

التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة

د/ خالد فرحان يوسف ثويني المرزوق *

المقدمة ومشكلة البحث : The Introduction and the Research problem

تعد الإدارة من الفنون الأساسية التي يورثها الإنسان جيلاً بعد جيل، والإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هامة، بل تزداد أهميتها باستمرار بزيادة المناشط البشرية، واتساعها من ناحية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع، والتفرع من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية ومازالت تحدث تغييرات كثيرة في شكل الإدارة، وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري، والعوائق الإنسانية، وتعقيداتها، وآليات التعامل مع العاملين، وإمكانية إتاحة الفرصة لتمكين العاملين في وظائفهم المتعددة والمختلفة.

كما يوضح **مصطفى أبوبكر (2003م)** أن العنصر البشري يظل هو المحرك الأساسي لأداء جميع الوظائف مع استمرارية وتنامي عملية التطور في علم الإدارة، فتتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا بصفة دائمة لجهة عمله، كما أن كفاءة العاملين وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسة لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل. (12 : 40)

كما يضيف في هذا الصدد **عبد المحسن جودة (2001م)** أنه لم يعد هناك خلاف حول أهمية العنصر البشري بالمنظمة حيث يعد هذا العنصر أهم مورد إنتاجي تمتلكه أي منظمة فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوي التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة، ويتوقف مدي نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور، فجوودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك، فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات وكتنظيمات، فلا يمكن الاكتفاء بالتوسع في عدد الموظفين حيث يجب الاهتمام أيضاً بالتوسع الرأسي القائم على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين. (7 : 13)

كما يضيف **عادل ثابت (2007م)** أن هناك تحديات كثيرة أصبحت تفرض نفسها على المدير والإدارة ومن أبرز هذه التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة والمديرين هي عملية التجديد والتغيير المستمرة والتي تأثرت بالعولمة ونظام الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات وظهور العديد من الأنماط الإدارية الحديثة، ولا يستطيع المدير مواجهة هذه التحديات بمفرده وإنما هو في حاجة إلى عاملين على درجة عالية من الوعي والالتزام، كما يؤكد **محمد أبو المجد (2008م)** على أن العاملين يشعرون داخل وظائفهم بالسجن والشعور السلبي تجاه المنظمة لما يمارسه القياديون من تحكم وسيطرة بإتقان، وتجاهل ممارسة الأدوار الأخرى وعلى رأسها مدخل التمكين الوظيفي للعاملين، بمعنى تمكين المرؤوسين ليكونوا مسؤولين عن النتائج بدافع الشراكة في الرؤية والقيادة والأهداف. (6: 290)، (9 : 54)

كما يشير **محمد عويس (2008م)** إلى أن التمكين يعد مدخلاً حديثاً لتحويل المؤسسات من مجرد مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متمكنة من خلال زيادة الأهمية الإستراتيجية للعاملين في المستويات الدنيا لإحتكاكهم مباشرة بالمتغيرات البيئية والموقفية المتغيرة، حيث يعطيهم الصلاحيات المطلوبة لممارسة عملهم ومشاركتهم في صنع القرار، وهو ما يساهم في تشجيع روح الإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا وتنمية روح الولاء لدى العاملين تجاه المؤسسة. (10 : 43)

كما يتفق كل من **جنودو Ginnodo (1997م)**، **ميريل Murrell (2000م)**، **إبتسام عبد الرحمن (2001م)**، **صلاح الدين عبد الباقي (2001م)**، **روبرت Robert (2009م)** على أن التمكين الوظيفي أسلوب من أساليب إدارة الجودة الشاملة، والتي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارة العامة

* حاصل على دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية، موجه تربية بدنية، وزارة التربية، دولة الكويت.

والخاصة، ويقوم علي منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية، وفي اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى للمنظمة في الهيكل التنظيمي.

