

## واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية

م.د. ريم أحمد مختار

مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية  
الرياضية للبنات - جامعة حلوان

[reemahmed9913@gmail.com](mailto:reemahmed9913@gmail.com)

أ.م.د. سالى سعيد عبده

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية  
الرياضية للبنات - جامعة حلوان

[dr.sallyeldeep@gmail.com](mailto:dr.sallyeldeep@gmail.com)

إيمان محمد عبد المجيد

[ammymohamed8@gmail.com](mailto:ammymohamed8@gmail.com)

### المستخلص :

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ مجموعها (١٦٠) من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية بواقع (٣٠) أخصائي رياضي كعينة استطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، (١٣٠) أخصائي رياضي كعينة أساسية وللحصول على البيانات قامت الباحثة ببناء استمارة استبيان من تصميم الباحثة كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هذه الدراسة أن التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية تحقق بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٨,٤٢ %) وتتمثل في أنا كأحد الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية ، اقوم بالآتي أستثمر معظم قدراتي العلمية والعملية وخبرتي الوظيفية والإدارية في العمل بالمديرية، أدرك أهمية ومكانة وظيفتي، أجتهد في تطبيق سياسات وإجراءات وظيفتي، ومن أهم التوصيات التي أوصى بها في البحث الاهتمام بالتمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية فتجعل الأخصائيين الرياضيين يعتقدوا أن عملهم في المديرية ذو قيمة كبيرة، يتوقعوا أن الخبرة التي حصلوا عليها الآن تسهم بشكل كبير في تطوير أساليب العمل وآليات تنفيذه بجد واجتهاد.

### الكلمات المفتاحية:

التمكين \_ مديرية الشباب والرياضة \_ محافظة المنوفية

## Fact practice of the server leader ship AT The Mengers in youth and sports directorate in Menoufia

### The summary:

This study was conducted with the aim of identifying the reality of empowerment practice among managers in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate, where the researcher used the descriptive approach in its survey method. The sample was selected in a random way. The total Sample Reached (160) sports specialists in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate by (30) sports specialists as a survey sample from the researcher community and outside the basic sample working in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate,(130)sports specialist as the main sample .to obtain data ,the researcher bulit a questionnaire form designed by the researcher as a tool for data collection .one of the most important result reached by the researcher in this study is that the empowerment of managers in the directorate of youth and sports in Menoufia Achieved to a high degree with a relative weight (88.42%),I am Representated one of the sports specialist working in directorate of youth and sports in Menoufia governorate . I invest most of my scientific abilities and job experience in working in the Directorate. I realize the importance and status of my job. I strive to implement the policies and procedures of my job. One of the most important recommendations is to pay attention to empowerment among managers in the Directorate of Youth and Sports in Men.

### Key words:

Empowerment \_ The Mengers in youth and sports \_ Menoufia Gavernorate

واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية

### مقدمة ومشكلة البحث

تشهد منظمات الاعمال تغيرا أساسيا وكبيرا في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي وبرزت معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة

والاستجابة لمتطلبات هذا التغيير اهتمت الادارات بمفاهيم منها ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وادارة المعرفة والتمكين الاداري والتي تعتمد على قدرة الانسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل لادارة، حيث برزت حاجة بضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.

ويعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية الحديثة، فهو مهارة جديدة وأسلوب فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل، فالتمكين الإداري يقوم على توجيه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة والسلطة وحرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد لديهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل، وبذلك فهو تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت

(Mohamed Tariq Sharif and Others,2013 , ١٦٢-١٦١)

وللتمكين أهمية في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، و نصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، و يمكن إدراجها فيما أتي: تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها و تحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلافة لدى العاملين، كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقته، تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية، و عدم ضلوعها و إضاعة وقتها بالأمر العادية الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات، التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة و خصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. (ناصر جرادات و آخرون: ٢٠١٣)

حيث يعد التمكين من الأساليب الإدارية العامة التي تجعل المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية ينغرسون في العمل ويبعدون فيه بشكل كبير مما يؤثر إيجابياً على العمليات التنظيمية والإدارية.

ومن هنا لاحظت الباحثة اهتمام بحثي بالتمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية وفي هذا الصدد دراسة : هبة الله أحمد (٢٠١٩)، أحمد الكيلاني وآخرون (٢٠١٨)، سارة خلفة وفلة عيساوى (٢٠١٨) ، محمية وعمر جهاد (٢٠١٦)، حميد سالم الكعبي (٢٠١٥)، حسن مروان عفانة (٢٠١٣)، على وآخرون (٢٠١٣).

