

"Administrative empowerment and its impact on the effectiveness of administrative decision-making among employees of sports clubs in the State of Kuwait"

khalil, mohamed

Associate Professor, Department of Physical Education - College of Basic Education - General Authority for Applied Education and Training - State of Kuwait

This research aims to identify the impact of employee empowerment on job satisfaction through:

- 1- Empowering employees working in sports clubs in the State of Kuwait.
- 2- The extent of job satisfaction among employees working in sports clubs in the State of Kuwait.
- 3- The extent of the relationship between the dimensions of employee empowerment and job satisfaction among employees of sports clubs in the State of Kuwait.

The researcher used the descriptive approach (survey method), on a sample of workers in sports clubs in the State of Kuwait, numbering (55) administrators in addition to (15) employees, to conduct the exploratory study for the research. In this study, the researcher used the questionnaire of job satisfaction and administrative control as a tool for collecting data for the study. From ten basic axes Record (satisfaction with work in unions - we talk about salary - we talk about work relations - we talk about leadership at work - we want about performance evaluation - we want about the work environment - we want about the work environment - we want about invisible services and incentives - we talk about services - we want to welcome In my opinion - we want guidance and technical supervision), and look for the need for the institution to be more empowered and the changes that occur within it.

2- He highlighted the number of administrative levels in all specializations related to sports institutions and the overlap that occurs in the numbers

"التمكين الإداري وتأثيره على فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى

العاملين بالإندية الرياضية بدولة الكويت"

د / محمد خليل العلي

استاذ مشارك بقسم التربية البدنية- كلية التربية الاساسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب- دولة الكويت

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي وذلك من خلال:

- 1- إبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت.
- 2- مدى توافر الرضا الوظيفي للعاملين لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت.
- 3- مدى العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي داخل لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت.

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي)، علي عينه من العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت وعددهم (55) ادارى بالإضافة الى (15) من العاملين لاجراء الدراسة الاستطلاعية للبحث، استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة الرضا الوظيفي والتكمن الاداري كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تكونت من عشرة محاور أساسية وهي (الرضا عن العمل بالاندية - الرضا عن الراتب- الرضا عن علاقات العمل- الرضا عن القيادة في العمل- الرضا عن تقييم الأداء- الرضا عن بيئة العمل- الرضا عن الجوانب المادية والحوافز- الرضا عن الخدمات- الرضا عن التأهيل والتدريب المهني- الرضا عن التوجيه والإشراف الفني) ، واستنتج الباحث حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمجتمع وما يحدث به من تغيرات.

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية المعقدة والمرتبطة بالمؤسسات الرياضية وما يحدث من تداخل في الاختصاصات

3- حاجة المؤسسات الرياضية إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة المدى.

"التمكين الإداري وتأثيره على فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت"

المقدمة ومشكلة البحث :

تعتبر الإدارة الحديثة عملية أساسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري.

ويشهد العالم اليوم تحولات سريعة وعميقة غير مسبوقة بدأت في العقد الأخير من القرن الماضي نتيجة قوي ومتغيرات بالغة التأثيرات مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتحرير التجارة وغيرها من العوامل التي بدأت تفرز بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي سادت في العقود السابقة، وأنتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وهو ما عرف بالموجة الثالثة للإدارة والتي بدأت مع بداية السبعينات من القرن الماضي، وقد رصد بعض المهتمين بالإدارة بعض خصائص هذه الحقبة الجديدة التي تلعب فيها القيم غير الملموسة دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات ومن هذه القيم المعرفة والالتزام الذاتي والجودة وتمكين العاملين. (22: 3)

ويعتبر تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة، ومن هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول. (21: 9)

والتمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم ويقوم التمكين على تكوين فرق عمل فعالة يطلق عليها مجموعات العمل المستقلة، ويرتكز

مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ويعني الالتزام توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري، كما يرتبط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين . (7 : 110)
كما ترى "خولة خميس عبيد" (2003م) أن التمكين هو مكون تحفيزي ذو أربع أبعاد الأهمية ، الكفاءة، القدرة على الاختيار، والتأثير" ويؤهل العاملين لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من اتخاذ القرار بما يتناسب مع أهداف المنظمة. (5: 89)

ويوضح "جمال محمد على" (2007م) أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم.(4: 101)

ويعتبر تمكين العاملين هام وضروري لمديريات الشباب والرياضة وذلك لأنها مؤسسة رياضية مسؤولة عن الأنشطة المختلفة التي تنظمها الأندية ومراكز الشباب ومسئولة أيضاً عن النمو الشامل والمتكامل والمتزن للفرد في ضوء الأسلوب العلمي الصحيح في إدارة الأنشطة. (3 : 1).

