

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية

السعودية

حسن بخيت أبو طالب حمدي¹

المملكة العربية السعودية¹

(¹ 43580189)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالاتحادات الرياضية السعودية والبالغ عددهم (588) موزعين على (34) اتحاداً.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع العاملين بالاتحادات الرياضية السعودية بأسلوب المسح الشامل؛ إذ تم توزيع (480) استبانة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرداً، وقد تم استرداد (325) استبانة، وبعد فحص الاستبانات اتضح أن (18) استبانة غير مكتملة البيانات فتم استبعادها، وبذلك أصبح العدد النهائي (307) استبانة بنسبة (52%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها ما يلي:

1- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بدرجة عالية على توفر الثقافة التنظيمية بمستوى عالي في الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

2- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بدرجة عالية على توفر التمكين الإداري بمستوى عالي في الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

3- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في العمل، وطبيعة العمل بالاتحاد، وعدد الدورات التدريبية.

4- أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية المتمثلة في (بعد القيم التنظيمية، وبعد المناخ التنظيمي) ترتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى دلالة (0,01) بمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

5- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لصالح الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية تعزى إلى أبعاد المحور الأول: الثقافة التنظيمية، وأبعاد المحور الثاني: التمكين الإداري، على الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية.

الكلمات المفتاح: الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري، الاتحادات الرياضية.

1- المقدمة:

وفنية، ابتغاء التطور الذي من خلاله يتم تحقيق اهداف الاتحادات.

مشكلة البحث: تؤكد العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية، والتمكين الاداري للعاملين تعدان البنية الأساسية التي يعزى إليها كل تطور وإنجاز مستديم، مثل دراسة حسين (2010) ودراسة عطية (2015) فالعديد من الاتحادات الرياضية عملت وتعمل في ضوء رؤية فكرية مستقبلية شاملة، تحيط بجوانب الممارسة الرياضية وأبعادها، أيًا كان شكلها ومستوى ممارستها، ومن ثم قطفت العديد من الاتحادات الرياضية ثمار فكرها وحولت تطلعاتها ورؤيتها إلى واقع تعيشه وتمارسه، إذ حصلت العديد من الدول على نتائج رفيعة المستوى، بمعنى أن ما تحقق من إنجاز وتفوق يعكس مستوى الثقافة التنظيمية بالاتحادات الرياضية، ولكن الوضع مختلف في وطننا العربي، إذ لم نستطع أن نحقق ما حققه الآخرون، على الرغم من ظهور بعض مظاهر التطور، إلا أن موقع الاتحادات الرياضية في السعودية من خارطة الثقافة التنظيمية والتعامل مع الموارد البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين الاداري لم يرتقي للمستوى المأمول، ويستشهد الباحث هنا إلى ما أشارت له نتائج دراسة (البراهيم، 2012) أن هناك ضعف في الثقافة التنظيمية التي يتبناها الاتحاد السعودي لكرة القدم مما أثر ذلك على أداء العمل وضعف في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة داخل الاتحاد.

وبما أن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى تمكين العاملين بالاتحادات الرياضية تعتبر إحدى المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، وفي ظل غياب الدراسات التي تتناول مثل هذه المواضيع بالاتحادات الرياضية السعودية فقد استدعى ذلك توجه جهود الباحث إلى هذه الدراسة سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتلاءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات.

أهمية البحث: تتبثق أهمية هذه الدراسة من التحديات التي تواجهها الاتحادات الرياضية بالملكة العربية السعودية، والتي تتطلب منها تغيير أساليبها الادارية التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة، تساعد على مواكبة التطور الحضاري وزيادة قدراتها التنافسية، ورفع مستوى الأداء والجودة، وهو ما يُعد إثراءً لمكتبة

الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في الاتحادات الرياضية، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها هذه الاتحادات.

حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق الاتحادات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و الإبداع و الدافعية و الولاء للاتحاد الرياضي، و تعد المحرك الداخلي لطاقت العاملين به و جهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم، و من ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح الاتحادات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح الاتحادات وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الإلزام والعمل والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنها تكسب الاتحاد الرياضي سمعة شخصية تميزه عن غيره، ويذكر رجب (2013) أن ثقافة المنظمة تتعلق بالتكيف الخارجي للاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة.

ويهتم مفهوم التمكين الإداري الذي يعني بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل وتوثيق 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 الاتحادات الرياضية (محمد، 2006).

لذا أصبحت التحديات التي تواجه الاتحادات الرياضية في الوقت الحاضر كبيرة تتطلب من القيادات الرياضية أن تعيد النظر في مجمل قضاياها مستعينة بثقافتها التنظيمية والتي من خلالها يكون تمكين الأفراد وحسب مستوياتهم التنظيمية من كواد إدارية

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

2-1 منهج البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي

المسحي، وذلك لمناسبته للدراسة من حيث الأداة المستخدمة وإمكانية تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، إضافة إلى إمكانية المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

2-2 مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع الدراسة من

جميع العاملين بالاتحادات الرياضية السعودية وعددهم (588) موزعين على (34) اتحاداً رياضياً، وفقاً لإحصائية عام 1438هـ، المقدمة من اللجنة الأولمبية العربية السعودية.

