

آليات التمكين الإداري ودوره في تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين باليئة العامة للرياضة

د/ نايف حنيف القحطاني
دكتورة في الإدارة الرياضية
كلية التربية الرياضية جامعة حلوان

مقدمة البحث:

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وضغوط المنافسة العالمية، تولي العديد من المنظمات الاهتمام لتبني 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 في كافة قطاعات الدولة ومنها المجال الرياضي.

ويعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، ويعد تمكين العاملين مدخل جديد بأدبيات الإدارة ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين 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 اتخاذ 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 اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافآت، القوة) ولكن أغلب الأدبيات اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة ويمكن تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال اكساب الثقة واعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار. (٨ : ١٥)

يشير كل من (Manuela&Bruce, ٢٠٠٣) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو

التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية.

وهو التعاون في اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات والتدريب والمكافئة والتفويض وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (١٠: ١٠٢) كما عرفه "القيوتي والعنزي" بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوِي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي، ويشير وهو عملية اعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. (٦: ٢٨٧)

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 العاملين التمكيني، وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية

ويعرف على "عبد الوهاب" و"عايدة خطاب" أن الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ويتحقق الرضا عن العمل عندما يتساوى ما يحصل عليه الفرد من إشباع أو يفوق ما يتوقع الفرد الحصول عليه من العمل إسهامات. (٥: ٦٩) ويعرف "ناصر العديلي" الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبنية العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (٧: ٦)

مشكلة البحث

يرتبط تحقيق المؤسسة الرياضية لأهدافها بقدرة إدارتها على أداء أدوارها الإدارية والخدمية المنشودة، فبدون نجاح الإدارة لا يمكن أن يتحقق أي نجاح للعملية الإدارية بالمستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة، ورضا العاملين عن عملهم وعن الظروف المحيطة بهم يجعلهم أكثر عطاءً وحماساً في مهنتهم ويدفعهم ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، وعدم الرضا عن العمل ربما يشكل قوى سلبية تؤثر في تحقيق العاملين لأهداف وغايات المؤسسة الرياضية.

ونظراً لأهمية دور الهيئة العامة للرياضة بالمملكة العربية السعودية في كونها تقدم خدمات رياضية واجتماعية واقتصادية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي الذي يعد من

الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة الاداء الادارى للعاملين فى الهيئة العامة للرياضة، ومن ثم فإن هذه الدراسة قد سعت لمحاولة الربط بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى العاملين فى الهيئة العامة للرياضة والاستفادة من الفوائد التي يحققها التمكين الإداري للإدارة الرياضية، ومنها تفويض السلطات والمشاركة فى اتخاذ القرار حيث تعتقد القيادات احيانا أن ذلك يعد مصدراً من مصادر الخطر الذي يهدد سلطتهم.

ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات المملكة العربية السعودية خاصة في ظل الاتجاه الذي تتبناه قيادات المملكة الذى يضع المملكة الان فى المراتب العالمية والتصنيف العالمى كافضل اداء وافضل مناخ استثمار فى المنطقة العربية والاسيوية بل على المستوى العالمى ايضا حيث تتبنى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين كأحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وعلى الرغم من أن المؤسسات الرياضية فى المملكة بشكل عام أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين الإداري إلا انه لم يتم تحديد اليات واضحة للتمكين الادارى لتطوير وتنمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فى الهيئة العامة للرياضة بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:

التمكين الإداري:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدرء وأعضء التنظيم الآخرون للتأثير فى عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون فى عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة فى السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (١٠: ١٠٢)

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبنية العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (٧: ٦)

الهيئة العامة للرياضة:

هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وقد تأسست فى عام ١٣٩٤هـ، وتقوم مقام وزارة الشباب والرياضة فى البلدان الأخرى، وكانت تعرف سابقاً باسم الرئاسة العامة لرعاية الشباب، ويرأس مجلس إدارتها حالياً صاحب السمو الأمير عبد العزيز بن تركي الفيصل ورؤية الهيئة مجتمع

ممارس للرياضة، ورياضة تنافسية متميزة، ورسالة الهيئة تنظيم القطاع الرياضي، والنهوض بمقوماته، وتوفير منشآت عصرية لتوسيع قاعدة الممارسين للرياضة وتحقيق تميز محلي وعالمي. (١١)

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على آليات التمكين الادارى ودوره فى تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بالمملكة العربية السعودية من خلال:

- التعرف على نمط القيادة والمشاركة فى اتخاذ القرار كأداة للتمكين الإدارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفي.