لذا فإن مديريات الشباب والرياضة في حاجة ماسة إلى أجهزة إدارية ذات فاعلية أكبر، وأكثر كفاءة ومقدرة على قيادة العمل الشبابي والرياضي، وحتمت هذه الأسباب ضرورة إحداث تنمية إدارية بصورة دائمة ومستمرة لتمكين العاملين بالشباب والرياضة من مواكبة الفكر الإداري المتحضر وتمكينه من النهوض بوظائفه والإسهام في التنمية الشاملة للدولة. (14 : 2).

وتشير دراسة "بينس" "Bennis" إلى تأثير أبعاد التمكين الأربعة (المعنى، التأثير، الاختيار، القدرة) على الكفاءة، والرضا الوظيفي، والضغط الوظيفي أن الأبعاد الأربعة للتمكين مطلوبة حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي.

(20 : 115)

وهناك العديد من العوامل التي تساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد في وظائفهم منها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل (السن، النوع، مدة الخدمة، درجة التعليم، أهمية العمل) ومنها ما هو متعلق بالوظيفة مثل (السيطرة على الوظيفة، شعور الفرد بإنجاز في

الوظيفة، مدى استغلال الفرد لقدراته، المشاركة في اتخاذ القرار، زمن الترقى، الأجر والحوافز، العلاقات مع الآخرين)، ومنها ما هو متعلق بالمنظمة مثل (ساعات العمل، ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، نمط الأشراف) وأخيراً العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل (الرضا عن الحياة، نظرة المجتمع للموظف، الانتماء الديموغرافي). (8 : 27) .

ورضا العملاء الخارجيين لا يمكن تحقيقه دون أن يتحقق رضا العملاء الداخليين (العاملين) والذي يعتبر مفتاح المنظمة نحو تحقيق خدمة متميزة، ومن العوامل الهامة التي تساعد على تحقيق رضا العاملين زيادة تدخل العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والسياسات وكذلك تقييم الأداء. (15 : 117).

وترجع أهمية الرضا الوظيفي أنه يعتبر من المفاهيم بالغة الأثر في الفرد والمنظمة والمجتمع، فالفرد عندما يشعر بالرضا ينعكس ذلك على أداة لعملة فيؤديه بنجاح وينعكس كذلك على جوانب حياته الأسرية والاجتماعية فيشعر بالسعادة والنجاح، والمنظمة التي يكون موظفوها راضيين عن وظائفهم تتمتع بالاستقرار والقدرة على تحقيق مستويات إنتاجية عالية وتحقق الأهداف الموضوعة، والمجتمع الذي يكون أفراداه راضيين عن وظائفهم وجوانب حياتهم الأخرى يكون مجتمعاً متقدماً لذا فإن الفهم الصحيح للرضا الوظيفي ضروري لكل مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع. (18 : 20)

من خلال خبره الباحث توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر والتي يمكن من خلالها توضيح مشكلة البحث وإبراز أهميتها وهي ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك بسبب عدم الإقتناع الكافي لمديري الإدارة العليا بقدرة المرؤسين في المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة والتي تعود بالنفع على المديرية دون إى انحرافات، حيث يسود اعتقاد لدى المديرين بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم سوف يؤدي إلى فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظائفهم، كما أن هناك تخوف لدى المرؤسين من تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم خوفاً من وقوعهم في الأخطاء ومعاقبتهم عليها، وذلك بسبب نقص المعلومات

وعدم وضوح خطوط الاتصال من الإدارة العليا إلى المرؤسين، مما يؤدي إلى قصور في إدراك العاملين لمدي تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للمؤسسة التي يعملون بها.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي وذلك من خلال:

- 1- إبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت.
- 2- مدى توافر الرضا الوظيفي للعاملين لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت.
- 3- مدى العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي داخل لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت.

تساؤلات البحث:

- 1- ما درجة توافر أبعاد تمكين العاملين لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت ؟
- 2- ما درجة توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت ؟
- 3- هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي لدى العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت ؟

مصطلحات البحث:

1- 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. (4 : 243) .

2- الرضا الوظيفي Job satisfaction :

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل ومع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (19 : 78) .

إجراءات البحث

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي).

مجتمع البحث : العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت وعددهم (55) ادارى بالإضافة الى (15) من العاملين لاجراء الدراسة الاستطلاعية للبحث.