ومن خلال التدريب الميداني التي خضعت له الباحثة بالفرقة الرابعة لاحظت أهمية التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية حيث أن أساليب القيادة التقليدية لم تساهم في تطوير المديرية ومن هنا جاءت فكرة البحث واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية.

### هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية وذلك من خلال تحديد:  
 ١- واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية

### تساؤلات البحث

١- ما واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية؟

### مصطلحات البحث

#### التمكين Empowerment

يتم توفير المساعدة للمرؤوسين حتى يكونوا قادرين على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال ، حيث يتم تزويد المرؤوسين بالحرية الكافية والمعلومات الضرورية حتى يفعلوا ما يريدون لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح (جوادى وبلقاسم، ٢٠١٥).

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي نظرًا لملائمته لطبيعة البحث.

## مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية .

## عينة البحث

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من داخل مجتمع البحث وتتمثل في الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية وعددهم (١٦٠) أخصائي رياضي لعام ٢٠٢٢م.  
أولاً: عينة البحث الأساسية:

تم اختيارها من مجتمع البحث بالطريقة العشوائية واشتملت على (١٣٠) من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية.  
ثانياً: عينة البحث الإستطلاعية:

تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وقد بلغ عددها (٣٠) من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية.  
وجداول (١) يوضح التوصيف الكمي لمجتمع ولعينتي البحث الأساسية والإستطلاعية.

## جدول (١)

## التوصيف الكمي لمجتمع ولعينتي البحث الأساسية والإستطلاعية

العينة	الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية
الأساسية	١٣٠
الإستطلاعية	٣٠
المجموع	١٦٠

## أدوات جمع البيانات

## أولاً: المقابلة الشخصية:-

حيث تعد من أهم وسائل جمع البيانات والتي تتم من خلال حوار مباشر بين الباحثة والفرد المراد الحصول منه على البيانات، من خلال لقاء مقصود ومحدد الاتجاه.

وقد قامت الباحثة من خلال المقابلة الشخصية الوصول إلى العبارات والبيانات التي ساعدتها في التعرف على اتجاهات تحديد محاور الاستبيان وكذلك صياغة العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان.

## ثانيا : المسح المرجعي:-

وقد استطاعت الباحثة من خلال المسح المرجعي الوصول إلى الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة وتحديد محاور الاستبيان وكذلك تحديد وصياغة العبارات الخاصة بالمحور .

## ثالثا : استمارة الاستبيان :-

قامت الباحثة بتحديد محور واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية في استمارة الاستبيان في الدراسة الحالية متبعه مبادئ وأسس البحث العلمي عند بناء الاستبيانات والتي من شأنها تحقيق أهداف وتساؤلات البحث وذلك من خلال قيام الباحثة بعمل الخطوات التالية:

- تحديد وصياغة العبارات الخاصة بالاستبيان .
- استخدام ميزان تقدير ثلاثي وذلك لمناسبته لطبيعة البحث .
- التأكد من توافر الصلاحية العلمية (الصدق والثبات) في استمارة الاستبيان قيد الدراسة .

## الدراسة الإستطلاعية

لسلامة إجراءات بناء إستمارة الاستبيان المقترح قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية قوامها (٣٠) من الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة الاستمارة للتطبيق على تلك العينة وذلك من خلال إجراء المعاملات العلمية لها

## - المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان

### اولا: صدق الاستبيان

صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض الإستبيان (واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية) في صورته المبدئية أ(مرفق ٢) على مجموعه من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٥) خبراء (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث العبارات الخاصة بالإستبيان، و(مرفق ٣) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء في عبارات الإستبيان وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء ما بين (٨٥.٧% : ١٠٠%) وهذه النسبة أعلى من ٧٥% التي إرتضتها الباحثة لقبول العبارات

وبذلك يصبح عدد عبارات الإستبيان (٨) عبارات ليصبح الإستبيان فى صورته المبدئية ب (مرفق ٤)

• صدق الإتساق الداخلى: حيث تم إيجاد صدق الإستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور الذى تنتمى إليه، وكذلك بين درجة مجموع المحور والدرجة الكلية للإستبيان وذلك على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ قوامها (٣٠) عضو هيئة تدريس، كما هو موضح بجدولى (١،٢)