2-3 أداة البحث: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع معلومات وآراء عينة المبحوثين، إذ اعتمد بشكل رئيس على الأداة التي استخدمتها (محمد، 2006) في دراستها بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة"، مع إجراء التعديلات اللازمة وفقاً للاستشارات الميدانية والتوجيهات العلمية .

وقد كان أوجه الشبه والاختلاف في الأدوات كما يلي:

- اعتماد كلتا الدراستين في المحور الأول الثقافة التنظيمية على البعدين التالية: (القيم التنظيمية، والمناخ التنظيمي) وفي المحور الثاني التمكين الإداري على الأبعاد الأربعة التالية: (الأهمية، والكفاءة، القدرة على الاختيار، التأثير).

- اختلفت الأدوات في صيغة جميع العبارات والمقاييس ودرجات الموافقة حيث اعتمدت أداة دراسة (محمد، 2006) على المقياس الثلاثي وكانت درجات الموافقة (نعم، نعم إلى حد ما، لا) بينما أداة هذه الدراسة اعتمدت المقياس الخماسي وكانت درجات الموافقة (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً).

- تكون المحور الأول: الثقافة التنظيمية في دراسة (محمد، 2006) من 20 عبارة في كلا البعدين، وتكون المحور الثاني: التمكين الإداري من 21 عبارة في كل الأبعاد

الإدارة الرياضية، ومقدمة لدراسات أخرى لدراسة الواقع وتطويره في ضوء أساليب إدارية حديثة لتحقيق أهداف الاتحادات الرياضية، على ضوء ما تسفر عنه نتائج وتوصيات هذه الدراسة .

أهداف البحث:

الهدف الرئيس: التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية التي تتبناها

الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

2- التعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين في

الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات البحث

تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية التي تتبناها الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

2- ما مستوى التمكين الإداري للعاملين في الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في الثقافة التنظيمية التي تتبناها الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية ومستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية

بالمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، والخبرة في العمل، وطبيعة العمل بالاتحاد، وعدد الدورات التدريبية السابقة؟

حدود البحث:

- **حدود موضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على الثقافة

التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.

- **حدود مكانية:** الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية

- **حدود بشرية:** الأعضاء العاملين بالاتحادات الرياضية

- **حدود زمانية:** الفترة الزمنية للعام 2018-2019.

4.2 إلى أقل من 3.4	عالي	2
3.4 إلى أقل من 2.6	متوسط	3
2.6 إلى أقل من 1.8	منخفض	4
1 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً	5

الأساليب الإحصائية: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي للأداة .
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- الوزن النسبي.
- الدرجة المقدر.
- الارتباط البسيط والارتباط المركب.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (On Way ANOVA) لحساب الفروق وفقاً لمتغيرات طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، في كل فئة من فئات المتغيرات.
- اختبار ليفن لمعرفة تجانس التباين.
- اختبار دونت سي DUNNETTS C ويستخدم للمقارنات المتعددة في حال عدم تساوي التباين.
- اختبار "ت (T-test)" ويستخدم لقياس الفروق الاحصائية بين متوسط الدرجات لعينتين مستقلتين .

3- مناقشة النتائج:

3-1 الثقافة التنظيمية: ويعرفها الباحث إجرائياً بما يتناسب مع هذا البحث:

بأنها مجموعة من القيم التنظيمية كاحترام والمساواة والتعاون بما يدفع بمشاعر وسلوك العاملين لتحقيق المناخ التنظيمي الناجح ومن خلال ذلك يتم تحقيق الأهداف بالاتحاد الرياضي.

كما يرى الباحث من خلال التعاريف التي تطرق لها عدد من الكتاب في أن مفهوم الثقافة التنظيمية يأخذ خصائص التنظيم الإداري من جهة، وخصائص الثقافة من جهة أخرى، إ يركز على النقاط التالية

الأربعة. بينما جاءت عبارات أداة هذه الدراسة في صورتها النهائية الملحق (3) كما يلي:

تكون المحور الأول: الثقافة التنظيمية من 32 عبارة في كلا البعدين، وتكون المحور الثاني من 17 عبارة في جميع الأبعاد الأربعة. وقد تم إعداد أداة هذه الدراسة في صورتها الأولية، على النحو التالي :

أولاً: البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، واشتملت على البيانات المتعلقة بمؤهلات أفراد مجتمع الدراسة، وخبراتهم في الإدارة، وطبيعة العمل داخل الاتحاد، والدورات التدريبية.

ثانياً: أسئلة الدراسة، واشتملت على ما يلي:

المحور الأول: تكون من العبارات المحددة لمستوي الثقافة التنظيمية التي تتبناها الاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية، وعددها (33) عبارة موزعة على بعدين هما:

1- البعد الأول القيم التنظيمية: تضمن (15) عبارة .

2- البعد الثاني المناخ التنظيمي: تضمن (18) عبارة.

المحور الثاني: تكون من العبارات المحددة لمستوي التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وعددها (19) عبارة موزعة على أربعة ابعاد علي النحو التالي:

1- البعد الأول: الأهمية: تضمن (3) عبارات.