أدوات جمع البيانات

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التمكين الادارى لدى العاملين ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تكونت من عشرة محاور أساسية وهى (الرضا عن العمل بالاندية - الرضا عن الراتب- الرضا عن علاقات العمل- الرضا عن القيادة في العمل- الرضا عن تقييم الأداء- الرضا عن بيئة العمل- الرضا عن الجوانب المادية والحوافز- الرضا عن الخدمات- الرضا عن التأهيل والتدريب المهني- الرضا عن التوجيه والإشراف الفني) وتم عرض المحاور المكونة لاستمارة تحديد مستوى الرضا الوظيفي على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء في مجال الإدارة لتحديد مدى مناسبة المحاور لاستمارة قيد البحث:-

جدول (3)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة قياس مستوى الرضا الوظيفي ن=10

م	المحاور	التكرارات	النسبة المئوية
1	الرضا عن المهنة	10	100%
2	الرضا عن الراتب	5	50%
3	الرضا عن علاقات العمل	6	60%
4	الرضا عن القيادة في العمل	9	90%
5	الرضا عن تقييم الأداء	4	40%
6	الرضا عن بيئة العمل	10	100%
7	الرضا عن الجوانب المادية والحوافز	9	90%
8	الرضا عن الخدمات	7	70%
9	الرضا عن التأهيل والتدريب المهني	10	100%
10	الرضا عن التوجيه والإشراف الفني	10	100%

يتضح من جدول (3) أنه تراوحت آراء السادة الخبراء حول محاور استمارة قياس الرضا الوظيفي من (40% إلى 100%) وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فما فوق لقبول المحاور

المكونة للاستمارة وبذلك تم استبعاد (4) محاور وهي (الرضا عن الراتب- الرضا عن علاقات العمل- الرضا عن تقييم الأداء- الرضا عن الخدمات) وتم الإبقاء على (6) محاور أساسية لبناء عبارات الاستمارة في صورتها الأولية.

2- اطلع الباحث على العديد من الدراسات والمراجع العلمية (6)،(8)،(17)،(20)،(22) حول إبعاد وعبارات الرضا الوظيفي وتم تعدد عبارات مكونة لكل محور حيث ضم محور الرضا عن مهنة (14) عبارة، والرضا عن القيادة في العمل (21) عبارة، ومحور الرضا عن بيئة العمل (14) عبارة، واحتل محور الرضا عن الجوانب المادية والحوافز (23) عبارة، ومحور الرضا عن التوجيه والإشراف الفني (16) عبارة، ومحور الرضا عن المهنة (16) عبارة ، وتم عرض تلك العبارات على السادة الخبراء لتحديد مدى مناسبتها للمحور المكون لاستمارة قياس الرضا الوظيفي.

جدول (2)

اتفاق السادة الخبراء حول عبارات استمارة الرضا الوظيفي ن = 10

التوجيه والإشراف الفني			التأهيل والتدريب المهني			الجوانب المادية والحوافز			الرضا عن بيئة العمل			الرضا عن القيادة			الرضا عن مهنة		
النسبة	تكرار	م	النسبة	تكرار	م	النسبة	تكرار	م	النسبة	تكرار	م	النسبة	تكرار	م	النسبة	تكرار	م
%90	9	1	%90	9	1	%80	8	1	%90	9	1	%40	4	1	%100	10	1
%100	10	2	%100	10	2	%80	8	2	%100	10	2	%80	8	2	%90	9	2
%80	8	3	%80	8	3	%100	10	3	%80	8	3	%80	8	3	%90	9	3
%80	8	4	%80	8	4	%100	10	4	%80	8	4	%100	10	4	%100	10	4
%50	5	5	%80	8	5	%100	10	5	%80	8	5	%100	10	5	%80	8	5
%50	5	6	%50	5	6	%100	10	6	%90	9	6	%100	10	6	%80	8	6
%90	9	7	%80	8	7	%50	5	7	%100	10	7	%100	10	7	%80	8	7
%50	5	8	%80	8	8	%50	5	8	%40	4	8	%90	9	8	%50	5	8
%90	9	9	%90	9	9	%60	6	9	%90	9	9	%90	9	9	%80	8	9
%100	10	10	%80	8	10	%80	8	10	%50	5	10	%50	5	10	%90	9	10
%80	8	11	%80	8	11	%80	8	11	%90	9	11	%50	5	11	%100	10	11
%80	8	12	%60	6	12	%90	9	12	%100	10	12	%90	9	12	%100	10	12
%80	8	13	%50	5	13	%50	5	13	%80	8	13	%100	10	13	%90	9	13
%90	9	14	%80	8	14	%50	5	14	%80	8	14	%100	10	14	%60	6	14
%50	5	15	%80	8	15	%90	9	15				%90	9	15			
%50	5	16	%50	5	16	%100	10	16				%70	7	16			
						%100	10	17				%90	9	17			
						%90	9	18				%100	10	18			
						%90	9	19				%100	10	19			
						%90	9	20				%90	9	20			
						%60	6	21				%90	9	21			
						%100	10	22									
						%70	7	23									

يتضح من جدول (4) أنه انحصرت آراء السادة الخبراء من (40% إلى 100%) لعبارات استمارة قياس الرضا الوظيفي وقد ارتضى الباحث نسبة (80%) لقبول العبارات قيد البحث وبذلك تم استبعاد عبارات أرقام (8-14) لمحور الرضا عن التأهيل والتدريب الفني، وعبارات (1-10-11-16) لمحور الرضا عن القيادة في العمل، وعبارات (8-10) لمحور الرضا عن بيئة العمل، وعبارات (7-8-13-14-21-23) لمحور الرضا عن الجوانب المادية والحوافز، وعبارات (6-12-13-16) لمحور الرضا عن التوجيه والإشراف الفني، وعبارات (5-6-8-15-16) لمحور الرضا عن المهنة كعمل داخل الاندية.

