

**الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة**

**للشباب والرياضة بدولة الكويت في ضوء أبعاد التمكين**

**د / عبد الله عيد الغصاب د / بادي حسيان الدوسري**

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية نما الوظيفي والثقافة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت في ضوء أبعاد التمكين

د. عبدالله عيد الغصاب  
د. بادي حسيان الدوسري

مة ومشكلة البحث :

تعد الإدارة في القرن الواحد والعشرين أكثر أهمية من التكنولوجيا فالإنسان ساس العمل الإداري، والعمل الإداري يتخلله مواقف عديدة تضع الإداري في هة نوعيات مختلفة من الأفراد، ونوعيات معقدة من المشاكل يتعين عليه أن إزائها تصرفاً أو سلوكاً معيناً، ولما كانت آثار هذا السلوك تنعكس علي أداء ليين ومستوي قدرتهم علي الإنجاز وبالتالي علي قدرة الهيئات الشبابية باضية في تحقيق أهدافها (٦ : ١١).

والعنصر البشري هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نها بنجاح، فالعقل والمجهود البشري هو المسئول الأول عن توليد الأفكار كرة وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ في صورته إنتاج وخدمات ومهما ت درجة تطور الآلات والمعدات فسيبقى العنصر البشري هو السبب في ها والقادر على تشغيلها بكفاءة، يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم بالغة في الفرد والمنظمة والمجتمع، فالفرد عندما يشعر بالرضا ينعكس ذلك على لعملة فيؤديه بنجاح وينعكس كذلك على جوانب حياته الأسرية والاجتماعية نر بالسعادة والنجاح، والمنظمة التي يكون موظفوها راضيين عن وظائفهم ع بالاستقرار والقدرة على تحقيق مستويات إنتاجية عالية وتحقيق الأهداف ضوعة، والمجتمع الذي يكون أفراداه راضيين عن وظائفهم وجوانب حياتهم ي يكون مجتمعاً متقدماً لذا فإن الفهم الصحيح للرضا الوظيفي ضروري لكل حة الفرد والمنظمة والمجتمع. (١٢ : ٢٠)

كما أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في التأثير على الرضا الوظيفي راد في وظائفهم منها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل (السن، النوع، مدة مة، درجة التعليم، أهمية العمل) ومنها ما هو متعلق بالوظيفة مثل (السيطرة الوظيفة، شعور الفرد بإنجاز في الوظيفة، مدى استغلال الفرد لقدراته، اركة في اتخاذ القرار، زمن الترقى، الأجر والحوافز، العلاقات مع الآخرين)، ها ما هو متعلق بالمنظمة مثل (ساعات العمل، ظروف العمل المادية، أساليب راءات العمل، نمط الأشراف) وأخيراً العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية الرضا عن الحياة، نظرة المجتمع للموظف، الانتماء) (٢١ : ٢٧).

ورضا العملاء الخارجين لا يمكن تحقيقه دون أن يتحقق رضا العملاء نليين (العاملين) والذي يعتبر مفتاح المنظمة نحو تحقيق خدمة متميزة، ومن امل الهامة التي تساعد على تحقيق رضا العاملين زيادة تدخل العاملين في نة القرارات ووضع الأهداف والسياسات وكذلك تقييم الأداء. (٢٩ : ١١٧).



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

بيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على مات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول. (١٨ : ٩)

التمكين حالة عقلية ونفسية تأخذ عدة أشكال وتقوم على تكوين فرق عمل يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز مضمون التمكين على فكرة أم الداخلي ويعني الالتزام توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري، كما التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

لما يعتبر تمكين العاملين هام وضروري للهيئة العامة للشباب والرياضة وذلك مؤسسة رياضية مسنولة عن الأنشطة المختلفة التي تنظمها الاتحادات وة ومسنولة أيضاً عن النمو الشامل والمتكامل والمتمرن للفرد في ضوء الأسلوب الصحيح في إدارة الأنشطة.

لما يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري فسي ت الشبابية والرياضية وهو الصيحة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري ن تحول الاهتمام ١٨٠ درجة من نموذج التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن لمة الممكنة (٧:٨٩).

لذا فإن الهيئة العامة للشباب والرياضة في حاجة ماسة إلى أجهزة إدارية ذات ة أكبر، وأكثر كفاءة ومقدرة على قيادة العمل الشبابي والرياضي، وحتمت هذه اب ضرورة إحداث تنمية إدارية بصورة دائمة ومستمرة لتمكين العاملين اب والرياضة من مواكبة الفكر الإداري المتحضر وتمكينه من النهوض بوظائفه هام في التنمية الشاملة للدولة (٥ : ٢).

من خلال خبرة الباحث (د. عبدالله الغصاب) كرئيس لنقابة العاملين بالهيئة العامة ب والرياضة (سابقاً) ومتابعة الباحثان للأحداث الرياضية الحالية المرتبطة بتعديل التشريعات القانونية الصادرة من مجلس الأمة ومدى تأثيرها على العاملين ة العامة للشباب والرياضة لاحظ تقدم عدد من الموظفين بتظلم حول الترقيات مال الممتازة إلى وزير الشؤون وهذا ما أشارت إليه الصحف الكويتية ملحق (أ) ار مجموعة من الظواهر مثل ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة فهم حيث يسود اعتقاد لدى المديرين بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في هم، كما أن هناك تخوف لدى المرؤوسين من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون ع إلى رؤسائهم خوفاً من حدوث الأخطاء ومعاقبتهم عليها، وذلك بسبب نقص مات وعدم وضوح خطوط الاتصال من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وكذلك تعيين فين في غير تخصصهم المهني، مما يؤدي إلى قصور في القدرة على إنجاز ال وقصور في إدراك العاملين لمدي تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للهيئة يعملون بها وأيضاً انتشار المحسوبية والبيروقراطية في العمل ولذا رأى الباحثان . دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة ب والرياضة في ضوء محددات أبعاد التمكين بدولة الكويت، وفي ضوء ما تم

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

عرضه وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:-

- ١- هل يتوافر الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت؟
- ٢- هل تتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت؟
- ٣- هل يوجد مستوى تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت؟
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وكل من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في التالي:-

يهدف البحث الى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وكل من الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وذلك من خلال:

- ١- التعرف على مدى توافر الرضا الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة.
- ٢- فهم العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ٣- التوصل إلى نموذج مقترح للرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

### مصطلحات البحث:

#### ١- الرضا الوظيفي *Job satisfaction* :

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى العمل) وبينه العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل ومع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العاملين على استبيان الرضا الوظيفي ( ٢٧ : ٧٨ ) .

#### ٢- الثقافة التنظيمية:

"هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة للعاملين في المنظمة" وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العاملين على استبيان الثقافة التنظيمية ( ١٩ : ٢ ) .

#### ٣- التمكين *Empowerment* :

التمكين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العاملين على استبيان أبعاد التمكين ( ٢٨ : ٢٤٣ ) .

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

### تت السابقة:

تيم الدراسات السابقة في ضوء الأبعاد التالية:  
 دراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته ببعض المتغيرات  
 راسة "منال إسماعيل محمد" (٢٠٠٧) (٢٦) إلى التعرف على بيان أثر الرضا  
 والسمات الشخصية للمدير في قدرته الابتكارية الكلية والتعرف على بيان أثر  
 التنظيمية السائدة في القدرة الابتكارية للمدير واستخدمت الباحثة المنهج  
 واختارت عينة من المديرين في الطبقات الوسطى والإشرافية في قطاع الأعمال  
 في مجال الأغذية والمشروبات والبالغ عددهم (٢٣٤) وتوصلت الي نتائج كان  
 ها وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمدير والكفاءة الذاتية الإبداعية  
 رته الابتكارية ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية  
 ة على الابتكار وبين القدرة الابتكارية.

دراسات التي تناولت الثقافة الوظيفية في علاقتها ببعض المتغيرات  
 راسة "سامية فريد محمد" (٢٠٠٦) (١٥) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة  
 ة لتمكين العاملين في الاتحاد المصري للكرة الطائرة والعلاقة بينهم واستخدمت  
 المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها  
 ل الدراسة قلة الاهتمام بالمستوى التعليمي والثقافي للمتقدمين للتعين بالاتحاد  
 ناملين بالاتحاد ليس لهم علاقة بوضع الأهداف والخطط للاتحاد وأنه لا يتم  
 وفقاً لمتطلبات العصر، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطوير والتغير  
 ي أعمال الاتحاد حتى يواكب متطلبات العصر.

دراسة "إيمان صابر عبدالرحمن أبونار" (٢٠٠٨) (٣) إلى التعرف على الثقافة  
 ة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الكبرى بمحافظة  
 رية واشتملت العينة من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لأندية ( سبورتنج -  
 الاتحاد السكندري - النادي الأولمبي) وبلغت (٨٨) عاملاً واستخدمت الباحثة  
 الشخصية واستمارة الاستبيان وتوصلت الدراسة الي أن الثقافة التنظيمية تعمل  
 قيق الاهتمام باحتياجات الأفراد العاملين والرغبة في تقبل المخاطرة، كما تحقق  
 ، بالبيئة الداخلية والخارجية، كما أنها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد  
 ، كما توفر نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، ومن ثم  
 ماعد على اختيار نمط الإدارة المناسب للنادي، وأن أهم عناصر الثقافة التنظيمية  
 الرياضية هي القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والشخصيات البطولية وثقافة

ت دراسة "جاسم بن فيحان الدوسري" (٢٠٠٧) (٤) إلى التعرف على دور الثقافة  
 ية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدم الباحثان  
 الوصفي واختار عينة من العاملين وبلغ عددهم (١٢٧٩) عاملاً وتوصلت  
 ة إلى عدد من النتائج كان من بينها تميز العلاقة بين الرؤساء والمرووسين  
 الاحترام المتبادل، وإن العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية، والتزام  
 ن بأسلوب(نحن في المستقبل) عند التعامل مع الجمهور الخارجي، وهناك اعتقاد  
 ي العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم وأخيراً عدم  
 نظام فعال للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.

هدفت دراسة "حسين محمد حسين" (٢٠٠٦) (٩) إلى التعرف على أثر ثقافة  
 ة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين مع محاولة إيجاد المناخ المناسب  
 ة التي تساعد على الابتكار وإنشاء وإيجاد إدارة متخصصة خاصة  
 ر.واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واختار عينة من العاملين بكلية تجارة عين

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

شمس وأكاديمية البحث العلمي وتوصل الي نتائج كان من اهمها عدم وجود علاقة ارتباط بين متغيرات كل من الثقافة التنظيمية وعناصر الثقافة التنظيمية التي تتبنى الابتكار لدى العاملين كما لا توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين والمسؤولين بكلية التجارة بجامعة عين شمس وأكاديمية البحث العلمي نحو متغيرات الثقافة التنظيمية التي تساعد على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

في حين هدفت دراسة "كرستينا جاسكيت" (Jaskyte, Kristina) (٢٠٠٥) (٣٤) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وصممت استمارة الاستقصاء واختارت عينة من المنظمات اللاربحية للخدمة الإنسانية وتوصلت الباحثة لنتائج من اهمها أن المنظمة التي تكون إبتكارية لا بد من إعطاء الموظفين المهلة الكافية للتعبير عن إبداعاتهم وأن يستعدوا للمخاطر والتجربة والإستفادة من الفرص، كما أوضحت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم أجهزة التنبؤ بالإبداع أو الابتكار التنظيمي لذا يجب على القادة أن يسعوا إلى إدارة واستخدام المتغيرات الثقافية حتى تكون المنظمات منظمات إبتكارية.

ولقد هدفت دراسة "محمد نجيب صبري" (٢٠٠٥) (٢٣) إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق نحو عناصر الثقافة التنظيمية وضغوط العمل السائدة بالجامعة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (٢٨) وتوصلت لنتائج من اهمها وجود اتجاهات إيجابية للسادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق نحو متغيرات الثقافة التنظيمية وضغوط العمل وأثبتت الدراسة وجود تأثير قوى ومعنوي لأجمالي عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على ضغوط العمل كمتغير تابع في قطاع الدراسة.

وكذلك هدفت دراسة "واتسن هانا" (Hannah. K. Watson) (٢٠٠٣) (٣٣) إلى التعرف على مدى الثقافة الجامعية على تبنى فكرة الإبداع وعلى نحو أكثر تحديداً عملية تبنى تكنولوجيا قاعة التدريس واستخدم الباحثان دراسة الحالة والدراسات المسحية وبلغت العينة (٨) جامعات عامة وتوصلت لنتائج من اهمها أن الجامعات التي لديها ثقافة تنظيمية وتكنولوجيا في قاعة التدريس من الأرجح أن يكون لديها إبداع ولديها قيادة تنبؤية تساعد على الإبداع.