2- البعد الثاني: الكفاءة: تضمن (5) عبارات.

3- البعد الثالث: القدرة على الاختيار: تضمن (7) عبارات.

4- البعد الرابع: التأثير: تضمن (4) عبارات.

وقد تم تحديد الاستجابة على الاستبانة بمقياس خماسي (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، بحيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للاستجابات الخمس على الترتيب، ولحساب المدى تم طرح الدرجة الأقل من الدرجة الأعلى (5-1=4)، وبقسمة الناتج على عدد الاستجابات (4÷5) فيكون طول الفئة (0.8)، وبذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على الاستجابات وفقاً للمتوسط الحسابي:

جدول (1) معيار الحكم لدرجة التحقق على استجابات عينة الدراسة على الأداة

م	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	عالي جداً	5 - 4.2

4-تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للاتحاد عن غيره من المنظمات وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينه مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

5-الثقافة التنظيمية القوية تعد عنصراً فعالاً ومساعداً للإدارة في تحقيق أهدافها وطموحاتها.

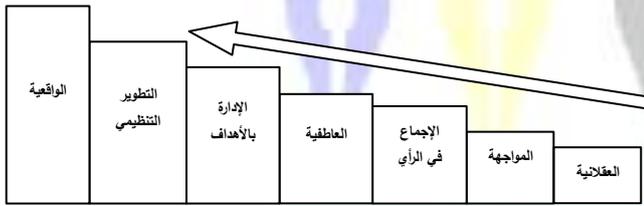
6-الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا يلجئون إلى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

7-تعد الثقافة التنظيمية ميزة تؤكد على سلوكيات خلاقة كالثقافي في العمل بالاتحاد الرياضي.

8-تعد الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب العاملين الطموحين إذ تتبنى هذه الاتحادات قيم الابتكار والتفوق والتطوير.

9-تعد الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية الاتحاد للتغيير وقدرته على مواكبة التطورات الجارية من حوله.

ولتوضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



الشكل (2): مراحل تطور الثقافة التنظيمية (المصدر: العاجز، 2011م: 26).

إذ يجد الباحث أن الثقافة التنظيمية تدرجت في ظهورها حتى وصلت إلى مرحلة الواقعية، وبرز مفهوم الثقافة التنظيمية، وأصبح الاهتمام به بشكل عالي ويرجع ذلك إلى أهمية الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمات . ولتوضيح مستويات الثقافة التنظيمية ومدى تداخلها بالمنظمات الرياضية في شكل التالي:

1-نظام مشترك من القيم والمعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات بين أعضاء المؤسسة الواحدة.

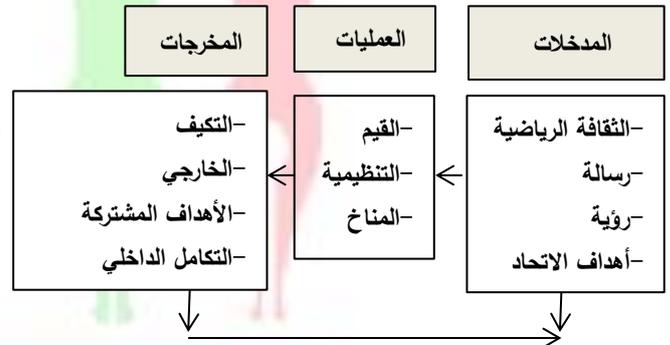
2-إطار معرفي من المعتقدات والاتجاهات التي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

3-نموذج لمناخ تنظيمي حيث يضع إطار عام لسلوك الأفراد داخل المؤسسة ويحدد العلاقة بين أفرادها، ويتم وفقه توزيع المهام ومتابعتها بغية الوصول للأهداف المطلوبة.

4-أداة تساعد في حل المشكلات، فهي تستعمل من أجل الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي.

لها طابع خاص يعبر عن اتجاهات العمل داخل المنظمة، ويمنحها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

وإذ نتضح لنا طبيعة الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي والذي يوضح نموذج طبيعة الثقافة التنظيمية بالاتحاد الرياضي:



الشكل (1): نموذج طبيعة الثقافة التنظيمية بالاتحاد الرياضي (المصدر: من إعداد الباحث).

ويرى الباحث أن أهمية الثقافة التنظيمية في الاتحادات الرياضية تكمن فيما يلي:

1-هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل السلوك والعلاقات التي يجب أتباعها.

2-أنها إطار فكري يوجه أعضاء الاتحاد الرياضي، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم، وانجازاتهم.

3-أن العاملون بالاتحاد الرياضي لا يؤديون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي والمناخ الثقافي المتوقع منهم، حتى في مستويات أدائهم ومنهجيتهم في حل المشكلات .

- 1- منح الحرية الواسعة للعاملين بالمنظمة وزيادة مستوى استقلاليتهم.
- 2- تفويض السلطات والمسؤولية لاتخاذ القرار .
- 3- المشاركة في رؤية الإدارة العليا.
- 4- تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات من خلال التدريب والتطوير .
- 5- منح الثقة والقوة التي تعطي هامشاً في ملكية القرار وتحمل المخاطر.
- 6- تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية عن نتائج الأعمال من خلال توفير بيئة عمل شفافة .