- التعرف على المناخ التنظيمى كأداة للتمكين الادارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفي.
- التعرف على الامكانيات المادية والادارية كأداة للتمكين الادارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفي.

تساؤلات البحث:

- ماهو دور نمط القيادة والمشاركة فى اتخاذ القرار كأداة للتمكين الإدارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفي؟

- التعرف على المناخ التنظيمى كأداة للتمكين الادارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفي؟
- التعرف على الامكانيات المادية والادارية كأداة للتمكين الادارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفي؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- قام زكريا مطلق الدوري بدراسة عام (٢٠١٨م) بعنوان أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال سعي البحث إلي تحديد اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت فى معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان، وبلغت العينة (٣٨٥) فرد، ومن اهم النتائج أن هناك أثر لكل من بعدى معنى العمل، استقلالية العمل علي الاداء الوظيفي وأنه لا يوجد أثر لكل من بعدى كفاءة العمل، وتطوير العمل علي الاداء الوظيفي لدي شركة زين للاتصالات الاردنية ومن اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة عموماً، وبعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل بشكل خاص، والتركيز يتحدد في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم علي تحمل المسئوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص للتطوير من أجل رفع مستوى الاداء

الوظيفي للمنظمة. (٣)

٢- قام كلا من جواد محمد، سيف الدين عماد بدراسة عام (٢٠١٣م) بعنوان اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تاثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان هو الاداة الرئيسية للبحث، وبلغت العينة (٤٠) شخص ومن اهم النتائج وجود علاقة ايجابية بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، ومن اهم التوصيات اعتماد الشفافية من قبل الادارة العليا وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة الى كافة العاملين وذلك ليتمكنوا من اداء عملهم على افضل وجه ممكن، وضرورة اهتمام ادارة الشركة باشتراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف ودون الرجوع للادارة، وتشجيع العاملين على تبني الادوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤدي لانجاز العمل بسرعة بعيدا عن الروتين. (٢)

٣- قام كلا من أيمن المعاني وعبد الحكيم أرشيد بدراسة عام (٢٠٠٩م) بعنوان تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقاً من أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان هو الاداة الرئيسية لجمع البيانات، وبلغت العينة (٩٦٠) فرد، ومن اهم النتائج أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين ووجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية، ومن اهم التوصيات ضرورة مشاركة العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات وتوضع اليات لتفويض السلطة ومشاركة المعلومات. (١)

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

١- قام هنري أونجوري (Henry Ongori) عام (٢٠٠٩م) بدراسة بعنوان الإدارة من وراء الكواليس وجهة نظر حول تمكين الموظف" تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن اهم النتائج تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل وتمكين العاملين هو احد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها

من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم وتمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي. ومن اهم التوصيات ضرورة إشراك العمال في القرارات التي تؤثر على عملهم وضرورة أخذ التمكين كاستراتيجية لإنجاز الاهداف وضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات لنجاح التمكين. (٨)

٣- قام فانج شين (Huei-Fang Chen) بدراسة عام (٢٠٠٨م) بعنوان آثار التمكين على الالتزام التنظيمي في ظل بيئة متغيرة " وهدف الدراسة هو تأسيس إطار نظري يوضح كيفية استخدام تمكين العاملين في زيادة التزام العمال اتجاه المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت العينة (٢١٣) فرد، ومن اهم النتائج أن التمكين له تأثير إيجابي على العاملين، وكشفت النتائج أيضا الدور الهام الذي يلعبه تفويض السلطة وماله من تأثير إيجابي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، ومن اهم التوصيات ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والشفافية واتاحة المعلومات للعاملين. (٩)

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في (أعضاء مجلس ادارة اللجنة الاولمبية السعودية اعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية السعودية - أعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية السعودية) وقد حصل الباحث على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

أدوات جمع البيانات :

- استمارة الاستبيان: قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وقد استخدم الباحث صدق المحكمين ولم يتم حذف او تعديل اى محاور او عبارات كما استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلى للحصول على معامل الارتباط بين العبارات محاورها ولم يتم حذف اى محاور او عبارات