(16 : 21)،(20 : 23)،(1 : 425)،(5 : 20)،(23 : 31)

كما يؤكد كلاً من **مير علي، مير رازا Mir ali, Mir raza (2008م)** أن التمكين في نظرية الإدارة مفهوماً متعدد الأوجه فقد ينظر إلى التمكين على أنه من بين الأمور الضرورية لتحسين الإنتاجية والدافعية وإيجاد الإبداع داخل المؤسسات ، ولذا يعد ذو فائدة محدودة في المؤسسات التي تتطلب السيطرة على العاملين ، ويكون ذو فائدة كبرى في المؤسسات التي تمارس الإدارة الذاتية ، ويوجد فرق بين معنى هذا المفهوم وحقيقته ، والسبب في هذه الفجوة يكمن في صعوبة الانتقال من الأنظمة البيروقراطية إلى الأنظمة التي تتطلب إشراك العاملين ومشاركتهم.(18 : 51)

ويرى **لاسنجر Laschinger (2002م)** أن أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية تكمن في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة الإدارية يتم تفويض العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، ويتم ذلك من خلال تمكين المديرين ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة، كما أن التمكين الوظيفي يدعم كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسات، كما توجد علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي، وجودة القرارات، والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة ، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، والإبداع، وبناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، ووجد أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة.(17: 34)

كما يضيف **عطية أفندي (2003م)** أن تمكين العاملين يعتبر من أهم الموضوعات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة **Empowered Organization**، ومن هذا السياق فإن مدخل تمكين العاملين يصبح ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.(8 : 9)

كما يتفق كل من **برنس Prince (2003م)**، **وان Wan (2003م)**، **حسن أيوب (2007م)** إلي أن عملية التمكين تستند على مجموعة من الأسس يمكن من خلالها تنمية كفاءات العاملين وسماتهم لكي يتولوا مسؤولية عملهم ويتمكنوا من حل المشكلات وهي الدوافع، التمهين، الثقة بالنفس، الاستقلالية، تبادل المعلومات، تأييد ودعم الإدارة العليا، إنجاز العمل، المشاركة الفعالة.

(22 : 223)،(24 : 48)،(4 : 38)

ويرى **الباحث** أن موضوع تمكين العاملين كمدخل إداري يحقق فائده متبادله بين العامل والمنظمة حيث يشعر العامل بمعنى الوظيفة وبأهمية المهام التي يقوم بها وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له، وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يساهم في التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، ويسعى **الباحث** في هذا البحث إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة، وصولاً إلى وضع نتائج البحث الحالي أمام المسؤولين عن الاتحادات الرياضية الكويتية.

هدف البحث : The Research Ami

يهدف البحث إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة.

تساؤل البحث : The Research Question

ما هو واقع التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء
النظم الإدارية المعاصرة ؟

مصطلحات البحث : The Research Terminology

• التمكين الوظيفي : The Sport Investment

يعرف محمود الخطيب (2000م) التمكين لغوياً بأنها إعطاء السلطة أو القوة اللازمة لأداء العمل وهذا المفهوم مشتق من كلمة **Power** أي القوة، وينطلق التمكين من أن القوانين وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. (11 : 3)

كما تعرف جالي Gale (2002م) التمكين الوظيفي بأنه عملية إعطاء العاملين سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

(15 : 25)

كما يعرف جمال علي (2007م) التمكين الوظيفي في المجال الرياضي بأنه جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين علي وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة علي اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسؤوليتهم وسلطاتهم. (3 : 101)

الدراسات السابقة العربية والاجنبية : The Previous Studies Arabic and foreign

1- دراسة موي، هينكن Moyer & Henkin (2006م) (19) بعنوان " توضيح العلاقة بين تمكين الموظف وثقته في المديرين"، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين تمكين الموظفين وثقتهم في المديرين وكذلك دراسة العلاقة بين الكفاءة ومستوي الثقة في المديرين، وما هي أساليب التمكين المتبعة في المؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة البحث 95 عامل، وقد توصلت الدراسة إلي وجود ارتباط معنوي بين التمكين وثقة الموظف في رؤسائه بمعنى أن الموظفين الذين يشعرون بأعلي مستويات التمكين والتمثلة في (معني العمل، التصميم الذاتي ، التأثير) يملكون أعلي مستويات الثقة في المديرين أي أن العلاقة إيجابية بينهما، أما متغير الكفاءة أو الجدارة فعلاقته سلبية مع مستوي الثقة.

2- دراسة اميرسون Emerson (2008م) (14) بعنوان " لماذا ينبغي أن يكون التمكين الوظيفي أكثر من مجرد شعار في منطقتك"، وهدفت الدراسة إلي معرفة الأسباب التي تجعل تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار وتحقيق أهداف رضا الموظفين من خلال التمكين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة 145 موظف، وقد توصلت الدراسة إلي وجود ارتباط معنوي بين التمكين وثقة الموظف في رؤسائه، كما أظهرت الدراسة زيادة الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق برامج التمكين، وقد أوصت الدراسة بضرورة حرص الإدارة علي ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي يشتركون معهم فيها وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه المنظمة.