وبناء على ما ذكرته المراجع حول مفهوم التمكين وتفويض السلطة يرى الباحث أن التمكين الإداري مفهوم أشمل من التفويض والمشاركة، وأن التفويض والمشاركة هما جزء من التمكين الذي يعد مشاركة في الرؤية واستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف في العمل، كما أن التمكين أسلوب من أساليب تحفيز العاملين في المنظمات للمشاركة في تحقيق أهدافها .

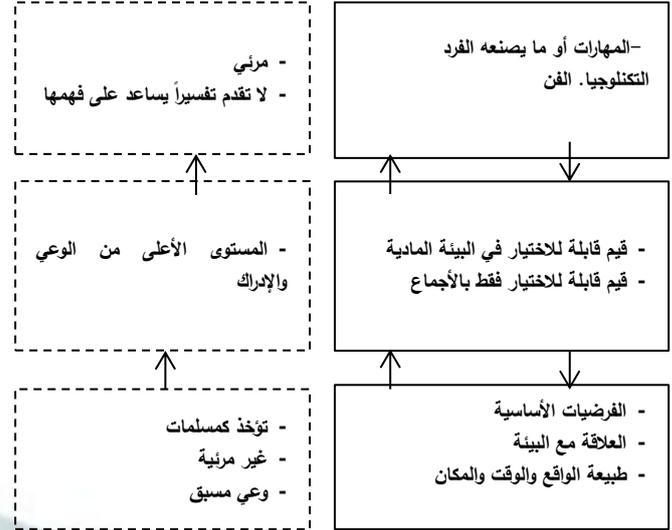
كما يرى الباحث أن المنظمة بحاجة إلى تغيير في مفهوم السلطة والقوة الداخلية وصياغة وتطوير في رؤية المنظمة والانفتاح بفرق العمل ليشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة ومواردها وتعزيز ذلك بربط مفهوم التمكين والثقافة التنظيمية كي تصبح منظمة متمكنة، يستشعر العاملون فيها بامتلاك قدرة التصرف دون النظر إلى توجيهات وأوامر الرؤساء.

ويرى الباحث أن وجود القيم والمعتقدات المشتركة والتدريب المناسب وثقة المدراء من أهم شروط نجاح التمكين الإداري بالمنظمة حيث أنها تساعد في تقليل المخاطر ومن صنع القرارات الفعالة المناسبة .

ويرى الباحث أن هناك تدرجاً لمستويات التمكين، تبدأ من انعدام السلطة للعاملين وعدم مشاركتهم في صنع القرار، ثم ترتفع إلى المشاركة وتقديم المعطيات، ثم إلى المشاركة في اتخاذ القرار، ثم إلى صنع القرارات، وأخيراً التمكين المتمثل في المسؤولية عن وضع استراتيجية المنظمة واتخاذ القرارات.

ومن خلال ما سبق ذكره في هذه الدراسة يرى الباحث:

أن العلاقة بين التمكين الإداري والثقافة التنظيمية في الاتحادات الرياضية هي علاقة قوية يؤدي أحدهما إلى الآخر،



الشكل (3): مستويات الثقافة التنظيمية ومدى تداخلها بالمنظمات الرياضية، (حسين، 2010)

ومن خلال ما سبق يذكر الباحث أنه تم تقسيم الثقافة التنظيمية في المنظمة الرياضية إلى ثلاث مستويات، المستوى الأول: المهارات أو ما يصنعه الفرد من تكنولوجيا وفن، وهو مستوى مرئي ولكنها لا تقدم تفسيراً يساعد على فهمها، والمستوى الثاني: وهو القيم إذ أن هناك قيم قابلة للاختيار في البيئة المادية وقابلة للاختيار فقط بالاجماع الجماعي وهذا المستوى يعتبر الأعلى من حيث الوعي والإدراك، والمستوى الثالث: الذي تحدث فيه عن الفرضيات الأساسية والعلاقة مع البيئة داخل المنظمة وخارجها وطبيعة الواقع والوقت والمكان، وهو مستوى يؤخذ كمسلمات غير مرئية ويحتاج إلى وعي مسبق، وجميع هذه المستويات متداخلة فيما بينها وتكمل بعضها البعض، وتشكل في النهاية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الرياضية.

التمكين الإداري:

ويعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بما يتناسب مع هذا البحث:

بأنه عملية تحفيزية لمشاركة العاملين بالاتحاد الرياضي بفعالية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج وفق سلطة ممنوحة .

كما يرى الباحث من خلال التعاريف التي تطرق لها عدد من الكتاب في أن التمكين الإداري يتمثل في كونه استراتيجية تنظيمية تتركز في النقاط التالية :

(2012)، ودراسة (حسين، 2010)، ودراسة (عبد الرحمن، 2008)، ودراسة (محمد، 2006)، ودراسة (Seok, 2005) .
اما الدراسات التي تطرقت للتعرف على دور التمكين الإداري فهي دراسة (علي، 2015)، ودراسة (عبدالباسط، 2012)، ودراسة (الشهراني، 2010)، ودراسة (عطية، 2008)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً من حيث المنهج المستخدم:

تشابهت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وتباينت في الأسلوب ما بين المسحي والتحليلي والعلاقات الارتباطية بالأسلوب المسحي والتحليلي، اما الدراسة الحالية فتطابقت مع جميعها في المنهج الوصفي واختلفت مع دراسة (علي، 2015)، في اسلوب العلاقات الارتباطية .