وقد هدفت دراسة "أوبكر محمد يوسف" (٢٠٠٢) (١) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الأساليب الحديثة لتحقيق الخفض المستمر في التكلفة واستخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي واختار عينة من المؤسسات الصناعية وتوصل الي نتائج من اهمها أن الثقافة التنظيمية ذات صلة بالأساليب الحديثة لخفض التكلفة مثل التركيز على العمل والمكافآت والتقرير والتدريب والتعليم وأنه إذا استقلت الإدارة هذه العناصر فإنه من الممكن الوصول إلى خفض التكلفة بما يعود بالنفع على المنظمة.

كما هدفت دراسة "كيفن فالدر" (Valadares-Kevin-Joseph) (٢٠٠٣) (٤٤) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وقدرتها على بناء الأخلاق التنظيمية واختار الباحثان عينة من العاملين بمؤسسات الرعاية الصحية المقابلة الشخصية وصمم استمارة الاستبيان وتوصل لنتائج من اهمها ان هناك علاقة طردية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأخلاق التنظيمية فالثقافة تساعد على بناء الأخلاق التنظيمية ويؤدي ذلك غالباً إلى زيادة الإنتاج ورضا العاملين.

ثالثاً : الدراسات التي تناولت أبعاد التمكين في علاقتها ببعض المتغيرات

هدفت دراسة "محمد عبد العظيم محمود" (٢٠٠٧) (٢١) إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بتمكين بالعاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الإنجاز للعمل واستخدم الباحثان "الدراسات المسحية". وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة عالية من التمكين للعاملين بمدريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد وأيضاً وجود درجة

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

ن دافعية الإنجاز للعاملين بهذه المديریات ووجود علاقة ارتباطیه بین تمکین لدافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية وكان أكثر أبعاد التمکین 'معنى

لعت دراسة "محمد فليح سلمان الشمري" (٢٠٠٦) (٢٢) إلى التعرف على أثر لعاملين على فاعلية اتخاذ القرارات وذلك من خلال التعرف على معرفة مدى إدارة العليا بأسلوب تمکین العاملين، والتعرف على أسلوب تمکین العاملين به ومراحله وخطواته وأنماطه السائدة داخل المنظمة، والتعرف على طرق اتخاذ القرارات داخل المنظمة والآثار المترتبة على أسلوب تمکین العاملين لاتخاذ القرارات. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه ارتفاع مدرکات العاملين بشركة الملاحة البحرية المتحدة إلى حد ما لكل من الخاصة بالدراسة مثل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والإدارة الذاتية، روح الفريق، وفاعلية القرارات) وان تمکین العاملين يزيد من فاعلية اتخاذ

لعت دراسة "عطية حسين أفندي" (٢٠٠٣) (١٨) إلى التعرف على أسلوب تمکین ، ومكوناته وأبعاده وأهميته ومستوياته، كما قامت أيضاً بتوضيح تسلسل عملية ودرجاته، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن تمکین العاملين يعتبر من أهم المدخلات للتحسين والتطوير المستمر، كما أثبتت ان تمکین العاملين يدعم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار ويجعل العاملين ن في رؤية الإدارة العليا.

لعت دراسة "محمود محمد السيد" (٢٠٠٣) (٢٤) إلى التعرف على ما إذا كانت الإدارة نحو تمکین العاملين وإثراء وظائفهم يمكن أن تلغي الإثراء السلبي حجم العمالة وزيادة الولاء المتوقع للمنظمة وهدفت أيضاً إلى قياس درجة عاملين التي يعكسها تمکین العاملين والإثراء الوظيفي وتحديد مدى وجود علاقة تغيرين المستقلين للبحث وهما تمکین العاملين والإثراء الوظيفي والمتغير التابع في الولاء، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوكياتهم التي تدل على ولاعهم تجاه م، ويؤثر إثراء الوظائف تأثيراً جوهرياً على ولاع الموظفين، إن الأبعاد به لمفهوم التمکین يجب أن تجتمع مع بعضها.

لعت دراسة "فوندرين وآخرون" (1996) Vondran et al (٤٥) إلى التعرف على استخدام برامج التمکین على مجموعة من العاملين في بنك بدأ في تطبيق نظام لمعلومات البنكية ثم تقسيم العاملين (الذين يتعاملون مع الجمهور بصورة إلى مجموعتين: قام المديرين في المجموعة الأولى بتخطيط برنامج تدريبي للتدريب على نظام المعلومات الجديد بينما ترك المديرين حرية تخطيط برنامج للمجموعة الثانية وتمت مقارنة تأثير ذلك على المجموعتين، وكانت أهم النتائج التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن المجموعة الثانية التي تولت تخطيط ج التدريب دون تدخل من المديرين ارتفع لدى أعضائها الإحساس بالقدرة على الذات والحماس والرضا الوظيفي وسرعة التحول إلى استخدام نظام المعلومات بالمقارنة بالمجموعة الأولى.

لعت دراسة "هارتلين ميشيل" (1996) Hartline Ferrell (٤٠) إلى التعرف على ثلاثة أساليب إدارية هي تمکین العاملين والتقييم السلوكي للعاملين والتزام الإدارة الخدمة على إدراك العملاء بجودة الخدمة المقدمة لهم، وكانت أهم النتائج التي



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة زيادة الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق برامج التمكين والتقييم السلوكي للعاملين حيث وجد أنه يؤثر بصورة إيجابية على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم وأوصت الدراسة قيام المديرين بتخفيض عبء وغموض الدور الذي يعاني منه العاملين عند تطبيق برامج التمكين لتحقيق الرضا والفعالية الذاتية لهم وبالتالي تقديم خدمة أفضل.

رابعاً : الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقتها بتمكين العاملين هدفت دراسة "سالي على محمد حسن" (٢٠٠٢) (١٤) إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي على العاملين بقطاع البترول وذلك من خلال التعرف على الأبعاد الرئيسية لعملية التمكين وتأثير هذه الأبعاد على درجات الرضا الوظيفي داخل قطاع البترول، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن أسلوب تمكين العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على درجات الرضا الوظيفي داخل هذا القطاع وأوصت بضرورة تدعيم أسلوب تمكين العاملين داخل قطاع الدراسة وزيادة فاعليته وخاصة فيما يتعلق بعملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطبيق أسلوب تمكين العاملين في المجالات الأخرى.

بينما هدفت دراسة "مارك اينز" (Mark & Enz (1995) (٣٥) إلى التعرف على تأثير أبعاد التمكين (التأثير، المعنى، القدرة الذاتية، السيطرة الشخصية أو المقتبسة من نموذج Thoms & Velthouse على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والأداء، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة إلى أن التمكين يؤثر في اتجاهات العامل نحو الرضا والانتماء والأداء وجودة الخدمة ووجدت الدراسة كذلك أن المعنى والإدارة الذاتية وهم من أبعاد التمكين يؤثران بطريقة أكبر من الأبعاد الأخرى في الانتماء والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة "خوله خميس عبيد" (٢٠٠٣) (١٠) إلى قياس مدى ملامحة الثقافة التنظيمية لإمكانية تطبيق نموذج تمكين العاملين وأيضاً هدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمفهوم تمكين العاملين وثقافة المنظمة، وهذه الدراسة كانت منصبه نحو توضيح طبيعة العلاقة بين مفهوم تمكين العاملين وثقافة المنظمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على وجود تمكين العاملين داخل البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة وأوصتها أيضاً بضرورة الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين داخل هذه البنوك مما يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة وبناء فريق عمل فعال.

### التعليق على الدراسات السابقة:

١- تنوعت الدراسات السابقة من حيث أهدافها، فلقد هدفت الدراسة الوحيدة في الدراسات السابقة وهي دراسة "منال اسماعيل: (٢٠٠٧) إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في القدرات الابتكارية. ولقد هدفت عدد من الدراسات إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في عدد من المتغيرات المختلفة، فلقد هدفت دراسة "إيمان صابر" (٢٠٠٨) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي، بينما هدفت دراسة "جاسم بن فيحان" (٢٠٠٧) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين هدفت دراسة كل من "حسين محمد حسين" (٢٠٠٦)، دراسة "كرستينا جاسكيت" (٢٠٠٥)، دراسة "واتسن هانا" (٢٠٠٣) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات الابتكارية، ولقد هدفت دراسة "محمد نجيب صيري" (٢٠٠٥) إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو عناصر الثقافة

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

، ولقد هدفت دراسة "أبو بكر محمد" (٢٠٠٢) إلى التعرف على دور الثقافة في تطبيق الأساليب الحديثة، في حين هدفت دراسة "كيفن فالدر" (٢٠٠٣) إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء الأخلاق التنظيمية، ولقد هدفت سامية فريد" (٢٠٠٦) إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية. وقد هدفت محمد عبدالعظيم" (٢٠٠٧) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التمكين ودافعية بينما هدفت دراسة محمد فليح" (٢٠٠٦) إلى التعرف على أثر أبعاد التمكين لية اتخاذ القرارات، في حين هدفت دراسة "عطية حسين" (٢٠٠٣) إلى التعرف على دور التمكين، كما هدفت دراسة "محمود السيد" (٢٠٠٣) إلى التعرف على دور كين في الإثراء الوظيفي، وقد هدفت دراسة "فوندرين وآخرون" (١٩٩٦) إلى على فاعلية برامج التمكين، في حين هدفت دراسة "هارتلين ميشيل" (١٩٩٦) إلى على أثر أبعاد التمكين على إدراك جودة الخدمات. وقد هدفت دراسة كل من سن" (٢٠٠٢)، دراسة "مارك اينز" (١٩٩٥) إلى التعرف على العلاقة بين وظيفي وأبعاد التمكين. ولقد هدفت دراسة "خولة خميس" (٢٠٠٣) إلى مدى ثقافة التنظيمية لإمكانية تطبيق نموذج التمكين.

ن خلال عرض أهداف الدراسات السابقة أنه لا توجد أي دراسة هدفت إلى على مدى توافر الرضا الوظيفي وأبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تمكين وعلى فهم العلاقات بين هذه المتغيرات الثلاثة وعلى الوصول إلى نموذج في ضوء ما يسفر عنه البحث من نتائج يفسر العلاقة بين متغيرات البحث. وهذا إلى البحث الحالي.

ت عينات الدراسات السابقة بين عاملين بالمؤسسات الصناعية وبوزارة وبالأندية الرياضية وبوزارة التجارة والأطباء وقطاع البترول وقطاع الملاحة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. والبحث الحالي أجرى على عينة من بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

تنوع الأدوات التي استخدمت في جميع الدراسات السابقة، فلقد اعتمدت جميعها مقياس كفاءة للحصول على البيانات، ومن هنا اعتمد البحث الحالي أيضاً على ثلاثة استبيانات كأدوات لجمع المعلومات والبيانات.

ت نتائج الدراسات السابقة، فلقد أشارت نتائج دراسة كل من "منال إسماعيل" (٢٠٠٨)، "إيمان صابر" (٢٠٠٨)، "كرستينا جاسكيت" (٢٠٠٥)، "واتسون هانا" إلى وجود علاقة موجبة بين كل من الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، الابتكارية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "حسين سين" (٢٠٠٦) حيث أشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة والابتكار لدى العاملين.

توصلت نتائج دراسة "محمد نجيب" (٢٠٠٥) إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية نوط العمل لدى العاملين، كما توصلت نتائج دراسة "أبو بكر محمد" (٢٠٠٢) لثقافة التنظيمية ذات علاقة بالأساليب الحديثة لخفض التكلفة، وتوصلت نتائج كيفن فالدر" (٢٠٠٣) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأخلاق. ولقد توصلت نتائج دراسة "محمد عبدالعظيم" (٢٠٠٧) إلى وجود علاقة أبعاد تمكين العاملين ودافعيتهم نحو الإنجاز، كما توصلت نتائج دراسة "محمد سين" (٢٠٠٢) إلى أن تمكين العاملين يزيد من فاعلية اتخاذ القرارات، كما توصلت لسة كل من "عطية حسين" (٢٠٠٣)، "محمود محمد السيد" (٢٠٠٣).