جدول (3)

"معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات استمارة قياس مستوى الرضا الوظيفي

والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه" ن = 10

الرضا عن مهنة			الرضا عن القيادة			الرضا عن بيئة العمل			الجوانب المادية والحوافز			التأهيل والتدريب المهني			التوجيه والإشراف الفني		
م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة	م	معامل الارتباط	الدالة
1	0.74	دال	1	--	--	1	0.79	دال	1	0.77	دال	1	0.86	دال	1	0.79	دال
2	0.71	دال	2	0.78	دال	2	0.83	دال	2	0.74	دال	2	0.75	دال	2	0.74	دال
3	0.77	دال	3	0.74	دال	3	0.91	دال	3	0.77	دال	3	0.78	دال	3	0.72	دال
4	0.81	دال	4	0.76	دال	4	0.86	دال	4	0.81	دال	4	0.94	دال	4	0.86	دال
5	0.72	دال	5	0.77	دال	5	0.75	دال	5	0.72	دال	5	0.96	دال	5	--	--
6	0.76	دال	6	0.75	دال	6	0.78	دال	6	0.77	دال	6	--	--	6	--	--
7	0.78	دال	7	0.77	دال	7	0.94	دال	7	0.94	دال	7	0.74	0.74	7	0.79	دال
8	--	--	8	0.79	دال	8	--	--	8	--	--	8	0.79	0.79	8	--	--
9	0.74	0.74	9	0.74	دال	9	0.79	دال	9	--	--	9	0.81	0.81	9	0.83	دال
10	0.79	0.79	10	--	--	10	--	--	10	0.86	دال	10	0.76	0.76	10	0.91	دال
11	0.81	0.81	11	--	--	11	0.77	دال	11	0.75	دال	11	0.72	0.72	11	0.86	دال
12	0.76	0.76	12	0.78	دال	12	0.74	دال	12	0.78	دال	12	--	--	12	0.75	دال
13	0.72	0.72	13	0.74	دال	13	0.77	دال	13	--	--	13	--	--	13	0.78	دال
14	--	--	14	0.76	دال	14	0.81	دال	14	--	--	14	0.86	0.86	14	0.94	دال
15	--	--	15	0.77	دال	15	--	--	15	0.86	دال	15	0.75	0.75	15	--	--
16	--	--	16	--	--	16	--	--	16	0.75	دال	16	--	--	16	--	--
17	--	--	17	0.79	دال	17	--	--	17	0.78	دال	17	--	--	17	--	--

						دال	0.94	18				دال	0.83	18			
						دال	0.96	19				دال	0.91	19			
						دال	0.78	20				دال	0.86	20			
						---	---	21				دال	0.75	21			
						دال	0.86	22									
						---	---	23									

قيمة (ر) الجدولية عند $0.05 = 0.632$

يتضح من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع الدرجات الكلية لأبعاد الاستمارة المقترحة لقياس الرضا الوظيفي كانت اكبر من قيمة (ر) الجدولية مما يدل على أن وجود ارتباط بين عبارات المقياس وبين المحاور الأربعة للمقياس.

جدول (5)

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد لاستمارة قياس مستوى الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس

ن = 10

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدالة
1	الرضا عن مهنة	14	0.84	دال
2	الرضا عن القيادة	21	0.78	دال
3	الرضا عن بيئة العمل	14	0.73	دال
4	الجوانب المادية والحوافز	23	0.72	دال
5	التأهيل والتدريب المهني	16	0.75	دال
6	التوجيه والإشراف الفني	16	0.81	دال

قيمة (ر) الجدولية عند $0.05 = 0.632$

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة

إحصائياً عند مستوى 0.05 مما يدل على صدق المقياس لما وضع من أجله.