ثالثاً من حيث عينة الدراسة:

تراوحت عينة الدراسات ما بين (39-388) فرداً، وكانوا ما بين لاعبين واهتماميين وإداريين وعاملين في الاتحادات والاندية الرياضية والهيئات الرياضية، وقد كانت عينة هذه الدراسة مكونة من 307 فرد من العاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية .

رابعاً من حيث أداة جمع البيانات:

تشابهت جميع الدراسات بما فيهم الدراسة الحالية في اداة جمع البيانات وهي الاستبيان الذي عرض على عينات الدراسات للحصول على البيانات الاولية لعرض تحليلها واظهار نتائج الدراسات، وقد زادت عنهم دراسة (علي، 2015)، ودراسة (عبد الرحمن، 2008)، إذ كانت أدوات الدراسة هي الاستبيان والمقابلة الشخصية .

خامساً مدى الاستفادة من الدراسات المرتبطة:

فيما يلي يلخص الباحث ما استفاد منه الدراسة الحالية من الدراسات المرتبطة:

1-إثراء الخلفية العلمية للباحث عن جوانب الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري.

2-بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة.

حيث أن التمكين يعد أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية للاتحاد، فالثقافة التنظيمية المميزة تعكس معايير القيم العالية للأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي، ومما لاشك فيه أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في قوة ثقافة العاملين مصدراً يشير إلى التزام العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق أسلوب التمكين وانجاحه.

الاتحادات الرياضية:

يرى الباحث من خلال التعاريف التي تطرق لها عدد من الكتاب في أن مفهوم الاتحادات الرياضية يتركز في النقاط التالية:

- 1-أنها هيئات رياضية لكل لعبة أو نشاط رياضي نوعي.
- 2-تعنى برعاية لعبة رياضية معينة .
- 3-تعمل على تنظيم ونشر وتوسيع قاعدة هذه اللعبة .
- 4-تهتم بالارتقاء بالمستوى الإداري والتنظيمي للعبة .
- 5-تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري.
- 6-تتبع أنظمتها وقواعدها للاتحاد الدولي للعبة.
- 7-يتكون من كل اتحاد أندية ومؤسسات رياضية .

كما يرى الباحث أن الاتحاد الرياضي السعودي يسعى في الأساس إلى تحقيق أهداف كل لعبة من خلال نشرها والارتقاء بها، وبمستواها، وتحقيق روح المنافسة والعمل على توفير المناخ التنظيمي الذي يضمن تحقيق اللعبة لأهدافها والارتقاء بها محلياً ودولياً، من خلال واقع أعمالها الإدارية وأسهماتها الاجتماعية والتنمية المتعددة.

التعليق على الدراسات المرتبطة:

يقدم الباحث ضمن هذا الإطار تعليقا وتعقيبا على الدراسات المرتبطة بموضوع البحث، بشكل يرصد أوجه الشبه والاختلاف ومميزات الدراسة الحالية ومدى استفادتها من الدراسات التي بحث في موضوعها أو جزء منها.

أولاً من حيث هدف الدراسة :

تتوعدت اهداف الدراسات ما بين الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري فمنها من وضع الهدف الرئيسي للدراسة الثقافة التنظيمية ومنها من كان هدفها التمكين الإداري، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض منها في التعرف على الثقافة التنظيمية وهي دراسة (رجب، 2012)، ودراسة (البراهيم،

بالمملكة العربية السعودية يشعرون بأهميتهم وأهمية العمل وإنجازه.

4- أظهرت النتائج ارتفاع درجة الموافقة على استجابة افراد عينة الدراسة في المحور الثاني (التمكين الإداري) البعد الثاني (الكفاءة)، إذ بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (4.83) ويستنتج من تلك النتائج: أن العاملين بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية يساهمون بالخبرات التي يمتلكونها في أداء مهام ومتطلبات العمل، وقدرتهم على التعامل مع المشكلات العاجلة، فضلا عن وجود رغبة لديهم في تطوير مهامهم الوظيفية.

5- أظهرت النتائج ارتفاع درجة الموافقة على استجابة افراد عينة الدراسة في المحور الثاني (التمكين الإداري) البعد الثالث (القدرة على الاختيار)، إذ بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (4.14) ويستنتج من تلك النتائج أن الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية تسمح باتخاذ القرارات المبتكرة لتطوير الاتحاد والقرارات التي تحقق جودة الأداء، كذلك تحمل المحاسبة التي تنتج عن القصور في العمل.

6- أظهرت النتائج ارتفاع درجة الموافقة على استجابة افراد عينة الدراسة في المحور الثاني (التمكين الإداري) البعد الرابع (التأثير)، إذ بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (4.37) ويستنتج من تلك النتائج: أن العاملين بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية يساهمون في وضع أهداف وخطط الاتحاد، وكذلك في تحسين مستوى القرارات الخاصة بالعمل ومساعدة زملائهم في تطوير الأداء، ورغبتهم في الحصول على قد أكبر من التفويض والسلطة في العمل.

7- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، والخبرة في العمل، وطبيعة العمل في الاتحاد، وعدد الدورات التدريبية.

8- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لمحور التمكين الإداري تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي،

3- توجيه الباحث إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

4- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد محاورها وأبعادها.

5- اختيار منهج الدراسة.

6- الاستفادة في تفسير ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث.

ملخص نتائج البحث والتوصيات:

أولاً: نتائج البحث:

هدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري للعاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت النتائج ارتفاع درجة الموافقة على استجابة افراد عينة الدراسة في المحور الأول (الثقافة التنظيمية) البعد الأول (القيم التنظيمية)، إذ بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (3.68) ويستنتج من تلك النتائج: أن الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية تسعى لتطوير أهدافها وفق المتغيرات العالمية، كما تسعى لخلق بيئة عمل مناسبة، بالإضافة إلى إكساب العاملين الخبرات الجديدة في مجال عملهم.

2- أظهرت النتائج ارتفاع درجة الموافقة على استجابة افراد عينة الدراسة في المحور الأول (الثقافة التنظيمية) البعد الثاني (المناخ التنظيمي)، إذ بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (3.38) ويستنتج من تلك النتائج: أن الاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية تسعى لخلق بيئة تنظيمية جيدة من خلال وضوح المسؤوليات وسلطات العاملين وعدم التداخل والازدواجية في الاختصاصات، وتوفير الاستقرار والأمن الوظيفي، وتوسيع دائرة الاتصال بين العاملين والإدارة، والسماح للعاملين بحرية الرأي والتعبير فيما يخص العمل، وخلق بيئة تشاورية لصنع القرار وتقديم الأفكار الإبداعية.

3- أظهرت النتائج ارتفاع درجة الموافقة على استجابة أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني (التمكين الإداري) البعد الأول (الأهمية)، إذ بلغ مجموع متوسطاتها الحسابية (4.75) ويستنتج من تلك النتائج: أن العاملين بالاتحادات الرياضية

3-دراسة حول علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات في الاتحادات الرياضية .

الخلاصة:

يري الباحث أن الثقافة التنظيمية القوية تعكس معايير القيم العالية للأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي، وأن العاملين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في قوة الثقافة التنظيمية مصدراً يشير إلى التزام الموظفين واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق أسلوب التمكين وانجابه، ويذكر عبد الباسط (2012: 24) أن التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة، حيث أن الأفراد في المنظمات ذات الثقافة العالية يعتقدون أنه يجب على الرئيس أن يشارك المرؤوس في صنع القرارات، وبشكل ذلك إحداث تغييرات أساسية في فلسفة وثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة والقوة لتبني ونجاح التمكين، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد، 2006) وفي هذا الصدد يشير (جاد الرب، 2005) أن الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، كما أنها توفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة والاستقرار الوظيفي، كما تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

المصادر:

- [1] القرآن الكريم.
- [2] ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (1956م). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- [3] ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (2005م). لسان العرب. مج(3)، لبنان: دار بيروت.
- [4] أبو المجد، محمد جمال (2008م). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. لبنان: دار ابن حزم للتوزيع والنشر.
- [5] الاتحاد السعودي للتنس (2017م) اللانحة التنفيذية للاتحاد. المملكة العربية السعودية .
- [6] أحمد، رزان (2008م). إدارة التمكين. كلية الاقتصاد، منشورات جامعة دمشق.
- [7] اسكندر، سوزي رؤوف (2008م). أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية. مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج (26)، عدد (11)، ص ص 121-74.
- [8] أفندي، عطية حسين (2003م). تمكين العاملين. مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- [9] اندراوس، رامي جميل (2008م). الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديثة، أريد: الأردن.
- [10] الاوزي، علي الحسن الهنائي (1984م). معجم المنجد في اللغة والإعلام. بيروت: دار الشرق.
- [11] البراهيم، خالد حمد (2012م). دور الثقافة التنظيمية بالاتحاد السعودي لكرة القدم على تطور اللعبة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة،

والخبرة في العمل، وطبيعة العمل في الاتحاد، وعدد الدورات التدريبية.

9-أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية المتمثلة في (بعد القيم التنظيمية، وبعدها المناخ التنظيمي) ترتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى دلالة (0.01) بمستوي التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي، يوصي الباحث بما يلي :

1-ضرورة الاهتمام من قبل الاتحاد برفع مستوى التعامل بصدق مع العاملين وأن يكون هناك بعد عن التعامل بذاتية من قبل المرؤوسين .

2-ورفع مستوى الدافعية في تنفيذ الأعمال وإعطاء العاملين المزيد من المسؤولية والرقابة الذاتية .

3-ضرورة وضع نظام للحوافز عادل وموضوعي لكافة العاملين لرفع معنوياتهم وتقدير جهود المتميزين منهم وأن تكون هناك رؤية واضحة في ذلك .

4-ضرورة اهتمام الاتحاد بتخطيط الموقف المالي.