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

جدول (١)

محاور كل استبيان والنسبة المئوية لاستجابات الخبراء ن=٦

النسبة المئوية	المحاور الفرعية	م	الاستبيان
%١٠٠	الرضا عن الوظيفة	١	الرضا الوظيفي
%٨٣,٨٣	الرضا عن محتوى العمل	٢	
%٨٣,٣٣	الرضا عن الترقية.	٣	
%٨٣,٣٣	الرضا عن نمط الإشراف.	٤	
%١٠٠	الرضا عن الراتب.	٥	
%١٠٠	الرضا عن زملاء العمل	٦	
%١٠٠	القيم التنظيمية	١	الثقافة التنظيمية
%١٠٠	المناخ التنظيمي	٢	
%٣٣,٣٣	السلوك التنظيمي	٣	
%٣٣,٣٣	الاتجاهات التنظيمية	٤	
%١٠٠	القدرة على الاختيار	١	تمكين العاملين
%١٠٠	الإدارة الذاتية	٢	
%١٠٠	معنى العمل	٣	
%٦٦,٦٦	التأثير في القرارات	٤	

من الجدول السابق ما يلي:

ت النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء ملحق (ج) حول محاور الاستبيان ما بين ١٠٠% : ١٠٠% وقد تم استبعاد محوري السلوك التنظيمي والاتجاهات التنظيمية وفق عليها الخبراء بنسبة ٣٣,٣٣% ووافق الخبراء على باقي المحاور بنسبة بين (٦٦,٦٦% : ١٠٠%) وهي المحاور التي استخدمها الباحثان في تصميم

إعداد عبارات الاستبيانات:

ضع عبارات كل استبيان تحت كل محور من محاوره وقد بلغ عدد عبارات محور وظيفي (٣٩) عبارة موزعة كالتالي: الرضا عن الوظيفة (٦) عبارات، الرضا عن العمل (٨) عبارات، الرضا عن نمط الإشراف (٨) عبارات، الرضا عن نمط (٥) عبارات، الرضا عن الراتب (٦) عبارات، الرضا عن زملاء العمل (٦) عبارات. وبلغ عدد عبارات الثقافة التنظيمية (٢٠) عبارة موزعة كالتالي: القيم التنظيمية باردة، والمناخ التنظيمي (٩) عبارات. وقد بلغ عدد عبارات محور تمكين العاملين رته المبدئية (٧٠) عبارة ملحق (د) موزعة كالتالي: القدرة على الاختيار (١٢) والإدارة الذاتية (١١) عبارة، ومعنى العمل (٩) عبارات، والتأثير في القرارات رات. ملحق (د).

رض تلك العبارات على (٦) خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (ج) تعرف على مدى صلاحية العبارات.

اسة الاستطلاعية:

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (١٥) فرداً من العاملين بالشباب والرياضة، وجميعهم من خارج عينة البحث الأساسية، وذلك بهدف الآتي:

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة. والتأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها. وتحديد زمن الإجابة عن كل استبيان. وإيجاد صدق وثبات كل استبيان. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الأسئلة مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم وإن زمن الإجابة عن الاستبيان يستغرق وقتاً مابين ٢٠: ٢٥ دقيقة وهو زمن لا يبعث على الملل.

أ - الصدق:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي وكذلك صدق المحكمين لحساب معامل صدق الاستبيانات وذلك. من خلال تطبيق كل استبيان على مجموعة قوامها (١٥) فرداً من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيانات على مجموعة من الخبراء لإبداء آرائهم حول مدى واقعية الاستبيانات الثلاثة ثم تم حساب نسبة الاتفاق فيما بينهم على كل عبارة من عبارات الاستبيانات.

تم استخدام صدق المحكمين من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٦) خبراء ملحق (ج) لحساب صدق المحكمين ورصدت نتائج ذلك في الجداول التالية.

جدول (٢)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الرضا الوظيفي (ن=٦)

محور الرضا الوظيفي						رقم العبارة
الرضا عن زملاء العمل	الرضا عن نمط الترقية	الرضا عن الراتب	الرضا عن الإشراف	الرضا عن محتوى العمل	الرضا عن الوظيفة	
نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	١
١٠٠	١٠٠	٨٣,٣٣	١٠٠	٨٣,٣٣	٨٣,٣٣	٢
١٠٠	١٠٠	٦٦,٦٦	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٣
٨٣,٣٣	١٠٠	٨٣,٣٣	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤
٦٦,٦٦	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٦,٦٦	٦٦,٦٦	٥
٨٣,٣٣	١٠٠	٨٣,٣٣	١٠٠	٨٣,٣٣	٨٣,٣٣	٦
-	-	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٧
-	-	-	١٠٠	٨٣,٣٣	-	٨
-	-	-	١٠٠	٦٦,٦٦	-	

جدول (٣)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

(ن = ٦) الثقافة التنظيمية

المناخ التنظيمي		القيم التنظيمية	
نسبة آراء الخبراء %	رقم العبارة	نسبة آراء الخبراء %	العبارة
٧١,٤٢	١	٨٧,٥٠	١
٨٣,٣٣	٢	١٠٠	٢
٦٦,٦٦	٣	٦٦,٦٦	٣
٨٣,٣٣	٤	٨٣,٣٣	٤
١٠٠	٥	١٠٠	٥
٨٣,٣٣	٦	٨٣,٣٣	٦
٦٦,٦٦	٧	٦٦,٦٦	٧
١٠٠	٨	١٠٠	٨
١٠٠	٩	١٠٠	٩
-	-	٨٣,٣٣	١٠
-	-	٦٦,٦٦	١١

جدول (٤)

النسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان

تمكين العاملين (ن = ٦)

محور تمكين العاملين			
التأثير في القرارات	معنى العمل	الإدارة الذاتية	القدرة على الاختيار
نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %	نسبة آراء الخبراء %
١٠٠	٨٣,٣٣	١٠٠	٨٣,٣٣
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٦,٦٦
١٠٠	٨٣,٣٣	٨٣,٣٣	١٠٠
٨٣,٣٣	٦٦,٦٦	٦٦,٦٦	١٠٠
٦٦,٦٦	٨٣,٣٣	٨٣,٣٣	١٠٠
١٠٠	٦٦,٦٦	٦٦,٦٦	٨٣,٣٣
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٦,٦٦
-	١٠٠	٦٦,٦٦	٨٣,٣٣
-	٨٣,٣٣	٨٣,٣٣	٦٦,٦٦
-	-	٦٦,٦٦	٨٣,٣٣
-	-	٨٣,٣٣	١٠٠
-	-	-	١٠٠

ن الجداول السابقة أنه قد حازت العبارات على نسبة ٦٦,٦٦% فأكثر من آراء الخبراء وبذلك بلغ عدد عبارات استبيان تمكين العاملين (٤٠) لغ عدد عبارات استبيان الرضا الوظيفي (٣٨) عبارة وبلغ عدد عبارات لثقافة التنظيمية (٢٠) عبارة.

الاتساق الداخلي:

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيانات من خلال تطبيقه على عينة قوامها (١٥) فرداً من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة ثم تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المحور الفرعي الذي تنتمي إليه كما تم إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع الدرجات الكلية على كل استبيان. ورسدت نتائج ذلك في الجدولين التاليين.

جدول (٥)

معاملات الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع الدرجات الكلية لكل استبيان ن = ١٥

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع الدرجات الكلية للاستبيان							الاستبيان
زملاء العمل	الراتب	نمط الترقية	الإشراف	محتوى العمل	الوظيفة	المحور الفرعي	الرضا الوظيفي
٠,٨٥	٠,٩٨	٠,٩٤	٠,٨٥	٠,٨٨	٠,٩٠	قيمة معامل الارتباط	
				المناخ التنظيمي	القيم التنظيمية	المحور الفرعي	الثقافة التنظيمية
				٠,٩٢	٠,٩٠	قيمة معامل الارتباط	
		التأثير في القرارات	معنى العمل	الإدارة الذاتية	القدرة على الاختيار	المحور الفرعي	تمكين العاملين
		٠,٩٢	٠,٩٨	٠,٩١	٠,٨٦	قيمة معامل الارتباط	

ر (١٣,٠٠٠١) = ٠,٦٤

جدول (٦)

معاملات الارتباطات بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية على استبيان الرضا الوظيفي ن = ١٥

أرقام العبارات		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
المحاور الفرعية													
الرضا عن الوظيفة		٠,٦٥	٠,٦٧	٠,٧٠	٠,٧٢	٠,٦٤	٠,٦٧						
الرضا عن محتوى العمل		٠,٧٠	٠,٧٣	٠,٧٧	٠,٦٨	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٧٢	٠,٧٧				
الرضا عن الإشراف		٠,٧٧	٠,٦٨	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٧٢	٠,٧٧	٠,٦٨	٠,٦٥				
الرضا عن نمط الترقية		٠,٦٥	٠,٦٦	٠,٦٤	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٦٤						
الرضا عن الراتب		٠,٧٠	٠,٧١	٠,٦٦	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٦٩						
الرضا عن زملاء العمل		٠,٦٧	٠,٧٧	٠,٦٨	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٧٢						

جدول (٧)

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

معاملات الارتباطات بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية

على بعدي استبيان الثقافة التنظيمية ن = ١٥

عبارات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
جدة	.٧٨	.٧٢	.٧٩	.٦٥	.٦٩	.٦٩	.٦٩	.٧٥	.٦٨	.٧٢	.٦٩	-
يمني	.٧٥	.٦٤	.٦٧	.٦٤	.٦٩	.٦٥	.٧٥	.٧٤	.٦٧	-	-	-

## جدول (٨)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة ومجموع درجات المحور

الذي ينتمي إليه ن = ١٥

جدة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
لاختيار	.٦٧	.٦٥	.٦٨	.٦٩	.٦٤	.٦٥	.٦٦	.٦٩	.٧٠	.٦٤	.٧١	.٦٤
اتية	.٧٧	.٦٨	.٦٥	.٦٨	.٧٢	.٦٩	.٧٥	.٧٤	.٧٣	.٦٤	.٧٠	-
مل	.٦٨	.٦٥	.٦٧	.٦٤	.٦٤	.٦٩	.٦٩	.٦٥	.٧٨			
زارات	.٦٤	.٦٩	.٦٥	.٦٩	.٧٠	.٧٤	.٦٩					

١٣ = ٠.٦٤

من الجداول السابقة ما يلي:

نت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور ن (٠.٨٥ : ٠.٩٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق لي للمحور .

نت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور ودرجة كل عبارة ما بين (٠.٧٨ : ٠.٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي رات .

## ثبات الاستبيانات :

دام طريقة إعادة الاختبار لحساب معامل ثبات الاستبيانات من خلال تطبيقها على (١) فرداً من العاملين بالهئية العامة للشباب والرياضة وصدت نتائج ذلك في التالي.

## جدول (٩)



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

معاملات الارتباطات للاستبيانات الثلاثة ن = ١٥

معامل الارتباط	المحاور الفرعية	الاستبيان
٠.٩٠	الرضا عن الوظيفة	الرضا الوظيفي
٠.٩١	الرضا عن محتوى العمل	
٠.٩٥	الرضا عن الإشراف	
٠.٩١	الرضا عن نمط الترقية	
٠.٩١	الرضا عن الراتب	
٠.٧٣	الرضا عن زملاء العمل	
٠.٨٦	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
٠.٩٠	المناخ التنظيمي	
٠.٨٦	القدرة على الاختيار	التسكين للعاملين
٠.٨٦	الإدارة الذاتية	
٠.٨٩	معنى العمل	
٠.٩١	التأثير في القرارات	

ر (١٣٠٠٠١) = ٠.٦٤

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستبيان ما بين ( ٠,٧٣ : ٠,٩١ ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائيا مما يشير إلى ثبات الاستبيان. وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته النهائية.  
تطبيق الاستبيانات :

تم تطبيق الاستبيانات ملحق (هـ، و، ز) في صورتها النهائية على أفراد العينة البالغ عددهم (٨٥) فرد من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة في الفترة من ١٢/١/٢٠٠٩ إلى ٢٥/٢/٢٠١٠م.  
نتائج البحث - مناقشتها وتفسيرها

تعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات التي اشتقت من استجابات عينة البحث.

أولاً : النتائج الخاصة بالفرض الأول :

ينص هذا الفرض على أنه "توافر الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام النسبة المئوية لدرجات عينة البحث على استبيان الرضا الوظيفي، ورصدت نتائج ذلك في الجداول التالية.

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر محاور استبيان الرضا الوظيفي

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		المحاور الفرعية
الدرجة المقدره	النسبة %	
١٣٥٠	٥٢,٩٤	الرضا عن الوظيفة
١٤٥٧	٦٦,٢٢	الرضا عن محتوى العمل
١٣١٠	٥٩,٦١	الرضا عن الإشراف
١٢٠٦	٥٦,٧٥	الرضا عن نمط الترقية
٩٣٣	٣٦,٥٨	الرضا عن الراتب
٢٤١٣	٩٤,٦٢	الرضا عن زملاء العمل
٨٦٦٩	٦١,٠١	الإجمالي

الجدول السابق ما يلي:

النسبة المنوية لمجموع محور الرضا الوظيفي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة (٦١,٠%) . وأن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحاور تراوحت ما بين (٩٤,٦٢% : ٩٤,٦٢%) . وقد جاء الرضا عن زملاء العمل هو أكثر المحاور (٩٤,٦١%) بين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت مما وجود علاقات حسنة بين العاملين يمكن استثمارها لصالح العمل من حيث التفاهم والتسامح وكلها عوامل تساعد على الإنجاز والتفوق والرقى.