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الاساسية	العينة الاستطلاعية
١	القادة والمدبرون وموظفى الهيئة العامة للرياضة بالمملكة العربية السعودية.	٤٣	١٥
٢	القادة والمدبرون وموظفى مكاتب الهيئة العامة للرياضة فى محافظات المملكة العربية السعودية.	٨٣	٣٥
	الاجمالى	١٢٦	٥٠

- حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

- الصدق: قام الباحث بحساب الصدق من خلال:

أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٠) خبراء ذلك

لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى ناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة إتفاقهم على العبارات، ولم يتم حذف أي محاور او عبارات وبهذا تحقق الباحث من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، وقد ارتضى الباحث نسبة الاتفاق ٧٠% والشكل النهائي للاستمارة تمثل في عدد ثلاثة محاور و ٣٧ عبارة.

جدول (٢) النسب المئوية لصدق المحكمين

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
م	%	م	%	م	%
١	٨٠%	١	١٠٠%	١	٩٠%
٢	٩٠%	٢	١٠٠%	٢	٩٠%
٣	١٠٠%	٣	٩٠%	٣	٨٠%
٤	٩٠%	٤	٧٠%	٤	٩٠%
٥	١٠٠%	٥	٩٠%	٥	١٠٠%
٦	١٠٠%	٦	٩٠%	٦	١٠٠%
٧	١٠٠%	٧	٨٠%	٧	٨٠%
٨	١٠٠%	٨	١٠٠%	٨	١٠٠%
٩	٩٠%	٩	٩٠%	٩	٩٠%
١٠	٨٠%	١٠	٧٠%	١٠	٨٠%
١١	٩٠%	١١	٩٠%	١١	١٠٠%
١٢	١٠٠%	١٢	١٠٠%	١٢	١٠٠%
١٣	١٠٠%	١٣	١٠٠%	١٣	٩٠%
١٤	١٠٠%	١٤	٩٠%	١٤	٨٠%
		١٥	٨٠%	١٥	١٠٠%
		١٦	١٠٠%	١٦	٩٠%
		١٧	١٠٠%		

ب- صدق الإتساق الداخلي: قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين عبارات الاستبيان والمجموع الكلي لمحاور الاستبيان، وذلك من خلال العينة الاستطلاعية التي أجراها على (٥٠) فرد من خارج العينة الأساسية وضمن المجتمع الاصلى للبحث ولم يتم حذف اي عبارات وهذا ما يوضحه الجدول الاتي:

جدول (٣) معامل الارتباط للعبارات

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٤٩١	١	٠,٤٠٣	١	٠,٥٠٦	١
٠,٥٧٣	٢	٠,٤٠٤	٢	٠,٥٤٢	٢
٠,٦٦١	٣	٠,٣٩٦	٣	٠,٥٤٣	٣
٠,٥٩٣	٤	٠,٥٦٠	٤	٠,٥١٤	٤
٠,٦٦٥	٥	٠,٤٦٣	٥	٠,٦٤٢	٥
٠,٥٤٣	٦	٠,٥٥٦	٦	٠,٧٦٧	٦
٠,٤٧٩	٧	٠,٨٠٠	٧	٠,٦٨١	٧
٠,٥٥٢	٨	٠,٧٧٨	٨	٠,٧٣٦	٨
٠,٥٠٠	٩	٠,٥٠٦	٩	٠,٥٠٣	٩
٠,٥٥٦	١٠	٠,٥٤٢	١٠	٠,٣٧٧	١٠
٠,٤٥٤	١١	٠,٤٠٣	١١	٠,٦٤٢	١١
٠,٨٩٧	١٢	٠,٤٠٤	١٢	٠,٤٧٠	١٢
٠,٧٧٧	١٣	٠,٣٩٦	١٣	٠,٤٨١	١٣
٠,٤٠٩	١٤	٠,٥٦٠	١٤	٠,٧٥١	١٤

١٥	٠,٦٤٣	١٥	٠,٤٦٣
١٦	٠,٧٢٧	١٦	٠,٥٥٦
		١٧	٠,٤٧٣

ثبات الإستبيان: ولتحقيق ثبات الإستبيان، قام الباحث باستخدام معامل (ألفا لكرونباخ) ، وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو الآتي:

جدول (٤) قيم معامل الثبات لمحاور الإستبيان

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل Alpha
الأول	التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار كأداة للتمكين الإداري ودوره في تنمية الرضا الوظيفي	٠,٧٨٣
الثاني	المناخ التنظيمي الملانم كأداة للتمكين الإداري ودوره في تنمية الرضا الوظيفي	٠,٧٧٥
الثالث	الامكانيات المادية والتنظيمية كأداة للتمكين الإداري ودورها في تنمية الرضا الوظيفي.	٠,٨١٩

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى (٠,٠٥) = (٠,٣٦٠) يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة "الفا" تتراوح بين (٠,٧٧٥) و (٠,٨١٩) وذلك يشير أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الاول
التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار كأداة للتمكين الإداري ودوره في تنمية الرضا الوظيفي (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%
١	يوجد ارتباط نفسي للتفويض الإداري الذي يعبر عن التقدير المتبادل بين العاملين وبين القيادات في الهيئة العامة للرياضة.	٨٠	٢١	٢٥	٣٠٧	٨١,٢
٢	يشعر العاملون بالرضا لتبني إدارة الهيئة سياسة إيجاد الحلول المناسبة والعاجلة للمشكلات التي تواجه العملية الإدارية.	٧٤	٣٦	١٦	٣١٠	٨٢,٠
٣	يوجد مساواة في إتاحة الفرصة للمشاركة في القرارات من حيث الحقوق والواجبات بين العاملين من قبل القيادات.	٧٠	٤٣	١٣	٣٠٩	٨١,٧
٤	يتم تفويض السلطة السلطة بناء على أنظمة وتعليمات واضحة ومعلنة.	٧٦	٣٢	١٨	٣١٠	٨٢,٠
٥	يقوم الرؤساء بمتابعة العاملين في المهام المفوضة لهم دوريا.	٦٨	٣٧	٢١	٢٩٩	٧٩,١
٦	يحدد الرؤساء الأعمال المفوضة كتابيا الى العاملين في الوقت المناسب.	٨٠	٣٦	١٠	٣٢٢	٨٥,٢
٧	يوجد رضا عن طبيعة العلاقة التي تربط العاملين والقيادات ببعض البعض	٨٨	٣٠	٨	٣٣٢	٨٧,٨
٨	القيادات تتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات داخل الهيئة العامة للرياضة	٥٥	٦٢	٩	٢٩٨	٧٨,٨
٩	يوجد احيانا تداخل او ازدواجية في المهام الادارية او الفنية التي تسند إلى العاملين	٥٠	٥٩	١٧	٢٨٥	٧٥,٤
١٠	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين العاملين والقيادات	٦٨	٤٣	١٥	٣٠٥	٨٠,٧
١١	يساعد أسلوب القيادة في الهيئة العامة للرياضة على تقدمها والرقى بها.	٦٥	٤٣	١٨	٢٩٩	٧٩,١

٨١,٠	٣٠٦	١٥	٤٢	٦٩	تمنح اللوائح والقوانين للعاملين القدرة والصلاحيات على اتخاذ القرارات في بعض المواقف وتحمل مسؤوليتها.	١٢
٧٨,٨	٢٩٨	١٥	٥٠	٦١	الفلسفة الإدارية بالهيئة توفر للعاملين الفرصة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء المهام الادارية بأنفسهم.	١٣
٦٣,٨	٢٤١	٤٨	٤١	٣٧	تحرص إدارة الهيئة على استطلاع آراء العاملين في صنع القرارات المرتبطة بتحديد المهام الادارية.	١٤
٧٢,٨	٢٧٥	٢٩	٤٥	٥٢	تتميز الاتصالات الإدارية بالشفافية في الهيئة العامة للرياضة (تدقق المعلومات/ المرونة).	١٥
٧٥,٤	٢٨٥	٢٧	٣٩	٦٠	يتم بناء الثقة (الصراحة) بين الرؤساء والعاملين لإيجاد سبل متعددة للتواصل بينهم غير التقارير وتوجيه الأوامر.	١٦

وقد اكدت نتائج عينة الدراسة على اهمية التفويض حيث يخفف عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة إلى أحد مرؤوسيه التابعين له، وتلجأ الإدارة في المنظمة إلى التفويض من اجل السرعة في اتخاذ القرارات وتحقيق الديمقراطية في الإدارة حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات، وايضا تدريب المساعدين ليكونوا قادة في المستقبل، وتحقيق التقارب بين المستويات الادارية الامر الذي يحقق التعاون والانسجام وخفض التكاليف المالية للقرارات الادارية في اداء الاعمال، والتفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم، كما يمنع التعددية في المستويات الادارية والتي من شأنها تعيق الاتصالات وتنمية المدراء.