### جدول ٢

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية

ن = ٣٠

المحور الأول التمكين	
م	معامل الارتباط
1	٠.٤٧٢
2	٠.٦٩٤
3	٠.٦٣٥
4	٠.٤١٦
5	٠.٤٣٨
6	٠.٤٢٩
7	٠.٤٦٤
8	٠.٤٧٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من عبارات الإستبيان أنها تتسم بدرجة مقبولة من الصدق

يتضح من جدول (٢) ما يلى:

يوضح جدول (2) وجود ارتباط دال إحصائى بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التى

تمثله تلك العبارة عند مستوى (٠.٠٥) مما يُشير إلى صدق الإستبيان.

## ثانياً حساب الثبات

لحساب ثبات استمارة استبيان واقع ممارسة التمكن لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية حيث قامت الباحثة بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية على عينة الدراسة الإستطلاعية، كما هو موضح بجدول (٣):

## جدول (٣)

معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

ن=٣٠

معامل الثبات الكلى	معامل الثبات النصفى	العبارات الزوجية		العبارات الفردية		المتغيرات الإجمالية
		ع ±	س	ع ±	س	
* ٠.٨٩٢	* ٠.٨٠٥	٧.٠٥	٦٠.٧٧	٦.٩٨	٥٩.٣٦	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يوضح جدول (٣) وجود ارتباط دال إحصائي بين العبارات الفردية والزوجية للإستبيان عند مستوى (٠.٠٥) وبالتالي ثبات الإستبيان.

## ١- صورة الإستبيان بعد حساب المعاملات العلمية:

فى ضوء ما أسفرت عنه الخطوات السابقة والتي تضمنت كل من (عرض الإستبيان على الخبراء ، وحساب المعاملات العلمية) تم التوصل إلى الصورة النهائية للإستبيان، حيث بلغ عدد العبارات (٨) عبارات ، كما هو موضح بمرفق (٢).

## ٢- تطبيق الإستبيان على عينة الدراسة الأساسية:

بعد التوصل إلى الصورة النهائية للإستبيان تم التطبيق الميدانى للإستبيان على عينة الدراسة الأساسية البالغ عددها (١٣٠) أخصائي رياضي وذلك فى الفترة من 2 / 4 / 2023 م إلى 29 / 6 / 2023 م.

## رابعاً: المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS حيث تم استخدام ما يلى: المتوسط الحسابى، الإنحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية، كاً. وإرتضت الباحثة مستوى دلالة (٠.٠٥) لقبول ومناقشة النتائج.



عرض ومناقشة النتائج:

تبنت الباحثه الوزن النسبى لأستجابات عينة البحث ٧٥% فأكثر لقبول العبارات التى تدل أو تعطى مؤشراً أن التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية تتوفر بدرجة مرتفعة ، ومن (٦٠ إلى اقل من ٧٥%) مؤشراً لتوافر التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية بدرجة متوسطة، وأقل من ٦٠% مؤشراً التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية بدرجة قليلة .

•أولاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول ( ما واقع التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ؟ )