نسبة استجابات العينة على درجة توافر محاور ( الرضا عن الوظيفة ) و (محتوى العمل) و (الرضا عن الترقية) و (الرضا عن نمط الإشراف) و (عام عن الراتب) تراوحت بين ٣٦,٥٨% : ٦٦,٢٢% . وهذه النسبة تشير الى رضا عام لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت. عرض آراء العاملين في كل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي كما في التالية.

جدول (١١)

درجة المقدره والنسبة المنوية لدرجة توافر عبارات محور الرضا عن الوظيفة  
بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		عبارات الرضا عن الوظيفة
الدرجة المقدره	النسبة %	
٢٤٢	٥٦,٩٤	م القرارات الادارية الصادرة من الهيئة
١٥٦	٣٦,٧٠	م العمل الذي أعمل به مريح وامن.
٢٣٧	٥٥,٦٧	م عملي وأشعر بأنه مصدر سعادة.
٤١٨	٩٨,٣٥	م أن بيئة العمل (الإضاءة - التهوية - النظافة - المكاتب) ميه.
١٥٣	٣٦,٠٠	م بالارتياح للسياسات والإجراءات الإدارية في عملي.
١٤٤	٣٣,٨٨	م يب صنع القرارات في عملي مرض ومقبول.
١٣٥٠	٥٢,٩٤	مالي

الجدول السابق ما يلي:

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

بلغت النسبة المئوية لمجموع محور الرضا عن الوظيفة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت بلغت (٥٢,٩٤%) . وأن نسبة استجابات العينة على درجة توافر العبارات تراوحت ما بين (٣٣,٨٨% : ٩٨,٣٥) وقد جاء أن بيئة العمل (الإضاءة - التهوية - النظافة - المكاتب) مناسبة مما يشير إلى اهتمام الدولة بتوفير المكان المناسب واللائق للعاملين الوظيفة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وذلك ناتج إلى ارتفاع المستوى الاقتصادي للدولة.

بينما كانت آراء العينة ضعيفة من حيث عدم الشعور بالارتياح للسياسات والإجراءات الإدارية في العمل وأن مناخ العمل غير مريح وغير آمن وأن أسلوب صنع القرارات في العمل لا يلقي قبول العاملين.

ويرى جمال محمد على أنه لكي يزيد الرضا الوظيفي لا بد من مراعاة متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة في ضوء تطور الفكر الإداري المعاصر وهى السلوك الإداري الجيد و السلوك التنظيمي الجيد والأسلوب العلمي في حل المشكلات، ومحاربة الأمراض الوظيفية في الإدارة و التنمية الإدارية المستمرة (٧: ٤٩). مع عدم استخدام التعسف في الإجراءات والسياسات تجاه العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

### جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر عبارات محور الرضا عن محتوى العمل بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

م	آراء العاملين	
	النسبة %	الدرجة المقدرة
١-	٣٦,٧٠	١٥٦
٢-	٥٥,٧	٢٣٧
٣-	٢٩,٠٦	١٢٦
٤-	٦٠,٢٣	٢٥٦
٥-	٣٥,٧٦	١٥٢
٦-	٥٦,٢٣	٢٣٩
٧-	٣٢,٧	١٣٩
٨-	٣٥,٧٦	١٥٢
	٦٦,٢٢	١٤٥٧

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بلغت النسبة المئوية لمجموع محور الرضا عن محتوى العمل بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت بلغت (٦٦,٢٢%) . وأن نسبة استجابات العينة على درجة توافر العبارات تراوحت ما بين (٢٩,٠٦% : ٥٦,٢٣%) وقد جاء رأى العينة ايجابياً في أن نوعية العمل الذي أقوم به هام ومفيد للمجتمع مما يشير لاقتران العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت بعملهم في حين أن آرائهم لم تكن مرضية فيما يتعلق بباقي عبارات الرضا عن محتوى العمل حيث أن توزيع العمل لا يتم بشكل عادل

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

ظفين و لا يستطيع الموظف الحصول على فترة الراحة الخاصة به ولا تتبع  
أساليب الإدارية الحديثة في إدارة العمل.

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر عبارات محور الرضا عن  
نمط الإشراف بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		ات الرضا عن نمط الإشراف
الدرجة المقدره	النسبة %	
١٢٦	٢٩,٦٤	رئيسي في العمل ما أطرحه من أفكار وما أبذله من جهد.
١٨٣	٤٣,٠٥	يس المياشر متعاون مع المرؤوسين.
١٣٤	٣١,٥٢	يس المياشر لدية القدرة على توجيه المرؤوسين.
١٢٢	٢٨,٧٠	يس المياشر لدية القدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها.
١٣١	٣٠,٨٢	يس المياشر يسمح بمناقشة مشكلات العمل وعرض الآراء.
٣٢٢	٧٥,٧٦	مع الرئيس المياشر أساليب دقيقة للرقابة حتى يضمن إنجاز مال.
١٤٨	٣٤,٨٢	ف عليا رئيسي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.
١٤٦	٣٤,٣٥	ب الإدارة بأية أفكار أو آراء جديدة
١٣١٠	٥٩,٦١	مالي

ن الجدول السابق ما يلي:

نت النسبة المئوية لمجموع محور الرضا عن نمط الإشراف بالهيئة العامة  
والرياضة بدولة الكويت (٥٩,٦١%) . وأن نسبة استجابات العينة على  
وافر العبارات تراوحت ما بين (٢٨,٧٠% : ٧٥,٧٦%) وقد جاء رأى  
يجابياً في أن يضع الرئيس المياشر أساليب دقيقة للرقابة حتى يضمن إنجاز  
، مما يشير إلى تفشى الدكتاتورية في إدارة الهيئة.

ينما كانت غير مرضية في عدم تقدير الرئيس ما يطرح من أفكار وما يبذل  
د من العاملين و أن الرئيس ليس لدية القدرة على اكتشاف الأخطاء  
ها وعدم ترحيب الإدارة بأي أفكار أو آراء جديدة وعدم تعاون الرئيس  
مع المرؤوسين وكل ذلك أدى إلى حدوث مشاكل كثيرة داخل الهيئة  
للشباب والرياضة بدولة الكويت وتظلم الكثيرين لوزير الشؤون وقد يكون  
تعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين إلى عدم الاسجام بين  
يات الإدارية وعدم مشاركة المرؤوسين في الادرة الدنيا في صنع القرار.

تفق ذلك مع ما توصلت إليه "سامية فريد محمد" (١٥) في دراستها من  
ة الاهتمام بالمستوى التعليمي والثقافي للمتقدمين للتعيين بالاتحاد  
ي وأن العاملين بالاتحاد ليس لهم علاقة بوضع الأهداف والخطط للاتحاد

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

وأنه لا يتم التطوير وفقاً لمتطلبات العصر، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطوير والتغيير الدائم في أعمال الاتحاد حتى يواكب متطلبات العصر.

جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر عبارات محور الرضا عن الترقية في بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		عبارات الرضا عن الترقية	م
الدرجة المقدرة	النسبة %		
٢٥٨	٦٠,٧٠	١- عملي بالشباب والرياضة يتيح الفرص للتدريب والتنمية في عملي.	
٢٢١	٥٢,٠٠	٢- هناك فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل بالشباب والرياضة.	
١٧٢	٤٠,٤٧	٣- تعتمد الترقية بالشباب والرياضة إلى حد كبير على الكفاءة.	
١٦٦	٣٩,٠٥	٤- يتسم نظام الترقية بالشباب والرياضة بالعدل والنظام.	
٣٨٩	٩١,٥٢	٥- نظام الترقية يخضع للمجاملة والمحسوبية	
١٢٠٦	٥٦,٧٥	الإجمالي	

ينضح من الجدول السابق ما يلي:

بلغت النسبة المئوية لمجموع محور الرضا عن الترقية بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت بلغت (٥٦,٧٥%) وأن نسبة استجابات العينة على درجة توافر العبارات تراوحت ما بين (٣٩,٠٥% : ٩١,٥٢%) وقد جاء رأى العينة في أن نظام الترقية يخضع للمجاملة والمحسوبية وحصل على أعلى نسبة لآراء العاملين بلغت ٩١,٥٢% وحصلت عبارات عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتدريب أو إتاحة فرص كبيرة للترقية والتقدم في العمل بالشباب والرياضة وعدم اتسام نظام الترقية بالشباب والرياضة بالعدل والنظام على نسب ضعيفة. وذلك قد يرجع إلى أن النظم الموسوعة لا تخضع إلى معايير رقابية تضمن حق العاملين الكفاءة وتقضى على المحسوبية كما يتضح ذلك من خلال خسارة الكثير من الفضايا المرتبطة بالتقريات الوظيفية بالهيئة عند رفع التظلمات الى المحكمة الادارية.

جدول (١٥)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر عبارات محور الرضا عن الراتب بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		الرضا عن الراتب	م
الدرجة المقدرة	النسبة %		
١٤٨	٣٤,٨٢	١- الراتب الذي أحصل عليه من عملي بالشباب والرياضة مناسب.	
١٣٩	٣٢,٧٠	٢- نظام الحوافز والمكافآت بالشباب والرياضة يوزع بالعدل.	
١٦٦	٣٩,٠٥	٣- يتناسب مرتبي ومكافأتي من الشباب والرياضة مع مؤهلي وقدراتي.	
١٤٦	٣٤,٣٥	٤- يتناسب مرتبي ومكافأتي مع تكاليف ظروف المعيشية والاجتماعية.	
١٦٥	٣٨,٨٢	٥- تتناسب مكافأتي مع حجم العمل الذي أقوم به.	
١٦٩	٣٩,٧٦	٦- نظام الحوافز والمكافآت بالشباب والرياضة مجز.	
٩٣٣	٣٦,٥٨	الإجمالي	

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

ح من الجدول السابق ما يلي:

بلغت النسبة المئوية لمجموع محور الرضا عن الراتب بالهيئة العامة باب والرياضة بدولة

يت بلغت (٣٦,٥٨ %) . وأن نسبة استجابات العينة على درجة توافر العبارات وحت ما بين (٣٢,٧٠ % : ٣٩,٧٦ %) مما يؤكد على عدم الرضا عن تب.

حيث ترى العينة أن الراتب الذي يحصلون عليه من الشباب والرياضة غير سب وأن نظام الحوافز والمكافآت بالشباب والرياضة غير مجز ولا يوزع دل بين العاملين وعدم مناسبة المرتب والمكافآت مع تكاليف ظروف المعيشية اجتماعية وقد يكون عدم الرضا عن الراتب بسبب عدم وجود كادر خاص ملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وعدم وضع معايير دقيقة قبل المسؤولين عن الترقية واعتمادهم على العلاقات الشخصية.

جدول (١٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر عبارات محور الرضا عن زملاء العمل بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

أراء العاملين		الرضا عن زملاء العمل
الدرجة المقدرة	النسبة %	
٤٢٥	١٠٠	تسود علاقات إنسانية حسنة بين العاملين في الشباب والرياضة.
٤١٠	٩٦,٤٧	علاقات العمل بالشباب والرياضة جيدة.
٤٢١	٩٩,٠٥	تسود روح المحبة والتفاهم بيني وبين زملاء العمل.
٤٢٠	٨٩,٦	هناك تعاون بيني وبين زملائي في إنجاز أعمالنا.
٣٢٧	٧٦,٩	أعتبر زملائي في العمل سببا لرضاي عن عملي.
٤١٠	٩٦,٤	يتسم جميع العاملين كأنهم فريق عمل واحد
٢٤١٣	٩٤,٦٢	الإجمالي

ح من الجدول السابق ما يلي:

بلغت النسبة المئوية لمجموع محور الرضا عن زملاء العمل بالهيئة العامة باب والرياضة بدولة الكويت بلغت (٩٤,٦٢ %) . وأن نسبة استجابات العينة لدرجة توافر العبارات تراوحت ما بين (٧٦,٩ % : ١٠٠ %) وهي أعلى ب مئوية في أراء العينة في محاور الرضا الوظيفي مما يشير إلى أنه تسود قات إنسانية حسنة بين العاملين في الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

الكويت و تسود روح المحبة والتفاهم بيني وبين زملاء العمل واعتبار زملائهم في العمل سبباً لرضاهم عن العمل.