3- دراسة نيجي وآخرون Njie et al (2008م) (21) بعنوان " التزام الإدارة العليا وتمكين الموظفين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"، وقد استهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: "هل يمكن تحقيق رضا العملاء في المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التزام الإدارة العليا بتمكين العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة البحث 160 موظف، وتوصلت الدراسة إلي أنه في برنامج إدارة الجودة الشاملة تكون المسؤولية مشتركة بين المديرين والموظفين، ويساعد ذلك على حل المشكلات أسرع وأسهل لأن كل واحد يكون مسؤولاً عن نشاط محدد، وعندما يتم التمكين بما فيه الكفاية للموظفين من خلال التدريب سيكون حافزاً لهم بالتأكيد مما يؤدي في النهاية إلى الرضا الوظيفي، وقد أوصت بضرورة أن يتم التدريب من أجل الحصول على المهارات والمعارف، وأن تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل حل شكاوى العملاء بسرعة وبشكل فعال بعد تلقي التدريب المناسب على العمل الجماعي وتقنيات حل المشاكل.

4- دراسة كارتر **Carter (2009م) (13)** بعنوان " **تمكين المديرين للعاملين**"، هدفت الدراسة إلى بحث تمكين العاملين باعتباره عاملاً هاماً في سلوك المؤسسات، ويسمح بقدر أكبر من الشراكة بين المديرين والموظفين، وتقديم نموذج إجرائي لتطبيق التمكين يهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة في ظل نظرية النظم ونظرية التنشئة الاجتماعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت من خلال سلسلة من الاجتماعات مع مجموعة من المديرين والموظفين من (310) شركة في الولايات المتحدة وأوروبا والصين، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الموظفين يكونون أكثر إنتاجية عندما تخول لهم السلطة من قبل الإدارة، وأن التفكير المنهجي يساعد المديرين في عملية صنع القرار، وتحقيق زيادة في الإنتاج، وزيادة الروح المعنوية، كما أن التمكين يشجع علي الابتكار، وزيادة الدافعية نحو العمل، وقد أوصت الدراسة بأهمية دعم المؤسسات لعملية التمكين للاستفادة من طاقات العاملين بها ودفعهم نحو زيادة الإنتاج.

5- دراسة أحمد أدريس عبده (2011م) (2) بعنوان " **أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين (دراسة على خدمات التأمين في السودان)**"، وهدفت الدراسة إلي التعرف على مدى وجود تأثير إيجابي لأبعاد العوامل التنظيمية على أبعاد التمكين الإداري، وقياس تأثير أبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، ومدى وجود تأثير لأبعاد العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث من العاملين في مجال التأمين بالخرطوم وعددهم (200)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والتمكين الإداري حيث ارتبطت أساليب القيادة إيجاباً مع التمكين النفسي، والكفاءة الإدارية مع التمكين النفسي، أما الاتصال وتدفق المعلومات فكان ارتباطها بالتمكين النفسي إيجابي، ووجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بينما لم يكن هناك أي تأثير للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي.

إجراءات البحث : Procedures of The Research

منهج البحث : The Research Curriculum

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

عينة البحث : The Research Sample

تم اختيار عينة البحث بالطريقة للعاملين ببعض الاتحادات الرياضية وفروعها بدولة الكويت وذلك لعدد (193) موظفاً، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (30) موظفاً وبنسبة مئوية مقدارها (15.54%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (163) موظفاً بنسبة مئوية مقدارها (84.46%)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (1).