ويرى الباحث انه يكمن سر نجاح الكثير في الهيئات والمؤسسات في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا العاملين، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع المستفيدين والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى. ويقوم على العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل والمشاركة في الرؤية، ومشاركة المعلومات واتاحتها للعاملين.

كما ان تمكين العاملين يتم من مشاركته في اتخاذ القرار وبناء جسور الثقة من اجل تفعيل قدراته الذاتية أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقنتدار فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعبر عن شعور الفرد الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وحرية الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، وتزداد درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية كما يسهم القادة في تطوير اسلوب تمكين الذات للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار مما يتيح قدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وايضا التمكين أساس بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون

الجماعي والشراكة والعمل معاً حيث ان اسلوب عمل الفريق يستخدم لتطوير قدرات العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثاني
المناخ التنظيمي الملائم كأداة للتمكين الادارى ودوره فى تنمية الرضا الوظيفى (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%
١	تساعد الأنظمة والتعليمات الموجودة بالهيئة العامة للرياضة على تطوير مهارات العاملين وتوفير فرص النمو المهني.	٦٥	٤١	٢٠	٢٩٧	٧٨,٦
٢	الدورات التدريبية تعمل على تطوير المهارات الشخصية وفرص للتطوير ذاتي	٦٨	٤٩	٩	٣١١	٨٢,٣
٣	تعمل القيادات على الاستقرار الوظيفي وتقدير الانجازات المهنية بشكل كبير	٦٥	٤٦	١٥	٣٠٢	٧٩,٩
٤	يشجع المناخ التنظيمي فى الهيئة العامة للرياضة على الكفاءة والفاعلية للاداء	٥٣	٤٢	٣١	٢٧٤	٧٢,٥
٥	تميز القيادات بالرؤية الواضحة فى اسناد المهام الادارية والفنية للعاملين.	٥٩	٤٣	٢٤	٢٨٧	٧٥,٩
٦	مستوى الاتصالات والتعاون جيد بين أجزاء الهيكل التنظيمي أثناء تنفيذ المهام الادارية والفنية.	٥٤	٤٨	٢٤	٢٨٢	٧٤,٦
٧	تناسب قدرات واستعدادات العاملين مع طبيعة المهام والواجبات المسندة لهم.	٥٦	٤٩	٢١	٢٨٧	٧٥,٩
٨	المناخ التنظيمي حاليا يسهم فى التمكين لتحقيق الأهداف الادارية المطلوبة	٨٢	٣٩	٥	٣٢٩	٨٧,٠
٩	يسهم المناخ التنظيمي فى التمكين لتحمل المسؤولية المهنية فى العمل.	٧٦	٣٤	١٦	٣١٢	٨٢,٥
١٠	تسهم بيئة العمل فى تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار أثناء تنفيذ المهام الادارية.	٨٩	٢٧	١٠	٣٣١	٨٧,٦
١١	الهيكل التنظيمي بالهيئة يؤدي إلى سرعة فى إنجاز المهام فى الوقت المطلوب.	٥٩	٤١	٢٦	٢٨٥	٧٥,٤
١٢	تعمل القيادات بالهيئة على توفير الدعم اللازم للعاملين للقيام بالمهام المطلوبة	٥٨	٣٢	٣٦	٢٧٤	٧٢,٥
١٣	تقوم العلاقة بين الرؤساء والمؤسسين على الاحترام المتبادل، وتحسين الاداء الادارى دورياً	٦٦	٣٩	٢١	٢٩٧	٧٨,٦
١٤	تحرص القيادات على التزام العاملين بالقوانين والأنظمة كما تراعى الظروف الشخصية للعاملين	٥٦	٢٨	٤٢	٢٦٦	٧٠,٤
١٥	يشعر العاملين بالرضا على سير عملية التقييم فى الهيئة العامة للرياضة، وتعتمد فرص الترقى على معايير واضحة ومحددة.	٩٢	٣٠	٤	٣٤٠	٨٩,٩
١٦	يتم تطبيق نظام الثواب والعقاب المرتبطة بطبيعة المهام الادارية بطريقة عادلة	٦١	٣٨	٢٧	٢٨٦	٧٥,٧
١٧	يشارك العاملين فى تطوير معايير الأداء المتعلقة بالمهام الادارية والفنية المسندة لهم.	٦٦	٣٨	٢٢	٢٩٦	٧٨,٣