ويضيف "جمال محمد علي" إلى أن للقائد دور كبير في تنمية التعاون بين المرؤوسين داخل الهيئة وذلك عن طريق إظهار روح الصداقة والأخوة في العمل بين المرؤوسين حيث يشعر المرؤوس أن قائده يفهمه ويقدر وجهة نظره، وأيضاً مساندة القائد للمرؤوس عند مواجهة المشاكل أو ارتكاب أخطاء غير مقصودة أو عن جهل يشعر المرؤوس بحب القائد وأيضاً الإشراف المعتدل من القائد على المرؤوسين يشعرهم بالثقة وتحمل المسؤولية ولذا تقع على القائد مسؤولية خلق مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين يشجع على التفاعل والتعاون المثمر ويشجع على الابتكار والخلق وتزيد درجة تقبل المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومساندتها (٧: ٢١٩).

يتضح مما تم عرضه أن الرضا الوظيفي قد توافر بشكل نسبي لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وعلى هذا تحقق صحة الفرض الأول.

ثانياً : النتائج الخاصة بالفرض الثاني :

ينص هذا الفرض على أنه "تتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجات عينة البحث على استبيان الثقافة التنظيمية، ورسدت نتائج ذلك في الجداول التالية.

جدول (١٧)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر محوري استبيان الثقافة التنظيمية بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		المحاور الفرعية	المحور الرئيسي
الدرجة المقدره	النسبة %		
٢٠٣٤	٤٤,٥٣	القيم التنظيمية.	الثقافة التنظيمية
٢٠٨٢	٥٣,١٧	المناخ التنظيمي.	
٤١١٦	٤٨,٨٥	الإجمالي	

## جريدة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

هـ النتائج إلى ضعف القيم التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للشباب بدولة الكويت بينما المناخ التنظيمي يتوفر بنسبة متوسطة ويتفق ذلك حمد يوسف (٢٠٠٢م) كيفن فالدر (Valadares-Kevin-Joseph) أنه إذا استغلت الإدارة هذه العناصر فإنه من الممكن الوصول إلى خفض ما يعود بالنفع على المنظمة وأن الثقافة تساعد على بناء الأخلاق ويؤدي ذلك غالباً إلى زيادة ورضا العاملين بالهيئة العامة للشباب

### جدول (١٨)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر عبارات القيم التنظيمية للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		عبارات القيم التنظيمية
الدرجة المقدره	النسبة %	
٣٩٠	٩١.٤٥	تم الهيئة العامة للشباب والرياضة بالمستوى التعليمي للمتقدمين للوظائف عملية التعيين.
٣٨٠	٨٨.٤١	تم الهيئة العامة للشباب والرياضة بالمستوى الثقافي للمتقدمين للوظائف عملية التعيين.
٢٢٨	٥٣.٦٤	إمام والصدق والثقة في فترات العاملين من سمات الهيئة العامة للشباب والرياضة.
١٣٤	٣١.٥٢	مميزات الهيئة العامة للشباب والرياضة مكافئة المتميزين والعمل بروح الفريق.
١٤٢	٣٣.٤١	تطوير والتغيير في أهداف الهيئة العامة للشباب والرياضة وفقاً لمتطلبات.
١٩٠	٤٤.٧	مارسات الإدارة التركيز على مصلحة العمل والعاملين.
١٦٤	٣٨.٥٨	أهداف الهيئة العامة للشباب والرياضة تحقيق أهداف العمل وليس إشباع رغبات.
١٥٦	٣٩.٧	والمعتقدات التي تحكم الهيئة العامة للشباب والرياضة محدودة ومعروفة.
١٧٦	٤١.٤٦	أنماط الميزة الهيئة العامة للشباب والرياضة عقد الاجتماعات والندوات الفكرية والفكرية.
١٨٢	٤٢.٨٢	سميم عمل الإدارة العليا تخطيط وتحليل الموقف المالي للهيئة العامة للشباب.
١٦٦	٣٩.٠٥	الإدارة على الاحتفاظ بسرية المعلومات وعدم منح العاملين إلا القليل منها.
٢٠٨٢	٤٤.٥٣	سالي

### جدول (١٩)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر عبارات المناخ التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

م	عبارات المناخ التنظيمي	آراء العاملين	
		النسبة %	الدرجة المقدره
١-	المنافسة على المستقبل وفرص السوق هو محور اهتمام الإدارة عند اتخاذ القرار.	٩١	٣٩٠
٢-	يتم التركيز على تحقيق أهداف الارتقاء بنشاط الهيئة العامة للشباب والرياضة والتمويل.	٣١,٥٢	١٣٤
٣-	التفكير الاستراتيجي للهيئة العامة للشباب والرياضة لا يتضمن دراسات للمجتمع والمنافسة العالمية.	٩١,٤٥	٣٩٠
٤-	تفويض السلطات لكافة العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة في ضوء اختصاص كلا منهم.	٤٢,٨٢	١٨٢
٥-	الاجتماعات والجلسات الفكرية هي الأسلوب المميز لصناعة القرار.	٣٦,٧	١٥٦
٦-	الاهتمام بحاجات ورغبات العاملين لا يلقي اهتمام الهيئة العامة للشباب والرياضة.	٥٢,٢٣	٢٢٢
٧-	التعليم والتدريب والصقل محاور أساسية في إستراتيجية الهيئة العامة للشباب والرياضة.	٥٢,٢٣	١٥٦
٨-	تهتم إدارة الهيئة العامة للشباب والرياضة بدراسة البيئة الخارجية بكل جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.	٥٢,٢٣	٢٢٢
٩-	أهداف الهيئة العامة للشباب والرياضة غير معلنة لمعظم العاملين.	٤٢,٨٢	١٨٢
	الاجمالي	٥٣,١٧	٢٠٣٤

يتضح من الجدولين السابقين أن النسبة المئوية لعبارات القيم التنظيمية أن الهيئة العامة للشباب والرياضة لا تهتم بالمستوى التعليمي والثقافي للمتقدمين للوظائف أثناء عملية التعيين، كما أن لا توجد مميزات ومكافآت للمتميزين من العاملين وأنه لا يتم تطوير وتغيير في أهداف الهيئة كما لا يتم التركيز على المصلحة للعمل والعاملين كما أنها لا تسعى إلى تحقيق أهدافها واتباع رغبات العاملين بها وكذلك لا تسعى الهيئة في استخدام الأساليب المميزة مثل عقد الندوات والمؤتمرات العلمية والفكرية، كما أن لا تعمل على الاحتفاظ بسرية العمل.

كما يتضح من الجدولين السابقين أن المناخ التنظيمي بالهيئة العامة للشباب والرياضة أن جميع العبارات حصلت على نسبة تتراوح بين (٣١,٥٢، ٥٣,١٧) ما عدا العبارة الخاصة في المنافسة على المستقبل وفرص السوق هو محور اهتمام الإدارة عند اتخاذ القرار وأن التفكير الاستراتيجي لا يتضمن دراسة المجتمع والمنافسة العالية.

ويرى الباحثان أن ذلك ينبع من قلّة الوعي والثقافة المرتبطة بالقيم التنظيمية لدى المسؤولين وذلك نتيجة أن القائمين على العمل في الإدارة العليا قد ينقصهم الخبرة والتأهيل العلمي فيما يخص ذلك البعد ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي والتمكين للعاملين والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الهيئة. كما يعد

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

الأسلوب والإدارة في التعيين حيث يتم تعيين الموظفين على مختلف  
م وفقاً لقاتون الخدمة المدنية أي على حسب الدرجة الوظيفية والمؤهل  
يرتبط بنوع النشاط الذي سوف يقوم به الموظف حيث هناك الكثير من  
الهيئة على مختلف مستوياتهم تم تسكينهم بعيداً عن تأهيلهم العلمي.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "سامية فريد محمد"  
والتي أشارت إلى قلة الاهتمام بالمستوى التعليمي والثقافي للمتقدمين  
الاتحاد، وأن العاملين بالاتحاد ليس لهم أي علاقة بوضع الأهداف ورسم  
الاتحاد وأنه لا يتم تطوير الاتحاد وفقاً لمتطلبات العصر.

ما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة "إيمان صابر  
من" (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق  
باحتياجات العاملين، كما تحقق الاتصال بالبيئة الداخلية والخارجية، كما  
نظام فعال للرقابة على سلوكيات العاملين، ومن ثم فهي تساعد على  
ط الإدارة المناسب، ومع نتائج دراسة "جاسم بن فيحان" (٢٠٠٧) التي  
تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام، ومع نتائج  
ل من "حسين محمد حسين" (٢٠٠٦)، دراسة "كرستينا جاسكيت"  
، "واتسن هانا" (٢٠٠٣) التي أشارت إلى وجود ارتباطات بين عناصر  
تنظيمية ومتغيراتها التي تعمل على تنمية الابتكار لدى العاملين، ومع  
اسة "محمد نجيب صبري" (٢٠٠٥) التي أشارت إلى وجود تأثير قوي  
لثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، ولقد أضافت نتائج دراسة "أبو بكر  
سف" (٢٠٠٢) إلى أنه إذا توافرت الثقافة التنظيمية لدى الإدارة فإن ذلك  
يخفض تكلفة استخدام الموارد الحديثة وهذا يعود بالنفع على المنظمة أو

ضح مما تم عرضه أن الثقافة التنظيمية قد توافرت بشكل نسبي لدى  
بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، كما أتفقت نتائج الدراسة  
ع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفرض وعلى هذا تحقق صحة  
ثاني.

نتائج الخاصة بالفرض الثالث :

الفرض على أنه "يوجد مستوى لتمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب  
بدولة الكويت" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام الدرجة  
النسبة المئوية لدرجات عينة البحث على استبيان أبعاد التمكين،  
نتائج ذلك في الجدول التالي.

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

جدول (٢٠)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر محاور استبيان  
تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

م	المحاور الفرعية	آراء العاملين	
		النسبة %	الدرجة المقدره
١-	القدرة على الاختيار	٤٩,٨٠	٢٥٤٠
٢-	الإدارة الذاتية	٣٦,٦٠	١٨٧٧
٣-	معنى العمل	٤٢,٠١	٢١٤٣
٤-	التأثير في القرارات	٢٧,٢٩	١١٦٢
الإجمالي		٣٨,٩٢	٧٧٢٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن نسبة استجابات العينة من العاملين بالهيئة العامة للشباب و الرياضة لمعنى العمل بلغت %٥٦,٠٢ بينما بلغت النسبة المئوية لتوافر الإدارة الذاتية %٣٦,٦٠ في حين أن النسبة المئوية لدرجة توافر التأثير في القرارات بلغت %٢٧,٢٩ و توافر القدرة على الاختيار بلغت %٤٩,٨٠.

وتشير هذه النتائج إلى عدم توافر تمكين للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وقد جاء معنى العمل كأكثر محاور التمكين توافرا ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة 'محمد عبدا العظيم' (٢١) والتي توصلت إلى أن معنى العمل هو أكثر أبعاد تمكين العاملين توافرا بينما جاءت الإدارة الذاتية في المرتبة الأخيرة مما يؤكد على عدم قدرة العاملين على الابتكار والإبداع وعدم وجود حرية للتعبير عن الرأي وسيادة الإدارة الدكتاتورية داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة. وتم حساب الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجات عينة البحث على عبارات استبيان تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة، ورسدت نتائج ذلك في الجداول التالية:-

جدول (٢١)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر محور القدرة على اختيار العاملين  
بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن= ٨٥)

م	عبارات القدرة على الاختيار	آراء العاملين	
		النسبة %	الدرجة المقدره
١-	العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي واستعداداتي.	٦١,٦٤	٢١٢
٢-	اختار جماعة العمل التي أعمل معها	٣٩,٠٥	١٦٦
٣-	نظام العمل يسمح بأن اختار طريقة العمل التي أراها مناسبة.	٣٤,٣٥	١٤٦
٤-	أميل إلى تحمل مسئولية عملي.	٦١,٦٤	٢٦٢
٥-	نظام العمل يسمح من المرونة في اختيار مواعيد عملي.	٣٩,٧٦	١٦٩
٦-	أميل إلى إعطائي أكبر قدر من السلطات والاختصاصات.	٣٢,٧٠	١٣٩
٧-	أتحمل العديد من مسئوليات العمل.	٦١,٦٤	٢٦٢
٨-	لدى السلطة في التعامل بسرعة مع المشكلات الطارئة.	٣٤,٣٥	١٤٦
٩-	تساعدني السلطات الممنوحة لي في التعامل مع الأخطاء	٦٦,٣٥	٢٨٢
١٠-	أقوم بالتعاون والتنسيق مع زملائي في العمل.	٨٨	٣٧٤
١١-	أقوم بالتعاون والتنسيق مع رؤسائي في العمل.	٣٩,٠٥	١٦٦
١٢-	لدى حرية في حل مشكلات العمل لكون الرجوع إلى الإدارة.	٣٩,٠٥	١٦٦
الإجمالي		٤٩,٨٠	٢٥٤٠

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

الجدول السابق ما يلي:

المنوية لدرجة توافر عبارات القدرة على الاختيار تراوحت بين ٣٤,٣٥% :  
 جاء نظام العمل يسمح بأن اختار طريقة العمل التي أراها مناسبة و تساعدني  
 منوحة لي في التعامل مع الأخطاء و اختار جماعة العمل التي أعمل معها و أقوم  
 لتنسيق مع رؤسائي في العمل في الدرجات الأخيرة من حيث تمكين العاملين و قد  
 لي أن العمل بالهيئة العامة للشباب والرياضة يتسم بالبيروقراطية و ذلك ناتج لثقافة  
 ليا بالهيئة. كما أن طبيعة النظام الوظيفي و الصادر من ديوان الخدمة المدنية يعتمد  
 الموظفين الجدد إلى الهيئات المختلفة و من ثم تقوم الإدارة العليا بالهيئة العامة  
 رياضة بتسكين الموظفين بأي موقع مناسب للدرجة الوظيفية دون مراعاة  
 ، و قدرات الأفراد. في حين جاء أميل إلى إعطائي أكبر قدر من السلطات  
 سات و أميل إلى تحمل مسؤولية عملي في المستوى الأول مما يشير إلى أن العاملين  
 تعداد للتعاون و تحمل المسؤولية بينما الإدارة و نظام العمل لا يسمح بذلك و قد يرجع  
 ، القيادات العليا تتمسك بالسلطات و يسود اعتقاد لدى المسؤولين بأن مشاركة  
 ، اتخاذ القرارات و تفويض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ و السلطات  
 ين بها. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه "حولة خميس" ( ١٠ ) إلى أن ثقافة  
 تير من أهم العوامل التي تؤثر على وجود تمكين العاملين داخل البنوك التجارية  
 ويشير "جمال محمد علي" إلى أنه مع التقدم العلمي و تكنولوجيا المعلومات  
 السريع و التغيير في كل مكان و في كل زمان و في كل شئ أصبحت المركزية الإدارية  
 به في العصر الحديث فالمعلومات أصبحت متاحة للجميع و بذلك أصبحت متاحة  
 بربين في الهيئات الرياضية و على كافة المستويات و لذا أصبحوا أكثر قدرة على  
 رات الرشيدة السريعة (١٢ : ٢٦٦).

### جدول (٢٢)

ة المقدره و النسبة المنوية لدرجة توافر محور الإدارة الذاتية للعاملين  
 بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		عبارات الإدارة الذاتية
الدرجة المقدره	النسبة %	
١٤٦	٣٤,٣٥	شجع رئيس العمل العاملين على تنمية و تطوير قدراتهم و مهاراتهم.
١٣١	٣٠,٨٢	لك حرية للتعبير عن الآراء حتى لو كانت مخالفة لآراء الرؤساء
١٣٤	٣١,٥٢	هتم رئيس العمل بمعرفة مشاعر العاملين نحو القرارات التي يتخذها
١٨٣	٤٣,٠٥	جد المساعدة الكافية من الزملاء عندما تواجهني بعض المشكلات.
١٢٢	٢٨,٧٠	تقبل رؤسائي أي مقترحات من شأنها تطوير و تحسين العمل.
١٨٣	٤٣,٠٥	كون على معرفة دائمة من رئيسي بدرجة أدائي في العمل.
١٤٨	٣٤,٨٢	لحصول على البيانات من أي إدارة سهل و يسير.
١٢٦	٢٩,٦٤	تم مناقشة العمل مع زملائي و رؤسائي عندما وجود معلومات جديدة.
١٢٦	٢٩,٦٤	كون جميع العاملين على علم بجميع معلومات المؤسسة.
٣٢٢	٧٥,٧٦	ساعد البرامج التدريبية على تنمية مهاراتي و قدراتي في العمل.
١٣٤	٣١,٥٢	زيادة خبرتي في العمل تساعد على تحسن مستمر في أدائي.
١٢٢	٢٨,٧٠	يتم قياس أدائي قبل و بعد التحاقني بالبرامج التدريبية لمعرفة مدى التحسن.
١٨٧٧	٣٦,٦٠	الإجمالي

الجدول السابق ما يلي:

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

النسبة المئوية لدرجة توافر عبارات الإدارة الذاتية تراوحت بين ٢٨,٧٠% : ٧٥,٧٦% وهذه النسبة تقل عن ٥٠% من إجمالي الآراء مما يشير إلى أن قدرة العاملين على إنجاز مهام عملهم بنجاح استناداً إلى خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم ضعيفة جداً بسبب عدم وجود حرية للتعبير عن الآراء وعدم تشجيع رئيس العمل العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ولذا كان رأى العاملين في العبارات بنسب ٣٦,٤% فأقل وخاصة عبارات يتم قياس أدائي قبل وبعد التحاقهم بالبرامج التدريبية لمعرفة مدى التحسن و يتقبل رؤسائي أي مقترحات من شأنها تطوير وتحسين العمل و يشجع رئيس العمل العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم و يكون جميع العاملين على علم بجميع معلومات المؤسسة. وتختلف هذه النتائج مع ما توصل إليه "مارك واينر" (٣٥) في أن التمكين يؤثر في اتجاهات العامل نحو الرضا والانتماء والأداء وجودة الخدمة و أن الإدارة الذاتية وهو بعد من أبعاد التمكين يؤثر بطريقة أكبر من الأبعاد الأخرى في الانتماء والرضا الوظيفي. ولذلك فالإدارة الذاتية بالهيئة العامة للشباب والرياضة ضعيفة من حيث الدعم التنظيمي وتوافر المعلومات والتدريب وذلك قد يكون ناتج لعدم تخصص المسؤولين وعدم اهتمام الرؤساء بعقد دورات تدريبية للمرؤوسين لرفع مستواهم وأيضاً اعتماد الإدارة على المركزية في التخطيط والتنظيم.

### جدول (٢٣)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر محور معنى العمل للعاملين  
بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

م	عبارات معنى العمل	آراء العاملين	
		النسبة %	الدرجة المقدره
١-	العمل الذي أقوم به يحتاج إلى العديد من المهارات.	٨٨	٣٧٤
٢-	تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي أقوم به يجعني أشعر بذاتي	٦١,٦٤	٢٦٢
٣-	تساعدني مهاراتي في التغلب على مشكلات عملي	٦٦,٣٥	٢٨٢
٤-	يساعد العمل الذي أقوم به في تحقيق الهدف العام للهيئة.	٦١,٦٤	٢٦٢
٥-	العمل الذي أقوم به يؤثر في الأعمال الأخرى داخل الهيئة.	٣٦,٧	١٥٦

### تابع جدول (٢٣)

الدرجة المقدره و النسبة المئوية لدرجة توافر محور معنى العمل للعاملين  
بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

م	عبارات معنى العمل	آراء العاملين	
		النسبة %	الدرجة المقدره
٦-	تكتسبني إدارة الهيئة إحساس بأهميتي كعنصر عامل بها.	٣٦,٧	١٥٦
٧-	يمثل عملي عنصراً هاماً جداً بالنسبة لي.	٥٣,٦٤	٢٤٨
٨-	طبيعة عملي تمثل قيمة ومعنى كبير بالنسبة لي.	٣٣,٤	١٤٢
٩-	ممارستي لعملي تمنحني شعور بالأهمية.	٦١,٤١	٢٦١
	الإجمالي	٥٦,٠٢	٢١٤٣

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

## جدة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

المنوية لدرجة توافر عبارات معنى العمل تراوحت بين ٣٣,٤% : ٨٨% وقد جاء العاملين في أن تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي أقوم به يجعلني أشعر مل الذي أقوم به يحتاج إلى العديد من المهارات ٨٨% مما يشير إلى أن العاملين مة للشباب والرياضة لديهم قناعة بأهمية العمل في الهيئة العامة للشباب والرياضة العاملين سوف يرفع من القدرة على الإجاز والقدرة على اتخاذ القرار وهذا يتفق راسة "محمد عبدالعظيم" (٢١) ودراسة "محمد فليج" (٢٢) والتي توصلت إلى أن ليين يزيد من فاعلية اتخاذ القرارات ووجود علاقة بين دافعية الإجاز و تمكين

### جدول (٢٤)

رجة المقدرة و النسبة المنوية لدرجة توافر محور التأثير في القرارات للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة (ن=٨٥)

آراء العاملين		عبارات التأثير في القرارات
الدرجة المقدرة	النسبة %	
١٤٦	٣٤,٣٥	مشاركتي في وضع الخطط والأهداف الخاصة بعملتي.
١٥٣	٣٦	أرك في صياغة التوصيف الوظيفي الخاص بوظيفتي.
١٥٦	٣٦,٧	ن لي تأثير كبير على ما يتخذ من قرارات في إدارتي.
١٤٢	٣٣,٤	ك ثقة من قبل رؤسائي في رأني قبل قيامهم باتخاذ القرار.
٢٤٨	٥٣,٦٤	مل العمل مع الجماعة لقدرتها في التأثير على القرارات.
٢٦١	٦١,٤١	ادل الآراء والمعلومات مع زملائي في سهولة ويسر.
١٥٦	٣٦,٧	صدر القرارات بناء على رأي الأغلبية.
١١٦٢	٢٧,٢٩	جمالي

الجدول السابق ما يلي:

نسبة المنوية لدرجة توافر عبارات التأثير في القرارات تراوحت بين ٢٧,٢٩% : ٦١,٤١% وهذه نسبة ضعيفة تشير إلى عدم قدرة العاملين على التأثير في القرارات و أن يس لهم دور مؤثر في القرارات التي تصدر بالهيئة العامة للشباب والرياضة.

قد جاءت نسبة آراء العاملين في عبارات تصدر القرارات بناء على رأي الأغلبية و يتم في وضع الخطط والأهداف الخاصة بعملتي و هناك ثقة من قبل رؤسائي في رأني قبل نأخذ القرار و يكون لي تأثير كبير على ما يتخذ من قرارات في إدارتي ضعيفة وذلك قد ام الثقة بين الرؤساء والمرووسين بسبب شعور الرؤساء بان المرووسين مقروضون

لذلك يفضل العاملين العمل مع الجماعة لقدراتها في التأثير على القرارات وأن هناك اء والمعلومات مع زملاء العمل في سهولة ويسر مما يشير الى وجود التعاون بين واستعدادهم للمساهمة في اتخاذ القرارات الفعالة لصالح العمل.

قد توصل "محمد فليج" (٢٢) في دراسته إلى أن تمكين العاملين يزيد من فاعلية ارات كما توصلت "خولة خميس" (١٠) إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل على وجود تمكين للعاملين.

ما تشير نتائج دراسة "محمود محمد السيد" (٢٤) إلى أن تمكين العاملين يؤثر تأثيراً على سلوكيات العاملين التي تدل على ولائهم تجاه هيئتهم، ويؤثر إثراء الوظائف

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

- ٣ - تدريب العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت على برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم نظام الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وأهميته ومتطلباته وأن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة حتى يتحقق الهدف المنشود.
  - ٤ - موافقة جميع العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت على التغيير مهما كانت مناصبهم بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وتحديد مسؤوليات كل فرد في العمل حسب تخصصه.
  - ٥ - التأكيد على أن الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين عملية تدريجية تتطلب وقتاً وجهداً وتحتاج لجهود جميع العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت حتى يزيد الرضا الوظيفي وبالتالي يرتفع مستوى الإنجاز.
- ثانياً: أهداف النموذج المقترح:
- يهدف النموذج المقترح إلى تطبيق نظام الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وذلك من خلال الآتي:
- ١ - توضيح أهمية تطبيق الثقافة التنظيمية وأسلوب تمكين العاملين والفوائد منه.
  - ٢ - شعور العاملين بالرضا الوظيفي عن هذا النظام وشعورهم بالرضا سيؤدي إلى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت لجميع الفئات والأعمار والهيئات الرياضية.
  - ٣ - إيجاد قنوات ووسائل اتصال فعالة ومباشرة من الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت إلى الإدارات سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس أو على المستوى الأفقي.
  - ٤ - تمكين العاملين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة ويسر لتحقيق الهدف المنشود.
  - ٥ - تحقيق التحسين والتطوير المستمر للأعمال في جميع إدارات الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت لها بصفة مستمرة.
  - ٦ - توفير الأجهزة والأدوات والامكانات اللازمة لتنفيذ برامج التمكين والبرامج التدريبية.

ثالثاً: متطلبات النموذج المقترح للثقافة التنظيمية ولتمكين العاملين:

- يجب توافر المتطلبات التالية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي الثقة الإدارية و الدعم الاجتماعي و الاتصال الفعال و التدريب المستمر وتحديد الأهداف والرؤى المستقبلية و تحديد المكافآت والحوافز للعاملين وتكوين فرق العمل:
- ١ - الثقة الإدارية: وهي الثقة المتبادلة بين الأشخاص وهي ثقة المديرين في مرؤوسيهم فعندما يثق الرؤساء في المرؤوسين يعاملونهم معاملة حسنة ويتم إمدادهم بالمعلومات وإتاحة قدر كبير من حرية التصرف والاختيار، فالثقة من الرئيس تؤدي إلى تمكين سلطة المرؤوسين.
  - ٢ - الدعم الاجتماعي: وهو شعور الموظف بالدعم والتأييد من رؤسائه وزملائه وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة وبالتالي يؤدي إلى زيادة انتمائه والتزامه التنظيمي ويتحقق بذلك شعور الموظف بالتمكين الفعلي في عمله.