جدول (1)

توصيف عينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
1	الاتحاد الرياضى لكرة القدم	3	%10	19	%11.66
2	الاتحاد الرياضى لكرة اليد	3	%10	16	%9.82
3	الاتحاد الرياضى لكرة الطائرة	3	%10	16	%9.82
4	الاتحاد الرياضى لكرة السلة	3	%10	16	%9.82
5	الاتحاد الرياضى لألعاب القوى	3	%10	16	%9.82
6	الاتحاد الرياضى للتايكندو	3	%10	16	%9.82
7	الاتحاد الرياضى للكاراتية	3	%10	16	%9.82
8	الاتحاد الرياضى للجيمباز	3	%10	16	%9.82
9	الاتحاد الرياضى للمصارعة	3	%10	16	%9.82
10	الاتحاد الرياضى للجودو	3	%10	16	%9.82
	المجموع	30	%100	140	%100

أدوات ووسائل جمع البيانات : The Data- collection Methods & Tools

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي عينة البحث فى التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت فى ضوء النظم الإدارية المعاصرة، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة، ومن خلال الإطلاع على شبكة المعلومات، ثم قام بتحديد محاور الإستمارة كالتالى:

1- المحور الأول : التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.

2- المحور الثاني : التمكين الوظيفي لمعني وخصائص العمل.

3- المحور الثالث : التمكين الوظيفي في الاتصالات الفعالة.

4- المحور الرابع : التمكين الوظيفي في الاختيار في العمل.

5- المحور الخامس : التمكين الوظيفي في التأثير في القرارات.

ثم قام بعرض هذه المحاور على عدد (5) من السادة الخبراء (مرفق4)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته (مرفق1)، ويوضح جدول رقم (2) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (2)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض

الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة ن = 5

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
1	التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.	5	100%
2	التمكين الوظيفي لمعني وخصائص العمل.	5	100%
3	التمكين الوظيفي في الاتصالات الفعالة.	5	100%
4	التمكين الوظيفي في الاختيار في العمل.	5	100%
5	التمكين الوظيفي في التأثير في القرارات.	5	100%

يتضح من الجدول (2) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (100%) في جميع المحاور، وقد إرتضى الباحث على أخذ جميع المحاور، ولكن أوصى الخبراء بضم المحور الرابع والخامس معاً، وهذه المحاور هي:

1- المحور الأول: التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.

2- المحور الثاني: التمكين الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل.

3- المحور الثالث: التمكين الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة.

4- المحور الرابع : التمكين الوظيفي في القدرة على الاختيار في العمل والتأثير في القرارات.

تحديد عبارات محاور استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة :

تم تحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان التي تم تحديدها وفقاً لأراء الخبراء، وقد راع الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (45) عبارته والجدول رقم (3) يوضح ذلك العبارات ونسبة توزيعها:

جدول (3)

محاور استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة وعدد عباراتها

عدد عباراته	المحور
11 عبارته	التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.
11 عبارته	التمكين الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل.
11 عبارته	التمكين الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة.
12 عبارته	التمكين الوظيفي في القدرة على الأختيار في العمل والتأثير في القرارات.
45 عبارته	المجموع

عرض استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في صورتها المبدئية:

تم عرض استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في صورتها المبدئية (مرفق 2) متضمنة المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ومناسبة عبارته للظاهرة المقاسه، ومدى كفاية العبارات للتعبير عن المحور، ومدى صلاحيتها للصياغة، ويوضح الجدول رقم (4) نسبة أراء الخبراء في كل عبارته من عبارات الاستبيان.

جدول (4)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول عبارات محاور استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
رقم العبارة	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
1	%100	%80	%100	%100
2	%100	%100	%100	%80
3	%80	%100	%80	%80
4	%80	%20	%80	%40
5	%40	%80	%80	%80
6	%80	%100	%40	%100
7	%100	%100	%80	%100
8	%100	%80	%80	%80
9	%80	%100	%100	%40
10	%100	%80	%80	%100
11	%80	%80	%100	%80
12	%80	%80	%80	%100

يتضح من الجدول (4) نسبة آراء الخبراء في كل عبارته من عبارات الاستمارة، حيث أنها واقعة ما بين نسبة 20% - 100%، وقد إرتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من 60% من مجموع الآراء وقد بلغ عدد العبارات (40) عبارته.

استمارة استبيان التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في صورتها النهائية:

بعد عرض استمارة التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في صورتها المبدئية التي تضمنت (45) عبارته علي الخبراء، وأصبحت (40) عبارته في صورتها النهائية، والجدول رقم (5) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد الحذف للوصول للصورة النهائية للاستبيان وكذلك أوصي الخبراء بأن يتم تصحيح الاستمارة وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق) مرفق (2)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (6)، وبالتالي أصبحت جاهزة للتطبيق على العينة مرفق (3).