5-ضرورة تشجيع العاملين بالاتحاد على المساعدة في إعداد الخطط التدريبية اللازمة مما قد يساهم في تطوير أدائهم الوظيفي .

6-ضرورة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تقدم متطلبات العمل وتدريب العاملين على ذلك بما يتوافق مع العصر الحديث.

7-ضرورة تنبؤ الاتحاد بمشكلات العمل والعمل على عدم وقوعها .

8-تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي يتبناها الاتحاد .

9- تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين بالاتحاد.

كما يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية :

1-دراسة استطلاعية حول الحوافز المادية والمعنوية في الاتحادات الرياضية.

2-دراسة تستقصي أسباب عدم الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتحادات الرياضية.



- [37] السيد، عزمي طه، وأخرون (2002م). الثقافة الإسلامية مفهومها ومصادرها وخصائصها ومجالاتها. ط4، عمان: دار المناهج.
- [38] الشافعي، حسن أحمد، والبخاري، عبد اللطيف (2007م). المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية. ط (1)، الإسكندرية: دار الوفاء لعلماء الطباعة والنشر.
- [39] الشربيني، عزة أحمد (2004م). تمكين العاملين في وظائفهم والرضا الوظيفي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (28)، عدد (3)، ص ص 155-199.
- [40] الشمي، سعيد محمد (2000م). الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري والنهضة. مجلة جامعة القاهرة، القاهرة.
- [41] الشهراني، عبدالله عوض (2010م). دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [42] الصرايرة، أكثم عبدالمجيد (2003م). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيّة: دراسة مسيحية، مجلة مؤتمري للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمري، مج (8)، عدد (4)، ص ص 187-239.
- [43] الطعاني، حسن أحمد (2011م). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدراس الحكومية في محافظة الكرك بالأردن. مجلة التربية، الكويت، مج (25)، عدد (98)، ص ص 201-232.
- [44] العالجز، إيهاب فاروق (2011م). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية. دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [45] عبد الرحمن، إيمان صابر (2008م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، مصر.
- [46] عبدالباسط، أحمد محمد (2012م). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء الإداري لدى العاملين في المجال الرياضي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة الرياضية، جامعة المنيا.
- [47] عبد الوهاب، ياسر (2012م). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين. دراسة لبنك مصر المركزي الرئيسي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- [48] عدنان، وحيد (2009م). أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- [49] عبيد، خولة خميس (2003م). أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- [50] العتيبي، سعد (2005م). جوهر تمكين العاملين. إطار مفاهيمي مقدم في الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، ص ص 1-42.
- [51] العتيبي، هلا جهاد (2007م). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- [52] العجمي، محمد بن حسين (2010م). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة.
- [53] العديلي، ناصر بن محمد (1995م). السلوك الإنساني التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- [54] العطار، هيثم محمد (2010م). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- [55] عطاري، عارف (2006م). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية بسلطة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (8)، عدد (2)، ص ص 23-49.
- [56] عطية، عبده محمود (2008م). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- [57] علي، جمال محمد (2008م). التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- [58] علي، محمد السيد (2011م). موسوعة المصطلحات التربوية. عمان: دار المسيرة.
- [59] علي، محمد علي الخليفي (2015م). الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين المهني للعاملين بالشباب والرياضة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بنها.
- [60] العميان، محمود بن سليمان (2005م). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. عمان: دار وائل.
- [61] العميان، محمود بن سليمان (2005م). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. ط (3)، عمان: دار وائل للنشر.
- [12] بوراس، نور الدين (2014م). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بسكرة، الجزائر.
- [13] الجابري، فيصل مصطفى (2010م). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- [14] جاد الرب، سيد محمد (2005م). السلوك التنظيمي. السويس: مطبعة العشري.
- [15] الجميلي، مطر بن عبدالمحسن (2008م). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- [16] جواد، عباس حسين، وحسين، عبدالسلام علي (2007م). أثر استراتيجية التمكين في تشييط رأس المال الفكري. دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، مج (4)، عدد (16)، ص ص 1-75.
- [17] الحارثي، منصور مطر (2016م). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية البدنية، جامعة أم القرى.
- [18] حريم، حسن (2004م). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحاسد.
- [19] حسن، فاضل عباس (2013م). دور الثقافة التنظيمية في التوجيه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية على جامعة ميسان. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، عدد (9)، ص ص 225-221.
- [20] حسين، بلال سيد (2010م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقرارات الابتكارية لدى بعض الاتحادات الرياضية المصرية: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة الرياضية والترويج، جامعة أسيوط.
- [21] حسين، سلامة عبدالعظيم (2012م). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- [22] حلواني، ابتسام عبدالرحمن (1430هـ، 13-16 ذو القعدة). من أين بدأ التغيير في ثقافة المنظمة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- [23] حلواني، ابتسام عبدالرحمن (2001م). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيق. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، مج (15)، عدد (4)، ص ص 424-470.
- [24] خاشقجي، هاني يوسف (2002م). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية المفاهيم والأسس-التطبيقات. الرياض: دار الخرجي.
- [25] الخشالي، شاكرا جار الله (2011م). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية. جامعة مؤتمري للبحوث والدراسات، مج (26)، عدد (5)، ص ص 212-238.
- [26] خطاب، علي ماهر (2002). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر: القاهرة.
- [27] الخليفة، زياد سعيد (2008م). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- [28] الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009م). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار البازوري.
- [29] راضي، جواد محسن (2010م). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج (26)، عدد (1)، ص ص 62-84.
- [30] رجب، وليد خالد (2013م). دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب آسيا للتايكوندو. مجلة الراشد للعلوم الرياضية، مج (19)، عدد (60)، ص ص 312-340.
- [31] الزبيدي، غنى دحام (2015م). إدارة السلوك التنظيمي. الأردن: دار غيداء.
- [32] السكارنة، بلال خلف (2010م). دراسات إدارية معاصرة. ط (2)، الأردن: دار المسيرة.
- [33] السكارنة، بلال خلف (2013م). أخلاقيات العمل. ط (3)، الأردن: دار المسيرة.
- [34] سميع، زيد صالح حسن (2009م). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- [35] السواط، سامية عبيضة (2015م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى.
- [36] السواط، طلق عوض الله، والعتيبي، محمد (1998م). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مج (12)، عدد (1)، ص ص 112-147.