ب:- ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

لإيجاد معامل الثبات لإبعاد استمارة (مستوى الرضا الوظيفي) قام الباحث باستخدام طريقة

التجزئة النصفية لإجابات عينة الدراسة بالنسبة لكل بُعد باستخدام معادلة سبيرمان - براون

Spearman- Prawn، وجتمان Guttman لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية

والعبارات الفردية لكل مقياس والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (6)

معامل الثبات بالتجزئة النصفية لإبعاد مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين

ن = 10

بالاندية الرياضية بدولة الكويت

م	عدد المحاور	عدد العبارات	التجزئة النصفية	
			سبيرمان	جتمان
1	الرضا عن مهنة	14	0.75	0.69
2	الرضا عن القيادة	21	0.87	0.85
3	الرضا عن بيئة العمل	14	0.72	0.75
4	الجوانب المادية والحوافز	23	0.76	0.73
5	التأهيل والتدريب المهني	16	0.75	0.72
6	التوجيه والإشراف الفني	16	0.71	0.78

قيمة (ر) الجدولية عند $0.05 = 0.632$

يتضح من جدول (6) أن معاملات الارتباط بين نصفي المقياس للأبعاد قد تراوحت ما بين (0.72-0.87) بمعادلة سبيرمان - براون وقد تراوحت بين (69 - 0.85) بمعادلة جتمان مما يدل على أن المقياس ذو معامل ثبات عالي.

مقياس التمكن الإداري

حساب المعاملات العلمية لمقياس التمكن الإداري

أولاً: حساب معامل الصدق لمقياس التمكن الإداري:-

جدول (7)

قيم الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد التي تنتمي إليه (ن = 10)

التأثير	الكفاءة	المرونة التنظيمية	معنى العمل	الأبعاد العبارات
*0.495	0.100	*0.490	*0.528	1
*0.627	*0.529	*0.530	*0.500	2
*0.503	*0.600	*0.536	*0.484	3
*0.538	0.178	*0.501	*0.544	4
*0.555	0.246	*0.483	*0.623	5
*0.578	*0.491	0.400	0.301	6
*0.601	*0.537	*0.587	0.121	7
*0.496	*0.502	0.271	*0.572	8
*0.558	*0.522	0.183	*0.546	9
*0.486	0.110	*0.628	*0.527	10
*0.611	*0.485	*0.571	*0.493	11
*0.575	*0.526	*0.573	0.005	12
*0.497	*0.622	*0.603	*0.629	13
	*0.498	*0.482	0.410	14
	*0.531	*0.511	0.296	15
	*0.602		*0.604	16
			0.256	17
			0.147	18

• قيمة (ر) الجدولية = (0.444)

يوجد ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه عدا عدد (14) عبارة غير دالة إحصائياً لتصبح الصورة النهائية للمقياس مكونة من عدد (48) عبارة موزعة على عدد (4) أبعاد أساسية .

ثانياً : حساب معامل الثبات لمقياس التمكين الإداري للمديرين :-

جدول (8)

الثبات بطريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات المقياس (ن = 20)

البيان	القيمة
معامل الارتباط بين الجزئين	0.8111
معامل جتمان	0.7562
عدد عبارات الجزء الأول	24 عبارة
عدد عبارات الجزء الثاني	24 عبارة
معامل الفا للجزء الأول	0.7051
معامل الفا للجزء الثاني	0.6993

يتضح من جدول (8) أنه معامل الارتباط بين الجزئين (0.8111) ومعامل الفا للجزء الأول (0.7051) ومعامل الفا للجزء الثاني (0.6993)، وهي قيم مرضية لقبول ثبات المقياس وبذلك تم التوصل إلي مقياس التمكين الإداري للمديرين في صورته النهائية .
تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد العينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والإخصائيين الرياضيين والإداريين العاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت عددهم (120) فرداً ، واتبع الباحث الخطوات التالية :

- 1 - قام الباحث بتوزيع الإستبيان على العينة .
- 2 - تم شرح محتوى الإستبيان للعينة وإيضاح الهدف من البحث.
- 3 - شرح أسلوب الإجابة على العبارات.
- 4 - تفسير كل شيء غامض وتوضيحه.
- 5 - لضمان الدقة في البيانات راع الباحث أن يكون كتابة الاسم اختيارياً، وإن المعلومات التي سيدلى بها في الإستبيان سرية، والغرض منها تحقيق الهدف من البحث.

المعالجات الإحصائية المستخدمة :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط - الانحراف المعياري - الميزان التقديري - معامل الارتباط لسبيرمان - النسبة المئوية وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS v. 10 .

جدول (9)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الأول (حرية الاختيار) لتمكين العاملين

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور
9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة	المحور الأول (حرية الاختيار)
173	182	106	197	48	100	107	135	150	الدرجة المقدره	
79.36	83.49	48.62	90.37	22.02	45.87	49.08	61.93	68.81	النسبة المئوية	
	مجموع	16	15	14	12	12	11	10	العبارة	
2075	درجة م	71	162	188	103	146	58	149	الدرجة المقدره	
59.49	نسبة م	32.57	74.31	86.24	47.25	66.97	26.61	68.35	النسبة المئوية	

- نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الأول (حرية الاختيار) لتمكين العاملين تراوحت ما بين (18.67% - 95.33%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (59.46%) .