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

داف: تستطيع المنظمة تحقيق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون بها - ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات أو الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة تب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا.

رؤية المستقبلية: الإدارة بالرسالة تتطلب وضوح الرسالة لكل العاملين وتكون همة نحو التنفيذ. ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى ، الحكم على أدائها ومعنى ذلك عمليا أن يتم تنظيم أي ادارة على أساس هالة بحيث يمكن عمل عدد أكبر من الوحدات التنظيمية، ولكل وحدة رسالة هة بها.

العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر ري، وتشجع على تكوين فرق عمل لمواجهة الأزمات خلال المشاركة في صنع ار واحترام أفكار فريق العمل من قبل الإدارة العليا حيث أن فرق المهام تعد أكثر هة في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة طة أكبر في اتخاذ القرارات.

صال الفعال: الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي ين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة شكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدي الأفراد أصحاب المشكلة ولذلك يجب إشراك ه الأفراد في حل مشاكلهم لأن مشاركة أصحاب المشكلة في الحل لن يكون ك التزام وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

تدريب المستمر: أنه بدون توفير التدريب الملائم للعاملين لا تستطيع تطبيق ين العاملين فيجب توفير التدريب الفعال لإكساب المعرفة والمهارة وتوفير وات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة حتى يتحقق تمكين العاملين.

كافآت والحوافز: لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب ياضة لا بد من توفير الدعم المادي للهيئة وتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين ا تعد من أهم متطلبات التمكين الجيد للعاملين و المكافآت تشجع على بذل مزيد الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات، حيث أن العاملين بالهيئة العامة باب والرياضة شريحة مهمة يقوم على عاتقها إعداد الشباب على النمو الشامل تكامل والمتزن للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح لإدارة الأنشطة، حتى تستطيع رسالتها على الوجه الأكمل.

كادر الخاص: لا بد من تحويل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت من الكادر م إلى الكادر الخاص وذلك سوف يرفع من مستوى الدخل الشهري مما سوف يسهم في ه الرضا الوظيفي.

L : أهمية تطبيق نموذج تمكين العاملين بالهيئة العامة لشباب والرياضة :  
رورة تطبيق النموذج السابق لتمكين العاملين لأهميته للعاملين بالهيئة العامة ، والرياضة لأنه يحقق المزايا الآتية:  
صير الوقت وتخفيض أثره.  
سيط محتوى العمل واحتياجاته المادية.  
بادة سرعة الأداء ورفع كفاءة الأداء.



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

تأثيراً جوهرياً على ولاء الموظفين لهيئة كما تشير نتائج دراسة "سالى على محمد" (١٤) أن أسلوب تمكين العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على درجات الرضا الوظيفي داخل القطاع وأوصت بضرورة تدعيم أسلوب تمكين العاملين داخل قطاع الدراسة وزيادة فاعليته وخاصة فيما يتعلق بعملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطبيق أسلوب تمكين العاملين في المجالات الأخرى.

يتضح مما تم عرضه أن مستوى التمكين للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت قد توافر لديهم بشكل نسبي، وعلى هذا تحقق صحة الفرض الثالث.

رابعاً: النتائج الخاصة بالفرض الرابع  
ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وكل من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التمكين للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة ورصدت نتائج ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢٥)

معاملات الارتباطات بين محاور متغيرات البحث

متغيرات بحث	محاور الرضا الوظيفي						محاور الثقافة التنظيمية			محاور التمكين		
	الرضا عن الوظيفة	الرضا عن محتوى العمل	الرضا عن الإشراف	الرضا عن نمط الترقية	الرضا عن الراتب	الرضا عن زملاء العمل	القيم التنظيمية	المناخ التنظيمي	القدرة على الاختيار	الإدارة الذاتية	معنى العمل	التأثير في القرارات
نسبة لياقة عن	-											
نسبة العمل عن	٠.٩١	-										
نسبة العمل عن	٠.٩٢	٠.٨٢	-									
نسبة العمل عن	٠.٨٩	٠.٨٦	٠.٨٦	-								
نسبة العمل عن	٠.٨٦	٠.٨٤	٠.٧٩	٠.٧٢	-							
نسبة العمل عن	٠.٨١	٠.٨٠	٠.٧٨	٠.٧٥	٠.٧٥	-						
نسبة العمل عن	٠.٨٦	٠.٩٤	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٩٣	٠.٩٤	-					
نسبة العمل عن	٠.٨٨	٠.٩٠	٠.٩٦	٠.٩٠	٠.٨٤	٠.٩١	٠.٩١	-				
نسبة العمل عن	٠.٩٣	٠.٨٦	٠.٩٢	٠.٨٧	٠.٧٩	٠.٨٢	٠.٨٦	٠.٨٦	-			
نسبة العمل عن	٠.٨٦	٠.٨٨	٠.٩٦	٠.٩٤	٠.٩٠	٠.٩١	٠.٨٦	٠.٨١	٠.٨١	-		
نسبة العمل عن	٠.٨٢	٠.٨٠	٠.٨٨	٠.٧٩	٠.٩٢	٠.٨٩	٠.٨٦	٠.٨٧	٠.٨٥	٠.٨٠	-	
نسبة العمل عن	٠.٨٤	٠.٩٣	٠.٩٤	٠.٨٦	٠.٩٤	٠.٨٧	٠.٨١	٠.٨٢	٠.٨٢	٠.٨١	٠.٨٠	-

$$r = (0.01, 0.83) = 0.06$$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات ارتباطية موجبة بين محاور متغيرات البحث الثلاثة (الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، أبعاد التمكين) ولقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠,٧١, ٠,٩٦) وهذا يدل على ارتباط هذه المحاور مع بعضها البعض، وكل منها يعتمد على وجود المتغيرين الآخرين.

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

تتفق هذه النتائج مع الخط العام الذي سارت عليه كل نتائج الدراسات السابقة ارت نتائج دراسة "عطية حسن أفندي" (٢٠٠٣) (١٨) إلى وجود علاقة وتأثير من تمكين العاملين وسلوكيات العاملين والرضا الوظيفي للعاملين، وضرورة أبعاد الأربعة للتمكين حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل وظيفي.

كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة "سالي علي محمد" (١٤) في وجود علاقة بينهما في قوة تأثير بعد معنى العمل على الرضا الوظيفي وتختلف معها في عدم علاقة ذات دلالة معنوية لبعد حرية الاختيار في الرضا الوظيفي ولكن في دراسة علي محمد" أثبتت وجود علاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي ويرجع الباحثان تلاف إلى اختلاف طبيعة العمل بين المؤسسات الرياضية ومؤسسات القطاع

فقت أيضاً مع نتائج هذه الدراسة مع دراسة "توسي هيل" (٤١) حيث توصلت نتائج هذا البحث المتمثلة في أهم الأبعاد الأربعة للتمكين في تحقيق المخرجات من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي والكفاءة والدافعية للإجازة، كما اتفقت مع هذه الدراسة في أن بعد (معنى العمل) هو أكثر الأبعاد علاقة بالرضا الوظيفي الفاعلية الذاتية ثم التأثير في القرارات ثم حرية الاختيار وهذا يوضح إن معنى إحساس الفرد بمعني وظيفته وقيمتها تؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة في العمل.

اتفقت أيضاً مع دراسة "سالي علي محمد حسن" (١٤) التي توصلت إلى أن تمكين العاملين يؤثر تأثيراً جوهرياً على درجات الرضا الوظيفي.

نح مما تم عرضه وجود علاقات ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي وأبعاد العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وعلى هذا تحقق صحة الرابع.

م طرح التساؤل النظري التالي:

سفات النموذج المقترح لتمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة ؟

ثان بوضع النموذج المقترح للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالهيئة العامة والرياضة بدولة الكويت على النحو التالي:

أسفة النموذج المقترح:

د فلسفة النموذج المقترح لتطبيق الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين من خلال: في الإدارة العليا بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت لفلسفة وفكر نافة التنظيمية وتمكين العاملين.

ر الإدارة العليا بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت رغبها في يبق الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين ونقل هذا الرغبة إلى جميع العاملين تلاف مستوياتهم وتخصصاتهم.

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

- ٤- تخفيض الأعباء الروتينية عن الإدارة.
- ٥- تخفيض أعداد العاملين ورفع كفاءتهم.
- ٦- تخفيض تكلفة الأداء.
- ٧- زيادة القدرة التنافسية للهيئات.
- ٨- تكيف الهيئات السريع مع مستحدثات العصر.
- ٩- زيادة نمو وقدرة وكفاءة الهيئات.
- ١٠- حاجة الهيئة العامة للشباب والرياضة إلى أن تكون أكثر استجابة للمجتمع وما يحدث به من تغيرات.
- ١١- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية المعقدة والمرتبطة الهيئة العامة للشباب والرياضة.
- ١٢- حاجة الهيئة العامة للشباب والرياضة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- ١٣- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية.
- ١٤- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها وخاصة المتعلقة بصيانة وتطوير المنشآت والأنشطة الرياضية.
- ١٥- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة للارتقاء بأعمالهم.
- ١٦- توفير المزيد من الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء للهيئات واستثمار الوقت في العمل الجاد لصالح الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ١٧- إتاحة مستويات أكبر للأفراد وتمكينهم من اكتساب أكبر قدر من الإحساس بالنجاح لإطلاق القوة الكامنة لديهم لبذل مزيد من الجهد.
- ١٨- توفير نظام ثابت للحوافز والمكافآت للعاملين الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت حتى يتحقق الرضا الوظيفي.

### آليات تنفيذ التصور المقترح:

تتضمن آليات التصور المقترح الخطوات أو الإجراءات المتبعة لإحداث التطوير بالهيئة العامة للشباب والرياضة، وتتضمن تلك الآليات الخطوات التالية:

#### ١. مرحلة ما قبل التهيئة:

وتشمل هذه المرحلة التحديد الدقيق لمدى الإحتياج إلى نشر الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وذلك من خلال الدراسة والتقييم للأوضاع الراهنة داخل الإتحاد للوقوف على السلبيات والإيجابيات ومعرفة الصعوبات والمشكلات تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية للثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وبهذه الرؤية يتم تحديد العوائق التي يمكن أن تقف في سبيل التنفيذ، وبذلك يكون قد تم وضع اللبنة الأولى في التصور المقترح.

#### ٢. مرحلة الإعداد والتهيئة:

حيث تتضمن هذه المرحلة التمهيد لنشر وعرض الأفكار الجديدة من خلال تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد، وهذه الخطوة تقتضي بالضرورة إدراك الإدارة العليا للهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت لهذه الأفكار والمبادئ، والإيمان والإقتناع بضرورة الأخذ بها حتي يتم ضمان التطبيق الكامل لتلك

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

بيادى الحديثة في إدارة الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، مع مان أيضاً الدعم من قبل الإدارة العليا للهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة كويت.

حطة التخطيط :

هدف هذه المرحلة إلى رسم الخطوط المستقبلية لأداء الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت في ضوء نشر الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين، يستلزم ذلك إتباع الآتى:

مع أهداف الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت في ضوء الثقافة وتمكين العاملين وتحسين القدرات الإبتكارية للقائمين علي العمل بالهيئة شباب والرياضة بدولة الكويت، حيث يراعى عند وضع تلك الأهداف ما يلي:

1- تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

2- تراجع من فترة لأخرى تماشياً مع المستجدات العالمية.

3- توضع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها في ضوء المتحقق منها.

تتبع الأهداف حسب أولوية اهتمامها والتي تكون أكثر تركيزاً وتأثيراً علي جودة أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

4- الحاجات والتعرف علي رغبات وإحتياجات وميول القائمين علي العمل بالهيئة شباب والرياضة بدولة الكويت، ويجب أن تجري عملية قياس الحاجات مع يبق هذا التصور في بداية ونهاية كل دورة انتخابية.

5- خطة مكتوبة للتنفيذ في ضوء الأهداف الموضوعه مسبقاً علي ان تناقش هذه من خلال إجتماعات مجالس الإدارة واللجان العليا ومجالس الأفرع بالهيئة العامة والرياضة بدولة الكويت، ويتم عرض كافة أبعادها وتحديد مراحل تنفيذها . بدء التنفيذ والمسئولين عن التنفيذ والمتابعة.