- Turkish. higher education, total quality management, Vol 11.
- [89] Kwantes, C. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, PP. 204-230.
- [90] Lashley, C. (1994). The Limits of Empowerment. A Critical Assessment of Human Resource Strategy For Hospitality Operations. *Empowerment In Organization*, Vol 2, NO 3, PP 25-38.
- [91] Ongori, H. (2009). Managing Behind Scenes. A View Point On Employee Empowerment, *African Journal of Business Management*, Vol 3 (1), pp 9-15.
- [92] Robbins, S. (1998). *Organization Theory*. New Jersey: Prentice- Hall International.
- [93] Seok, Choi Yun. (2005). Analysis of organizational culture in professional baseball organizations based on the competing values framework. A cross- cultural study, the University-of-New-Mexico.
- [94] Shein, E. (1991). *Organizational culture and leader ship*. San Francisco: Jassey- Bass Inc.
- [95] William, U. (1992). *Empowerment The Intest Motivation Strategy Health Care Supervisr*. Vol. 11, No.2.
- [62] الغوريين، عصام (2010م). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه. مجلة جامعة النجاح للنجاح للابحاث- العلوم الإنسانية، 24(4)، ص ص 1101-1028.
- [63] الفالح، نايف سلمان (2001م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- [64] الفياض، محمود (2005م). تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- [65] القاضي، نجاح (2008م). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [66] قدور، باحدي (2013م). أثر استراتيجيات تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- [67] القريوتي، محم بن قاسم (2008م). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل.
- [68] الفواقنة، عمر (2007م). إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية. عمان.
- [69] الكردي، أحمد السيد (2011م). إدارة السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- [70] اللجنة الأولمبية العربية السعودية (2017م). اللائحة الأساسية للاتحادات الرياضية. الرياض: مجمع الأمير فيصل بن فهد الأولمبي .
- [71] اللوزي، سيد (2002م). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري للقطاع العام في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج (29)، عدد (1)، ص 98-117.
- [72] مازن، عبدالعزيز (2006م). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
- [73] محمد، سامية فريد (2006). أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية مج (3) عدد (22).
- [74] مرزوق، سعد (2004م). تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري. الاجتماع الإقليمي الثاني لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، ص ص 6-8.
- [75] مسعود، مؤيد أحمد صادق (2012م). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس، فلسطين.
- [76] المسدي، عمرو إبراهيم (2013م). الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة النشاط الرياضي بالجامعات المصرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مصر.
- [77] المعاني، أيمن عودة، واخوارشيد، عبدالكريم عطفة (2009م). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مج (5)، عدد (2)، ص ص 116-147.
- [78] ملحم، يحيى سليم (2006م). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- [79] المهدي، ياسر فتحي (2007م). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر، مج (2)، عدد (31)، ص ص 9-56.
- [80] نافلة، قدور (2013م). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، جامعة حسيبة بن علي، الجزائر.
- [81] النعمة، وليد خالد همام (2012م). المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية- جامعة الموصل، العراق، 11(4)، ص 498-544.
- [82] النمر، سعود محمد، وآخرون (2011م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- [83] الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة (2011م). اللائحة التنفيذية للاتحادات الرياضية. الإمارات العربية المتحدة.
- [84] Bowen, D.(1995). Empowerment of Service Employee. *Sloan Management Review*, Summer pp73-84.
- [85] Buono, A. (1985). *When Cultures Collide: The Anatomy of Merger*. Boston College: Human Relations, Vol 38, Iss: 5.
- [86] Conger, J. (1989). *Leadership The Art of Empowering Others*. The Academy of Management Executive. P 22.
- [87] Fombrun, C. J. (1983). *Corporate Culture: Environment Strategy*. Human Resource Management.
- [88] Guthen, H. (2000). *Going Against the national culture grain a longitudinal case study of organizational culture in*



ISSJ JOURNAL

The International Sports Science Journal Vol. 2, issue 2 March 2020

ISSN: 1658- 8452