جدول (10)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الثاني (الفعالية الذاتية) لتمكين العاملين

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور
9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة	المحور الثاني (الفعالية الذاتية)
130	159	128	132	117	166	96	80	122	الدرجة المقدره	
59.63	72.94	58.72	60.55	53.67	76.15	44.04	36.7	55.96	النسبة المئوية	
	مجموع المحور	15	14	12	12	11	10		العبارة	
1896	الدرجة المقدره	88	129	190	146	73	140		الدرجة المقدره	
57.98	النسبة المئوية	40.37	59.17	87.16	66.97	33.49	64.22		النسبة المئوية	

يتضح من جدول (12) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الثاني (الفعالية الذاتية) لتمكين العاملين تراوحت ما بين (33.49% - 87.16%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (57.98%) .

جدول (11)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الثالث (معنى العمل) لتمكين العاملين

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور
9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارة	المحور الثالث (معنى العمل) (ن = 109)
181	142	73	104	139	179	189	165	160	الدرجة المقدرة	
83.03	65.14	33.49	47.71	63.76	82.11	86.7	75.69	73.39	النسبة المئوية	
						12	11	10	العبارة	
1878						181	186	179	الدرجة المقدرة	
71.79						83.03	85.32	82.11	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (11) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الثالث (معنى العمل) لتمكين العاملين تراوحت ما بين (33.49% - 86.70%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (71.79%).

جدول (11)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الرابع (التأثير) لتمكين العاملين

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور
مجموع	7	6	5	4	3	2	1	العبارة	المحور الرابع (التأثير)	
995	192	187	168	125	111	81	131	الدرجة المقدرة		
65.2	88.07	85.78	77.06	57.34	50.92	37.16	60.09	النسبة المئوية		

يتضح من جدول (11) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الرابع (التأثير) لتمكين العاملين تراوحت ما بين (37.16% - 88.07%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (65.2%).

2- ما درجة توافر أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت:-

جدول (12)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الأول (الرضا العام عن الوظيفة)
للرضا الوظيفي

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور	
العبارة	1	2	3	4	5	6	7	مجموع		الدرجة المقدره والنسبة المئوية	
الدرجة المقدره	181	149	143	123	165	122	105	988	درجة م		
النسبة المئوية	83.03	68.35	65.6	56.42	75.69	55.96	48.17	64.74	نسبة م		

يتضح من جدول (12) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الأول (الرضا العام عن الوظيفة) للرضا الوظيفي تراوحت ما بين (48.17% - 83.03%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (64.74%).

جدول (13)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الثاني (الرضا العام عن محتوى العمل)
للرضا الوظيفي

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور
العبارة	1	2	3	4	5	6	مجموع		الدرجة المقدره والنسبة المئوية	
الدرجة المقدره	118	99	129	180	124	105	755	درجة م		
النسبة المئوية	54.13	45.41	59.17	82.57	56.88	48.17	57.72	نسبة م		

يتضح من جدول (13) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الثاني (الرضا العام عن محتوى العمل) للرضا الوظيفي تراوحت ما بين (45.41% - 82.57%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (57.72%).

جدول (14)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الثالث (الرضا العام عن الترقية) للرضا الوظيفي

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور										المحور	
العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	مجموع	الدرجة المقدره والنسبة المئوية	
الدرجة المقدره	158	151	148	134	129	154	144	132	992		درجة م
النسبة المئوية	72.48	69.27	67.89	61.47	59.17	70.64	66.06	60.55	56.88		نسبة م

يتضح من جدول (14) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الثالث (الرضا العام عن الترقية) للرضا الوظيفي تراوحت ما بين (59.17% - 72.48%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (56.88%) .

جدول (15)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الرابع (الرضا العام عن نمط الإشراف) للرضا الوظيفي

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور							المحور
العبارة	1	2	3	4	مجموع		الإشراف نمط عن الدرجة م
الدرجة المقدرة	110	89	98	114	درجّة م	411	
النسبة المئوية	50.46	40.83	44.95	52.29	نسبة م	47.13	

يتضح من جدول (15) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الرابع (الرضا العام عن نمط الإشراف) للرضا الوظيفي تراوحت ما بين (40.83% - 52.29%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (47.13%) .

جدول (16)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور الخامس (الرضا العام عن الراتب) للرضا الوظيفي

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور								المحور	
العبارة	1	2	3	4	5	6	مجموع	الإشراف نمط عن الدرجة م	
الدرجة المقدرة	94	92	119	104	66	72	درجّة م		547
النسبة المئوية	43.12	42.2	54.59	47.71	30.28	33.03	نسبة م		41.82

يتضح من جدول (16) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور الخامس (الرضا العام عن الراتب) للرضا الوظيفي تراوحت ما بين (30.28% - 54.59%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (41.82%) .