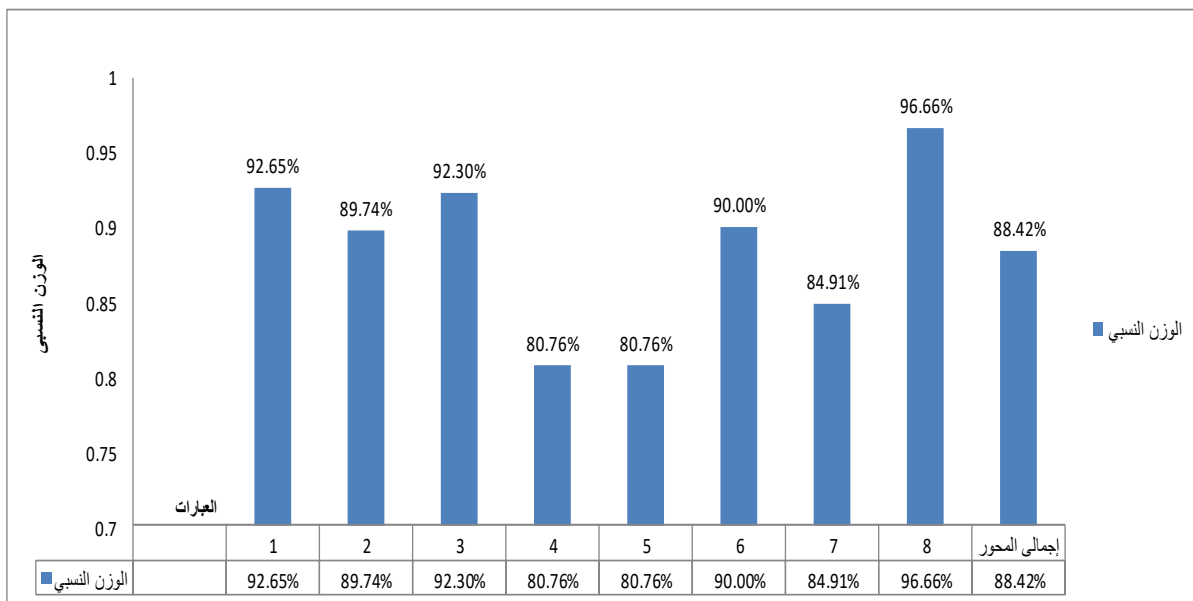
(٤) جدول

التكرار والمجموع التقديرى والوزن النسبى والترتيب لإستجابات عينة البحث على عبارات استبيان واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

ن=١٣٠

م	العبارات	أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		المجموع التقديرى	الوزن النسبى	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يمنح الأخصائيين الرياضيين صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة متعلقة بالعمل	١٠١	٧٧.٦٩%	٢٩	٢٢.٣٠%	٠	٠%	٣٦١	٩٢.٦٥%	٢
٢	يشجع الأخصائيين الرياضيين على تحقيق أهداف المديرية من خلال تكوين فرق عمل	١٠٠	٧٦.٩٢%	٢٠	١٥.٣٨%	١٠	٧.٦٩%	٣٥٠	٨٩.٧٤%	٥
٣	يطور قدرات الأخصائيين الرياضيين من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل	١٠٧	٨٢.٣٠%	١٦	١٢.٣٠%	٧	٥.٣٨%	٣٦٠	٩٢.٣٠%	٣
٤	يأخذ آراء الأخصائيين الرياضيين عند وضع الخطط المستقبلية للمديرية	٨٠	٦١.٥٣%	٢٥	١٩.٢٣%	٢٥	١٩.٢٣%	٣١٥	٨٠.٧٦%	٧
٥	يوفر الموارد والإمكانيات اللازمة التى تمكن الأخصائيين الرياضيين من تحقيق	٧٩	٦٠.٧٦%	٢٧	٢٠.٧٦%	٢٤	١٨.٤٦%	٣١٥	٨٠.٧٦%	٧

الأهداف المرجوة									
٤	%٩٠.٠٠	٣٥١	%٦.٩٢	٩	%١٦.١٥	٢١	%٧٦.٩٢	١٠٠	يشجع المرؤوسين على المشاركة في تحديد رؤية مشتركة للعمل
٦	%٨٤.٦١	٣٣٠	%١٥.٣٨	٢٠	%١٥.٣٨	٢٠	%٦٩.٢٣	٩٠	يجعل الأخصائيين الرياضيين يشعرون بمستوى أمن وظيفي عالي
١	%٩٦.٦٦	٣٧٧	%٠	٠	%١٠.٠٠	١٣	%٩٠	١١٧	يشعر الأخصائيين الرياضيين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل
إجمالي المحور		٢٧٥٩	%٩.١٣	٩٥	%١٦.٤٤	١٧	%٧٤.٤٢	٧٧٤	



شكل (١)

الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على عبارات اسبيان واقع ممارسة التمكن لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

يوضح جدول (٤) وشكل (١) الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات استبيان واقع ممارسة التمكن لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية بين (96.66% : (80.76%)

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية بدرجة مرتفعه. و لا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، و لا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%. كما جاء الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على الاستبيان (٨٨.٤٢%) مما يشير إلى توافر التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية بدرجة مرتفعة.

### الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبيان (واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية)

- حصلت العبارة رقم (٨) على الترتيب الأول والتي تنص على يشعر الأخصائيين الرياضيين بأنهم جزء لا يتجزأ من العمل، بينما حصلت العبارة رقم (١) على الترتيب الثانى والتي تنص على يمنح الأخصائيين الرياضيين صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة متعلقة بالعمل، وحصلت العبارة رقم (٣) على الترتيب الثالث والتي تنص على يطور قدرات الأخصائيين الرياضيين من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل.
- وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية يقوموا بتعزيز التمكين حيث يتيحون الفرصة للأخصائيين الرياضيين العاملين بالمديرية بتنمية قدراتهم وخبراتهم عن طريق تزويدهم بالدورات وورش العمل اللازمة لتطويرهم ومن ثم تُستثمر هذه الخبرات والقدرات في العمل بالمديرية والنهوض بها، كما أنهم يجعلون الأخصائيين الرياضيين يساهموا في أخذ القرارات المتعلقة بالعمل وأن النهوض بالمديرية لا يقوم إلا بعملهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Rana and singh (٢٠١٦) في تحقيق التمكين بدرجة كبيرة وهذا يعود إلى العلاقة بين تمكين الموظفين وبين الأداء الإبداعي في تحقيق أهداف المنظمات.
- كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ميس حسين وعمر محمد (٢٠٢١) قى تحقيق التمكين بدرجة مرتفعة في التعرف إلى واقع ممارسة التمكين الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
- كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سعد عبد الله و أسماء خالد (٢٠٢٢) في تحقيق التمكين بدرجة مرتفعة فى التعرف على أثر التمكين الإدارى على رأس المال الفكرى لدى عينة من موظفي شركة الخطوط الجوية العربية السعودية.

- كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Ranjbar and Monfared (٢٠١٥) في تحقيق التمكين بدرجة عالية في التعرف على العلاقة بين التمكين والثقة وإبداع الموظفين فيما يتعلق بآثار الاتصال الفعال وآلية التواصل.

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الذي ينص على "ما واقع ممارسة التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية".

### الاستنتاجات

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته توصلت الباحثة للاستنتاجات التالية:

أن التمكين لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية تحقق بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٨.٤٢%) وتتمثل في:

أنا كأحد الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة في محافظة المنوفية:

١- أستثمر معظم قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل بالمديرية.

٢- أدرك أهمية ومكانة وظيفتي.

٣- أجتهد في تطبيق سياسات وإجراءات وظيفتي.

### التوصيات:

توصلت الباحثة للتوصيات التالية:

١- ضرورة اهتمام المديرين بالأخصائيين الرياضيين يجعلهم يشعرون بمستوى أمن وظيفي

عالي.

- ٢- الاهتمام بأراء الأخصائيين الرياضيين عند وضع الخطط المستقبلية بالمديرية.
- ٣- الاهتمام بتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة التي تمكن الأخصائيين الرياضيين من تحقيق الأهداف المرجوة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. أحمد الكيلاني وآخرون (٢٠١٨م): التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجاً".
٢. جوادى وبلقاسم (٢٠١٥م): التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
٣. حسن مروان عفانة (٢٠١٣): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية بفرق العمل، رسالة ماجستير في إجازة الأعمال، مقدمة إلى جامعة الأزهر، غزة.
٤. حميد سالم الكعبي (٢٠١٥): دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرفادين الجامعة، قسم إدارة الأعمال.

٥. سارة خلفة وفلة عيساوى (٢٠١٨): التمكين الإدارى كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، جامعة سطيف، الجزائر، العدد ٣.
٦. سعد عبد الله و أسماء خالد (٢٠٢٢): أثر التمكين الإدارى على رأس المال الفكرى دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٧. على وأخرون (٢٠١٣): أثر تمكين العاملين فى التطوير التنظيمى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٦).
٨. محمية وعمر جهاد (٢٠١٦): أثر التمكين الوظيفى فى السلوك الإبداعى لدى العاملين فى هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
٩. ميس حسين وعمر محمد (٢٠٢١): واقع ممارسة التمكين الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهارتهم القيادية، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.
١٠. ناصر جرادات و آخرون (٢٠١٣م): إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.
١١. هبة الله أحمد ألهم (٢٠١٩م): معوقات التمكين الإدارى للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"بحث مشتق من رسالة للحصول على درجة الدكتوراة فى التربية، كلية التربية ، جامعة الفيوم.

ثانياً :- المراجع باللغة الأجنبية:

12.Mohamed Tariq Sharif and Others: The Impact of Work Life Policies Empowerment and Training and Development on Employee Performance with The Mediating Role of Organization

Citizenship Behavior, (ASB), African journal of Business.

13. Rana and Singh (2016) : "A study to determine the relation between employee empowerment and the technology creativity"
14. Ranjbar and Monfared (2015): " The Relation between empowerment and employee trust and creativity"