود (٢٠٠٨) حيث أشارت نتائج دراسته ان من أهم مشاكل تطبيق نظم الادارة بالتمكين تتمثل فى عدم اقتناع الإدارة العليا بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد بقدرة المرؤسين فى المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التى تحقق النتائج المطلوبة.(١١ : ١٦٠)

ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه عدد من الدراسات منها دراسة إبراهيم عبد الستار (٢٠٠٢) (٣)، حسين المومنى (٢٠٠٦) (٩)، عبده محمود (٢٠٠٨) (١١)، قدور بن نافلة (٢٠١١) (١٣)، سعد محمد (٢٠١٢) (١٠)، رضوان محمد (٢٠١٣) (٥)، أحمد محسن (٢٠١٤) (٤) **إستنتاجات البحث :**

- فى ضوء اجراءات ونتائج البحث تمكن الباحث من التوصل الى الاستخلاصات التالية :
- ١- ضعف نظام الحوافز والمكافآت و الخوف من تحمل السلطة والمسؤولية احد اهم معوقات تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائين الرياضيين بجامعة المنوفية.
 - ٢- بعض الأخصائين الرياضيين بجامعة المنوفية يفضلون أسلوب القيادة التقليدية .
 - ٣- يسعى العاملین بإدارة النشاط الرياضى بالجامعة لانجاز ما وكل لهم من مهام بأسلوب متطور .
 - ٤- التمكين الإدارى يتمثل فى ثقة الإدارة فى قدرة العاملین على إنجاز المهام الموكولة إليهم .
 - ٥- كفاءة الموظفين معيارا مهما فى تفويض الصلاحيات لهم .
 - ٦- الابداع الإدارى أحد إيجابيات الادارة بتمكين العاملين .
- التوصيات:**

فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- تهيئة بيئة العمل بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنوفية.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وان تقدم في وقتها المناسب.
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين من العاملين.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١. أحمد حسين: العلاقة بين التمكين الإداري، وفاعليه عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية فى اقليم جنوب الأردن" رسالة ماجستير فى الإدارة التربوية، غير منشورة جامعة مؤته ٢٠٠٦.
٢. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
٣. إبراهيم عبد الستار: الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية. (٢٠٠٢).
٤. أحمد محسن موسى علام: العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة بنها ، ٢٠١٤.
٥. رضوان محمد : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية - المجلد ٢٧، الإصدار ٥، ٢٠١٣.
٦. أيمن ورشيدة، عبد الحكيم: التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، م(٥)، ع(٢)، ٢٠٠٩.
٧. إسماعيل السويطي : واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، مؤتمر علمي: إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان. ٢٠١٠.
٨. حسين عطية : التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
٩. حسين المومني : التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. ٢٠٠٦.
١٠. سعد محمد سند بانى المطيرى: التمكين الإداري للقيادات العاملة فى التربية الرياضية بقطاع التعليم بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٢.
١١. عبده محمود عبد الحليم : أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب و الرياضة بجنوب الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، ٢٠٠٨.

١٢. على الشريف ، محمد فريد :إقتصاديات الإدارة ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠٠١
١٣. قدور بن نافلة : أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بجامعة حلب - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير خلال الفترة ١٨-١٩ مايو ٢٠١١م
١٤. كمال درويش ، محمد صبحي حسانين : موسوعة متجهات الادارة الرياضية في مطلع القرن الجديد ، الجودة والاعتماد في إدارة أعمال الرياضة ، دار الفكر للنشر ط ١ ، (القاهرة ، ٢٠٠٤ م
١٥. نجاح القاضي : أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري .أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة اليرموك، ٢٠٠٨
١٦. يحيى سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

17. BOWEN, D.E. and Lawler, E. (2009) ،Empowering Service Employees, Sloan Management Review ،summer, 73-83,
18. Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (2014), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, 31-40.
19. CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND ,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5eme conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 2005, P : 3.
20. JEAN LACHMANN , le financement des stratégies de l'innovation ,(Paris : Economica , 2013), p :22