جدول (17)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لدرجة توافر المحور السادس (الرضا العام عن زملاء العمل) للرضا الوظيفي

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لعبارات الاستبيان داخل المحاور						المحور
مجموع	4	3	2	1	العبارة	الرضا الوظيفي
695	182	184	184	145	الدرجة المقدره	
79.7	83.49	84.4	84.4	66.51	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (17) ما يلي:

- أن نسبة استجابات العينة على درجة توافر المحور السادس (الرضا العام عن زملاء العمل) للرضا الوظيفي تراوحت ما بين (66.51% - 84.4%) كما بلغت النسبة المئوية لمجموع المحور (79.7%).

3- هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي؟

جدول (18)

معامل الارتباط بين أبعاد محاور تمكين العاملين ومحاور الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	تمكين العاملين	حرية الإختيار	الفعالية الذاتية	معنى العمل	التأثير في القرارات
محور الرضا الوظيفي	0.12-	*0.96	*0.89	-0.90*	

* قيمة " ر " عند مستوى 0.05 = 0.514

- يوضح الجدول (18) عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين محور الرضا الوظيفي وحرية الإختيار حيث بلغت قيمة ر (-0.12).

- كما يوضح الجدول أيضاً وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 بين محور الرضا الوظيفي وكل من محور (الفعالية الذاتية - معنى العمل - التأثير في القرارات) حيث تراوحت قيمة ر ما بين (0.89 ، 0.96).

ثانياً: مناقشة النتائج:

يتضح من الجداول السابقة الدرجة المقدره للنسبة المئوية لدرجة توافر أبعاد تمكين العاملين بالاندية الكويتية بدولة الكويت حيث بلغت نسبة هذه الأبعاد ما بين (57.98%) إلى (71.79%) ، وحصل بعد (معنى العمل) على أعلى نسبة وبعد (الفعالية الذاتية) على أقل نسبة من بين هذه الأبعاد، كما تراوحت نسبة هذه الأبعاد ما بين (59.46%) إلى (68.33%).

وقد لاحظ الباحث من خلال هذه النسب أن بعد (معنى العمل) حصل على أعلى نسبة (71.79%) من بين الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين كما حصل بعد (الفعالية الذاتية) على أقل نسبة.

كما يتضح من الجداول السابقة النسبة المئوية لمدى توافر بعد (حرية الاختيار) حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (58.44%) إلى (59.49%) وحصلت على أعلى نسبة، كما حصلت على أقل نسبة.

أما بعد (الفعالية الذاتية) فقد حصل على نسب تراوحت ما بين (53.81%) إلى (65.11%) على أعلى نسبة.

ونستنتج من خلال النتائج السابقة أن ترتيب في المجموع الكلي الأبعاد تمكين العاملين تنازلياً أنه قد حصلت على أعلى نسبة.

يتضح من الجداول ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إلى حد ما للعاملين بالاندية الكويتية بدولة الكويت حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (55.41%) إلى (70.38%) للمحور الأول للرضا الوظيفي وهو (الرضا العام عن الوظيفة) على أعلى نسبة على أقل نسبة وكان ترتيب المديرية في درجة توافر المحور الأول (الرضا العام عن الوظيفة)

أما المحور الثاني وهو (الرضا عن محتوى العمل) للرضا الوظيفي حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (46.19%) إلى (60.12%)

أما المحور الثالث وهو (الرضا العام عن الترقية) للرضا الوظيفي أن نسبة هذا المحور تراوحت ما بين (53.48%) إلى (67.08%) على أقل نسبة.

أما المحور الرابع وهو (الرضا عن نمط الإشراف) الرضا الوظيفي حيث تراوحت النسبة المئوية لهذا المحور بالمديرية ما بين (37.14%) إلى (61.16%)

أما المحور الخامس وهو (الرضا عن الراتب) للرضا الوظيفي أن النسبة المئوية لهذا المحور تراوحت ما بين (34.42%) إلى (41.82%)

أما المحور السادس لمدى توافر (الرضا العام عن زملاء العمل) للرضا الوظيفي فقد تراوحت النسبة المئوية لهذا المحور ما بين (69.46%) إلى (80.67%).

3- التساؤل الثالث: هل هناك علاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي بالاندية الرياضية بدولة الكويت؟

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بدراسة العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والرضا الوظيفي على النحو التالي:

قام الباحث بتحليل العلاقة بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي ومدى جوهريتها وتم إعداد معامل الارتباط سواء بين أبعاد التمكين وبعضها البعض أو بين أبعاد التمكين والرضا الوظيفي.

ووجد من خلال تحليل العلاقة بينهما أنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور الرضا الوظيفي وحرية الاختيار وانه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور الرضا الوظيفي وكلاً من ابعاد الفعالية الذاتية، معنى العمل، التأثير في القرارات حيث تراوحت نسبتها ما بين (0.89 ، 0.96).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "سبريتزر" حيث توصلت إلى نفس نتائج هذا البحث المتمثلة في أهم الأبعاد الأربعة للتمكين في تحقيق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي والكفاءة والدافعية للإنجاز، كما اتفقت مع نتائج هذه الدراسة في أن بعد (معنى العمل) هو أكثر الأبعاد علاقة بالرضا الوظيفي يليه بعد الفاعلية الذاتية ثم التأثير في القرارات ثم حرية الاختيار وهذا يوضح ان معنى العمل وأحاساس الفرد بمعني وظيفته وقيمتها تؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز في العمل.