وقد اكدت نتائج عينة الدراسة على ان المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه، فالموارد البشرية هي محور التحول والاهتمام في وقتنا الحالي وهي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة

عليها وتمييزها وخلق المزايا التنافسية، ولذا تستهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها ، مهارة حل المشكلات والتخطيط، والمهارات القيادية ومهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار .

ويرى الباحث ان التمكين برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية ويتطلب جهوداً جبارة من حيث إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية لتحقيق نتائج ملموسة من ناحية الانتاجية، كما يجب تفعيل دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية. فيجب إعادة النظر في دور المديرين، وإعادة تشكيل أدوارهم، واتجاهاتهم، وصياغتها، وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات، التي تمنع العامل من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع.

كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعاملين ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمي.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة البحث على المحور الثالث
الامكانات المادية والتنظيمية كأداة للتمكين الادارى ودورها فى تنمية الرضا الوظيفى (ن=١٢٦)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	مجموع الدرجات المقدره	%
١	يتقاضى العاملین راتباً مناسباً يغطى الاحتياجات الأساسية ويتلائم مع طبيعة الوظائف والمهام الموكلة اليهم	٧٤	٤٣	٩	٣١٧	٨٣,٩
٢	يشعر العاملون بالرضا عن المواد والتجهيزات المتوفرة بالهيئة العامة للرياضة.	٥٧	٣٠	٣٩	٢٧٠	٧١,٤
٣	تتلائم المكافآت والحوافز مع طبيعة الجهود المبذولة وتوجد طرق واليات تتيح العدالة فى توزيعها.	٤٥	٤٣	٣٨	٢٥٩	٦٨,٥
٤	يوجد اهتمام من إدارة الهيئة بتوفير فرص لحصول العاملين على دورات تدريبية لتنمية كفاءتهم المهنية على اعلى مستوى.	٥٦	٤٨	٢٢	٢٨٦	٧٥,٧
٥	يشعر العاملین فى الهيئة بالرضا عن توفير الخدمات (الصحية- الرياضية- الاجتماعية-الترويحية... وغيرها).	٦٩	٣٠	٢٧	٢٩٤	٧٧,٨
٦	يشعر العاملین فى الهيئة بالرضا عن سياستها نحو تحقيق متطلبات جودة الادارة الشاملة فى الهيئة والجهات والمؤسسات التابعة لها.	٧٦	٤٠	١٠	٣١٨	٨٤,١
٧	يسهم نظام الاتصال فى الهيئة على تحقيق الأهداف الادارية المرجوة بالسرعة المطلوبة.	٤٩	٣٧	٤٠	٢٦١	٦٩,٠
٨	يتم توفير الامكانات التكنولوجية اللازمة للعمل كما ان وسائل الاتصال حديثة ومتطورة بين القيادات والعاملين وتتميز بالسهولة والمرونة.	٥٥	٤٣	٢٨	٢٧٩	٧٣,٨
٩	تسهم الامكانات الحالية فى تقديم خدمات رياضية متميزة لجعلها رائدة بين المؤسسات الرياضية وتنمية شخصية الممارسين للانشطة الرياضية والارتقاء بمهاراتهم.	٧٤	٣٧	١٥	٣١١	٨٢,٣
١٠	تسهم الامكانات الحالية تقديم برامج رياضية متنوعة ومتميزة تلقى قبول من العاملين بالهيئة	٦٨	٤٥	١٣	٣٠٧	٨١,٢
١١	هناك توافق وتناسق للمهام الادارية مع امكانات الهيئة والحوافز المادية والمعنوية التى تقدمها الهيئة	٧٤	٤٦	٦	٣٢٠	٨٤,٧
١٢	يتم تحديد الموارد المالية والادارية والفنية اللازمة لإنجاز العمل وتوظيفها بشكل فعال	٧٦	٤٠	١٠	٣١٨	٨٤,١
١٣	يتم اتباع سياسات التحفيز المتطورة التى تلبي رغبات العاملين لحفزهم من اجل العطاء	٦٢	٤٣	٢١	٢٩٣	٧٧,٥
١٤	يتم تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات الهيئة وخطواتها نحو تطوير العمل، وربط المكافآت التى يحصل عليها العاملين بأهداف الهيئة.	٦٣	٣٤	٢٩	٢٨٦	٧٥,٧