حطة التدريب:

هذه المرحلة يتم تدريب جميع القائمين علي العمل بالهيئة العامة للشباب بدولة الكويت علي كيفية تطبيق الخطة الموضوعه والامتراحات اللازمة لحل ت التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح والعمل علي تلافي وقوعها مستقبلاً مع مبدأ منع حدوث الخطأ قبل وقوعه.

6- التنفيذ:

7- هذه المرحلة تنفيذ الخطة المستهدفة لتطبيق التصور المقترح للثقافة وتمكين العاملين، حيث القائمين علي العمل بالهيئة العامة للشباب والرياضة كويت بتشكيل فريق عمل داخل الهيئة ليقوم كل فريق بتنفيذ الخطة المستهدفة.

8- المتابعة:

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

في هذه المرحلة يتم التعرف علي نواحي القوة والضعف في الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين المتبعة داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين الحالية وما يجب أن تكون عليه الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين لتحسين القدرات الإبتكارية وزيادة الاجاز وفقاً للتصور المقترح والعمل علي تلاشي السلبيات وتدعيم الإيجابيات عند تطبيق التصور الجديد للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، أي أن هذه المرحلة تؤكد علي ضمان الاستمرار في التحسين لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء قواعد ومبادئ الثقافة التنظيمية داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وفي حدود العينة والمنهج المستخدم والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحث، تمكن الباحثان من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- عدم توافر درجة مناسبة من تمكين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وبعد معني العمل أعلى بعد من إبعاد تمكين العاملين من حيث درجة توافر بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وأقل بعد هو الادارة الذاتية من حيث درجة توافره بالهيئة العامة للشباب والرياضة .
- ٢- نظام العمل لا يسمح باختيار طريقة العمل المناسبة ولا تساعد السلطات الممنوحة في التعامل مع الأخطاء و لا يتم التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.
- ٣- يميل المرؤوسين إلى إعطائهم أكبر قدر من السلطات والاختصاصات و تحملهم لمسئولية العمل.
- ٤- لا يتم قياس أداء العاملين قبل وبعد التحاقهم بالبرامج التدريبية لمعرفة مدى استفادتهم ولا يشجع رئيس العمل العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ٥- لا تصدر القرارات بناء على رأى الأغلبية ولا يتم مشاركة العاملين في وضع خطط وأهداف العمل.
- ٦- عدم توافر درجة مناسبة من أبعاد الرضا الوظيفي بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت. وبعد الرضا عن زملاء العمل أعلى بعد من أبعاد الرضا الوظيفي من حيث درجة توافره بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وأقل بعد هو عدم الرضا عن الراتب من حيث درجة توافره بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ٧- بيئة العمل (الإضاءة - التهوية - النظافة - المكاتب) مناسبة بالهيئة العامة للشباب والرياضة.
- ٨- عدم الشعور بالارتياح للسياسات والإجراءات الإدارية في العمل وإن مناخ العمل غير مريح وغير امن وإن أسلوب صنع القرارات في العمل لا يلقى قبول العاملين.

## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

ع العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت بعملهم في الشباب رياضة.

م تقدير الرئيس ما يطرح من أفكار وما يبذل من جهد من العاملين و أن س المباشر ليس لديه القدرة على اكتشاف الأخطاء وعلاجها وعدم ترحيب رة بأية أفكار أو آراء جديدة وعدم تعاون الرئيس المباشر مع المرؤوسين.

م الترقية يخضع للمجاملة والمحسوبية وعدم إتاحة الفرصة للعاملين للتدريب م اتسام نظام الترقية بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالعدل والنظام.

م الرضا عن رواتب العاملين في الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت أنه غير مناسب وأن نظام الحوافز والمكافآت غير مجز ولا يوزع بالعدل بين لين وعدم مناسبة المرتب والمكافآت مع تكاليف ظروف المعيشية والاجتماعية

و د علاقات إنسانية حسنة بين العاملين في الهيئة العامة للشباب والرياضة ة الكويت وتسود روح المحبة والتفاهم بيني وبين زملاء العمل و أعتبر أنهم في العمل سبباً لرضاهم عن العمل.

لية تمكين العاملين تحتاج إلى الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ير الدعم الاجتماعي والموارد، وتحديد رؤية جيدة للأهداف المستقبلية وتكوين عمل فعالة للتخطيط ولتنفيذ الأنشطة ولمواجهة الأزمات وضرورة توفير ومات التي تؤدي إلى الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية وتوفير يب المستمر للعاملين لتحمل المسؤولية وكيفية تمكينهم من السلطة.

يق تمكين العاملين يحتاج إلى توفير الدعم المادي وتخصيص ميزانية لتدريب لين على عملية التمكين وتوفير نظام للحوافز والمكافآت للعاملين لتشجيعهم بذل الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات حتى تستطيع الهيئة العامة ب والرياضة بدولة الكويت أداء رسالتها على الوجه الأكمل.

## التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (القدرة على الاختيار. الإدارة الذاتية. معنى العمل. التأثير في القرارات)
- ٢- خلق الشعور لدى الأفراد العاملين بأهمية وظيفتهم.
- ٣- التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق وتحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية.
- ٤- ضرورة المكاشفة والمصارحة مع العاملين والتي تعد مدخلاً مناسباً لتحسين مدركات العاملين بالتمكين خاصة فيما يتعلق بالأهداف والإنجازات المراد تحقيقها ومستويات الأداء المطلوبة.
- ٥- زيادة المكافآت والحوافز للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وإنشاء كادر خاص بالهيئة العامة للشباب والرياضة.
- ٦- إتاحة فرصة أكبر للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين.
- ٧- ضرورة وجود نظم معلومات واتصالات حيوية تضمن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المركزية والمحلية وسرعة التعرف على الإنجازات أو المعوقات.
- ٨- الاهتمام بتنظيم دورات تدريبية لصقل وزيادة خبرات العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة.
- ٩- ضرورة تفعيل دور نقابة العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ١٠- ضرورة العمل على نشر الثقافة التنظيمية بين الفئات المختلفة العاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت حتى يمكن الحصول على كوادر جديدة قادرة على العمل بروح الفريق الجماعي وتطوير قدراته الابتكارية والإبداعية، وأيضاً قدرته على التكيف مع المشكلات التي سوف تواجه الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ١١- ضرورة العمل على نشر الثقافة التنظيمية بين الفئات المختلفة العاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت حتى يمكن الحصول على كوادر جديدة قادرة على العمل بروح الفريق الجماعي وتطوير قدراته الابتكارية والإبداعية، وأيضاً قدرته على التكيف مع المشكلات التي سوف تواجه الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت.
- ١٢- ضرورة تطبيق نموذج الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين عن طريق غرس الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

اجع:

اجع العربية:

يكر محمد يوسف : " إطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الأساليب لخفض تكلفة بحث منشور، المجلة العلمية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م.

غازي العتيبي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة وبيئية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية لوم الإدارية، مجلد ١، عدد ١، ١٩٩٣م.

ان صابر عبد الرحمن : " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتنظيمي لإدارة النشاط ياضي بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية " رسالة ماجستير غير منشورة، ة التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.

سم بن فيحان الدوسري: " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق ودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجسسية جوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين " رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧م.

ال محمد علي: تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوي الإدارة الوسطي بمسديريات باب والرياضة" مجلة أسبوط لعلوم وقتون التربية الرياضة العدد ١٨ الجزء الثاني كلية يية الرياضية جامعة أسبوط ، ٢٠٠٤م.

ال محمد علي: التنمية الادارية في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ٢٠٠٨م.

ال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠٩م.

ال محمد علي: السلوك التنظيمي في مديريةية الشباب والرياضة، الجزء الأول، العدد الرابع بر مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط، ١٩٩٧م.

بين محمد حسين : " أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الإبتكارية للعاملين دراسة زنة بين كلية تجارة عين شمس وأكاديمية البحث العلمي " رسالة ماجستير غير منشورة، ة التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.

لة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تحليلية علسي عارف الأجنبية والعربية بدولة الإمارات ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عة عين شمس، ٢٠٠٣م.

ب حسنين محمد رفاعي: تأثير الرضا عن العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات نوط العمل والاحترق النفسي لدى الأطباء، دراسة ميدانية، آفاقه جديدة للدراسات جارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، ٢٠٠٤م.

شارد جيرسون، ترجمة خالد العمري، كيف تقيس الرضا رضا العاملين في ٥٠ دقيقة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦

اب البدنية ، علي محمد العضايلة : " أثر البناء التنظيمي علي ثقافة المنظمات من خلال المديرين فيها "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر ، ديسمبر ١٩٩٤ م.

الي محمد علي حسين: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة انية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م.



## مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية

١٥. سامية فريد محمد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية العدد ٢٢ كلية التربية الرياضية جامعة أسبوط، ٢٠٠٦م.
١٦. صابر محمد إسماعيل: محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام والخاص، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع البنات، جامعة الأزهر، ٢٠٠٠م.
١٧. عبد الحميد محمد العباسي: الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ٣٢ الكويت ٢٠٠٤م.
١٨. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١٩. كاي كيبلر ترجمة خالد العمري: تحقيق الرضا الوظيفي في ٥٠ دقيقة دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠٠٢م.
٢٠. ماجد سعيد أنعمي: محددات الرضا الوظيفي للعمال الوطنية والعمالة الوافدة لدول الإمارات العربية، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠٠٠م.
٢١. محمد عبد العظيم محمود على: الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية، المؤتمر العلمي الدولي بكلية التربية الرياضية جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨م.
٢٢. محمد فليح سليمان: أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات، بالتطبيق على شركة الملاحة العربية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠٠٦م.
٢٣. محمد نجيب صبري: "أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق" بحث علمي منشور كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٥م.
٢٤. محمود محمد السيد: تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، بمكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني ٢٠٠٢م.
٢٥. مصطفى مصطفى كامل، سونيا محمد البكري: دراسة تحليلية للرضا لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد ٢٣، العدد الأول، ١٩٩٠م.
٢٦. منال إسماعيل محمد: "العلاقة بين القدرة الابتكارية للمدير وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسبوط، ٢٠٠٧م.
٢٧. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥م.

- 28- Bennis, R. Townsend, "Reinventing leadership" new york, william morrow
- 29- Chad – Rubel: Empower your employees so you can satisfy customers marketing news, vol. 22, no, 6, march 1995 . .
- 30- Gritchen M. Spreitzer. et al, Dimensional Analysis of the relationship psychological Empowerment and effectiveness satisfaction and strain journal of management,, vol. 23, no, 5, 1997.
- 31- Guvence G. Alpander "Developing Managers Ability to Empower Employees, Journal of Management Development, Vol. 10 No. 3. 1991..
- 33- Hannah.K.Watson: "Effects of organization culture on innovation decision: does university culture affect the adoption of classroom technology "Peabody .college for teachers of Vanderbilt University. 2003.
- 34- Jaskyte.Kristina:"organization culture and innovation in Nonprofit service organization" university of Alabama. 2005
- 35- Mark D. Fulford & Cathy A. Enz "the impact of Empowerment on the Employee, Journal Managerial Issues, Vol., 7, No. 2, Summer 1995.
- 36- Maruyama Geoffery, M, Knechel, Sharon and Peterson, Renee, the impact of role reversal and minority empowerment strategies on decision making numerically unbalanced cooperative groups, New York, NK. US, Cambridge University press, 2006.
- 40- Micheal Hartline, the management of customer contact service employees An empirical investigation, journal of Marketing, Vol. 60, no. 40, Oct
- 41- Nancy Foy: Empowering people at work "USA, Gower publisher inc
- 42- Robert Kreinter and Angelo Kinicki, Organizational behavior. Homewood, Lrwin. 1992.
- 43- Tosi, H. L. Mero, N. P. and Rizzo, J. R. (2002): Managing Organizational Behavior (4nd ed) Oxford Black, well publishers.s
44. Valadares-Kevin-Joseph: "Mission, margin, and organizational ethics The contribution of a service-based organizational culture towards enhancing the operational the operational success of health care institutions and its affect on charity care" Saint. Louis.University (0193)2005.
- 45- Von Dran G.M. et al: Empowerment and the management of an organizational transformation project" Project management Journal 27, 1, Mar 1996.
- المعلومات (الإنترنت):
- 46-- <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>
- 47-- <http://bafree.net/forums/showthread.php?t=32395>
- 48- [http://en.wikipedia.org/w/index](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Duval-%E2%80%93chery&https://www.wikipedia.org/w/index)
- 49-- [165http://mit.gov.jo/default.aspx?tabid=](http://165http://mit.gov.jo/default.aspx?tabid=)
- 50-- [www.sironline.org](http://www.sironline.org)