وتتفق أيضاً نتائج هذه الدراسة مع دراسة "سالي علي محمد" (2002م) (7) في وجود علاقة جزئية بينهما في قوة تأثير بعد معنى العمل على الرضا الوظيفي وتختلف معها في عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية لبعده حرية الاختيار في الرضا الوظيفي ولكن في دراسة "سالي علي محمد" أثبتت وجود علاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة العمل بين الاندية الرياضية بدولة الكويت.

كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من " Anvamceovich

"(1996م) (16) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين

كل من بعد حرية الاختيار والرضا الوظيفي، ولكن دراسة هيكلان ولولر أثبتت وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين المتغيرين، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العوامل الديموجرافية أو إلى الاختلاف في مجتمع وعينة البحث أو طبيعة المؤسسة التي تم تطبيق البحث بها. كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي في أبعاد التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالاندية الرياضية بدولة الكويت، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من رجب حسنين (2007) (6)، سوسن عبد الفتاح (1995) (13)، سناء مصطفى (2005) (15) سعود محمد (1993) (10) Arend وآخرون (1998) حيث تشير نتائج هذه الدراسة، إلى وجود علاقة وتأثير بين كل من تمكين العاملين وسلوكيات العاملين والرضا الوظيفي للعاملين، وضرورة وجود الأبعاد الأربعة للتمكين حتى تتحقق المخرجات المطلوبة من عملية التمكين مثل الرضا الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات

- 1- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمجتمع وما يحدث به من تغيرات.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية المعقدة والمرتبطة بالمؤسسات الرياضية وما يحدث من تداخل في الاختصاصات
- 3- حاجة المؤسسات الرياضية إلى عدم إنشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة المدى.
- 4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- 5- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها وخاصة المتعلقة بصيانة وتطوير المنشآت الرياضية.
- 6- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقه للارتقاء بأعمالهم.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

- 1- التركي فاروق ياسين: دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي على العاملين في الخطوط السعودية، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 1998م.
- 2- جمال محمد علي: السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة، بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، 1997م.
- 3- جمال محمد علي: "تقييم فاعلية برامج التنمية الإدارية لمستوي الإدارة الوسطي بمديريات الشباب والرياضة"، مجلة علوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، 2002م.
- 4- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، 2007م.
- 5- خولة خميس عبيد: أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تحليلية على المصارف الأجنبية والعربية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، 2003م.
- 6- رجب حسنين رفاعي: تأثير الرضا عن العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى الأطباء، دراسة ميدانية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، 2004م.
- 7- سالى على محمد: العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002م.
- 8- سامية فريد محمد: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد 22، ج3، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2006م.
- 9- ستزلافي، أندرو دي ودالاس، مارك جي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر القاسم، الرياضي، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1991م.
- 10- سعود محمد النمر: الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، 1993م.

-
- 11- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (ط2) ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998م.
- 12- سناء مصطفى محمد محمد: استراتيجيات التكيف مع مصادر ضغوط العمل بالتطبيق على إدارات شئون الطلاب بجامعة أسيوط والمنيا وجنوب الوادي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2005م.
- 13- سوسن عبد الفتاح أحمد: أثر التفاعل بين أنماط السلوك بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، 1995م.
- 14- شرين فتحي الفقي: أثر العوامل التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية، دراسة ميدانية على الفنادق العالمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005م.
- ثانيا: المراجع الأجنبية:
- 15- Anderws. Patricia Hayes & Hersch, Richard, T, **Organizational Communication: Empowerment in A technological society** (Newjersey. Haighton Miffin Company 1995.
- 16- Anvamcevich & Matteson, M.T.: **Organization Behavior and management education Group, Inc, Boston, MA, 1996.**
- 17- Arend, Send, bulte, "Employee Empowerment means Organizational success" June, 1998. Center of Ethical Business Cultures.
- 18- B.M. Bass, Bass and stagdill's **Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial applications"** New York: Free press, 1990.
- 19- Back. S. and Sisson, K., (2000): **Personnel management: A comprehensive Guide to theory and practice.** (3rded), Oxford, Blackwell publishers ltd.
- 20- Bennis, R. Townsend, "Reinvetig leader ship" new york, willian morrow, 1995.
- 21- Bill, Guillory & Linda: "Empowerment for High performing Organization, 2001.
- 22- Bowen & E. E.: **Lawler, the Empowerment of service workers: what, why, How and when sloan management review, spring 1992.**