وقد اكدت نتائج عينة الدراسة على ان توزيع المكافآت والحوافز لها دور ايجابى فى عملية الرضا الوظيفي وبدورها تلعب دوراً مهماً في التنمية المستدامة فى الهيئة العامة للرياضة، لأن خسارة الهيئة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة

التنافسية للهيئة، والتقدير المادي والمعنوي يعد اتجاهاً مهماً يساعد الهيئة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الصراع داخل الهيئة، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الهيئة، وهنا تعد المكافآت والحوافز والاهتمام بخدمات العاملين في الهيئة علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية

ويرى الباحث ان الدعم المادي والمعنوي يؤثر على الرضا الوظيفي لما أهمية كبرى للأفراد والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته بالنسبة للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها. أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار وتماسك المجتمع وتقدمه.

ويرى الباحث انه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل الهيئة العامة للرياضة حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل الجامعة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للعمل، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود اداء ادارى جيد كما ان التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير في ذلك من خلال السرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الجهد والوقت على العاملين وسهولة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى الاتصالات الحديثة والمتطورة التي تستخدمها الهيئة العامة للرياضة فكان لها الأثر الكبير على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

كما يعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤوليات الجديدة، ومهامه ليكون عضواً منتجاً في مجتمعه ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبي استقراره وأمنه، فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم من أجل

الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة التأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.
الإستنتاجات:

- ١- قلة الاهتمام بتفويض السلطة من القادة الى العاملين في الهيئة العامة للرياضة.
- ٢- قلة اهتمام القيادات باتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في صناعة القرارات.
- ٤- يوجد احيانا تداخل او ازدواجية في المهام الادارية او الفنية التي تسند إلى العاملين.
- ٥- يوجد رضا عن طبيعة العلاقة التي تربط العاملين والقيادات ببعضهم البعض.
- ٦- يساعد أسلوب القيادة في الهيئة العامة للرياضة على تقدمها والرقى بها.
- ٧- احيانا لا تتناسب قدرات واستعدادات العاملين مع طبيعة المهام والواجبات المسندة لهم.
- ٨- قلة الاهتمام بمشاركة العاملين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بالمهام الادارية والفنية المسندة لهم.
- ٩- يشجع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للرياضة على الكفاءة والفاعلية للاداء.
- ١٠- الهيكل التنظيمي بالهيئة يؤدي إلى سرعة في إنجاز المهام في الوقت المطلوب.
- ١١- احيانا لا تتلائم المكافآت والحوافز مع طبيعة الجهود المبذولة.
- ١٢- يشعر العاملين في الهيئة بالرضا عن توفير الخدمات (الصحية- الرياضية- الاجتماعية- الترويحية... وغيرها).

التوصيات:

- أولاً:** التوصيات المرتبطة بالتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار كأداة للتمكين الإدارى ودوره في تنمية الرضا الوظيفى:
- ١- توسيع نطاق تفويض السلطة وان يتم بناء على أنظمة وتعليمات واضحة ومعلنة، ويقوم الرؤساء بمتابعة العاملين في المهام المفوضة لهم دوريا.
 - ٢- ضرورة ان تتيح القيادات الفرصة للعاملين المشاركة في صناعة القرارات داخل الهيئة العامة للرياضة، والمساواة في اتاحة الفرصة للمشاركة في القرارات من حيث الحقوق والواجبات بين العاملين من قبل القيادات.
 - ٣- العمل على ان تمنح اللوائح والقوانين للعاملين القدرة والصلاحيات على اتخاذ القرارات في بعض المواقف وتحمل مسؤوليتها.
 - ٤- ضرورة الاعتماد على الفلسفات الادارية الحديثة التي توفر للعاملين الفرصة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء المهام الادارية بأنفسهم.
 - ٥- ضرورة استطلاع آراء العاملين في صنع القرارات المرتبطة بتحديد المهام الادارية.
 - ٦- ضرورة ان تتميز الاتصالات الإدارية بالشفافية في الهيئة (تدفق المعلومات/ المرونة).

- ٧- الاعتماد على اسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) لتطوير قدرات العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي.
- ٨- ضرورة توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.
- ثانيا: التوصيات المرتبطة بالمناخ التنظيمي الملائم كأداة للتمكين الإداري ودوره في تنمية الرضا الوظيفي:
- ١- ضرورة ان يكون مستوى الاتصالات والتعاون جيد بين أجزاء الهيكل التنظيمي أثناء تنفيذ المهام الادارية والفنية.
- ٢- العمل على ان يؤدي الهيكل التنظيمي إلى سرعة في إنجاز المهام في الوقت المطلوب.
- ٣- ضرورة ان تعتمد عملية التقييم والترقي في الهيئة على معايير واضحة ومحددة.
- ٤- ضرورة تطبيق نظام الثواب والعقاب المرتبطة بمعايير واضحة وموضوعية ومعلنة.
- ٥- العمل على مشاركة العاملين بالهيئة العامة للرياضة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بالمهام الادارية والفنية المسندة لهم.
- ٦- العمل على تطوير الدورات التدريبية التي تعمل على تطوير المهارات الشخصية وفرص للتطوير ذاتي.
- ٧- ضرورة اختيار قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات.
- ٨- ضرورة زيادة الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية لتحقيق نتائج ملموسة من ناحية الانتاجية.
- ٩- ضرورة تفعيل دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية.
- ١٠- العمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يعمل على الاستقرار الوظيفي ويدعم الانتماء والولاء التنظيمي.
- ثالثا: التوصيات المرتبطة بالامكانيات المادية والتنظيمية كأداة للتمكين الإداري ودورها في تنمية الرضا الوظيفي:
- ١- ضرورة ان يتم توفير الامكانيات الملائمة حتى يشعر العاملون بالرضا عن المواد والتجهيزات المتوافرة بالهيئة العامة للرياضة.
- ٢- ضرورة توفير الامكانيات التكنولوجية اللازمة للعمل كما ان وسائل الاتصال حديثة ومتطورة بين القيادات والعاملين حتى تتم بالسهولة والمرونة المطلوبة لكفاءة الاداء الإداري.
- ٣- ضرورة استثمار الامكانيات الحالية في تقديم خدمات رياضية متميزة لجعلها رائدة بين

- المؤسسات الرياضية وتنمية شخصية الممارسين للانشطة الرياضية والارتقاء بمهاراتهم.
- ٤- ضرورة وجود توافق وتناسق للمهام الادارية مع امكانات الهيئة والحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الهيئة.
- ٥- العمل على تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات الهيئة وخطواتها نحو تطوير العمل. وربط المكافآت التي يحصل عليها العاملين بأهداف الهيئة.
- ٦- العمل على اتباع سياسات التحفيز المتطورة التي تلبى رغبات العاملين لحفزهم من اجل العطاء.
- ٧- ضرورة وضع معايير لادارة الجودة الشاملة للاداء الادارى فى الهيئة العامة للرياضة وكافة الفروع لها فى محافظات المملكة العربية السعودية والهيئات والمؤسسات التابعة لها.
- ٨- ضرورة تحديد الموارد المالية والادارية والفنية اللازمة لإنجاز العمل وتوظيفها بشكل فعال وفق خطة استراتيجية طويلة المدى.

المراجع العلمية:

اولا: المراجع العربية:

- ١- أيمن المعاني، عبد الحكيم أرشيدة: تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، بحث علمي منشور: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٠٩م.
- ٢- جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، ٢٠١٣م.
- ٣- زكريا مطلق الدوري: أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية، دراسة علمية منشورة، المجلة العلمية جامعة جيهان، السليمانية، العدد (٢)، ٢٠١٨م.
- ٤- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ٥- علي عبد الوهاب، عايذة خطاب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٦- محمد القريوتي، عوض العنزي: الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت ": دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢، العدد الأول، ٢٠٠٦م

٧- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥م.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

٨-Henry Ongori, "Managing behind the scenes": A View Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.٣ (١) ٢٠٠٩.

٩-Huei-Fang Chen," The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ", Department of International Business, Soochow University, Taiwan, ٢٠٠٨

١٠-Manuela, Bruce " Measuring Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, ٢٠٠٣ Volume: ٢٤ Issue:

ثالثاً: الانترنت

١١-<https://www.gsa.gov.sa>