جدول (5)
محاور الاستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إلى كل محور قبل وبعد الحذف

م	المحاور	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات بعد الحذف
1	التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.	11	10
2	التمكين الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل.	11	10
3	التمكين الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة.	11	10
4	التمكين الوظيفي في القدرة على الاختيار في العمل والتأثير في القرارات.	12	10
	الإجمالي	45	40

جدول (6)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول تحديد طريقة تصحيح استمارة الاستبيان $n = 5$

م	أسلوب التقييم الخاص بالإجابة على العبارات	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
1	دائماً- أحياناً- أبداً	صفر	صفر%
2	أوافق تماماً- أوافق إلى حد ما- لا أوافق	1	20%
3	نعم- غير متأكد- لا	صفر	صفر%
4	أوافق بدرجة كبيرة- أوافق بدرجة متوسطة- لا أوافق	4	80%

الدراسة الاستطلاعية: The Exploratory (Pilot) Study

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (30) موظفاً من العاملين ببعض الاتحادات الرياضية المختلفة بدولة الكويت، كعينة تقنين لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات).

المعاملات العلمية للاستبيان: The Scientific Coefficient Of The Questioner

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستمارة بالطرق العلمية التالية.

صدق الإستبيان: The Validity Of The Questioner

1- صدق المضمون (صدق المحكمين): The Content Validity (The Judges Validity)

وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (4).

2- صدق الاتساق الداخلي: The Internal Consistency Validity

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (7، 8).

جدول (7)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = 30

المحور رقم العبارة	الأول الاهمية النسبية	الثاني الاهمية النسبية	الثالث الاهمية النسبية	الرابع الاهمية النسبية
1	*0.834	*0.482	*0.556	*0.775
2	*0.677	*0.573	*0.474	*0.544
3	*0.726	*0.762	*0.588	*0.761
4	*0.473	*0.620	*0.718	*0.485
5	*0.484	*0.651	*0.472	*0.533
6	*0.586	*0.524	*0.643	*0.822
7	*0.627	*0.715	*0.767	*0.581
8	*0.708	*0.784	*0.422	*0.692
9	*0.422	*0.461	*0.798	*0.717
10	*0.491	*0.652	*0.402	*0.449

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361.

يتضح من الجدول (7) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.402، 0.834) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (8)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ن = 30

م	المحاور	معامل الارتباط
1	التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.	*0.837
2	التمكين الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل.	*0.421
3	التمكين الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة.	*0.584
4	التمكين الوظيفي في القدرة على الأختيار في العمل والتأثير في القرارات.	*0.733

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361.

يتضح من الجدول (8) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.411، 0.837) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

ثبات الاستبيان : Reliability Of The Questioner

تم حساب ثبات الاستبيان لكلاً من الاستمارتين بطريقة إعادة تطبيق الاختبار **Test Retest** وذلك بفواصل زمني (15) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجداول رقم (9، 10).

جدول (9)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان ن = 30

المحور رقم العبارة	الأول الأهمية النسبية	الثاني الأهمية النسبية	الثالث الأهمية النسبية	الرابع الأهمية النسبية
1	*0.443	*0.743	*0.792	*0.555
2	*0.675	*0.499	*0.471	*0.523
3	*0.504	*0.534	*0.641	*0.671
4	*0.811	*0.416	*0.689	*0.414
5	*0.393	*0.705	*0.582	*0.785
6	*0.732	*0.582	*0.701	*0.669
7	*0.685	*0.636	*0.440	*0.528
8	*0.799	*0.559	*0.661	*0.441
9	*0.454	*0.772	*0.781	*0.774
10	*0.623	*0.686	*0.579	*0.792

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361.

يتضح من الجدول (9) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.393، 0.811) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

جدول (10)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور استمارة الإستبيان ن = 30

م	المحاور	معامل الارتباط
1	التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية.	*0.552
2	التمكين الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل.	*0.431
3	التمكين الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة.	*0.793
4	التمكين الوظيفي في القدرة على الأختيار في العمل والتأثير في القرارات.	*0.746

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361.

يتضح من الجدول (10) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.431، 0.793) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

المعالجات الإحصائية: The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- معامل الارتباط. Coefficient of correlation
- النسبة المئوية. The percent
- اختبار كا². Chi-square

عرض النتائج ومناقشتها : Presenting The Results And Discussion
عرض النتائج : Presenting The Results

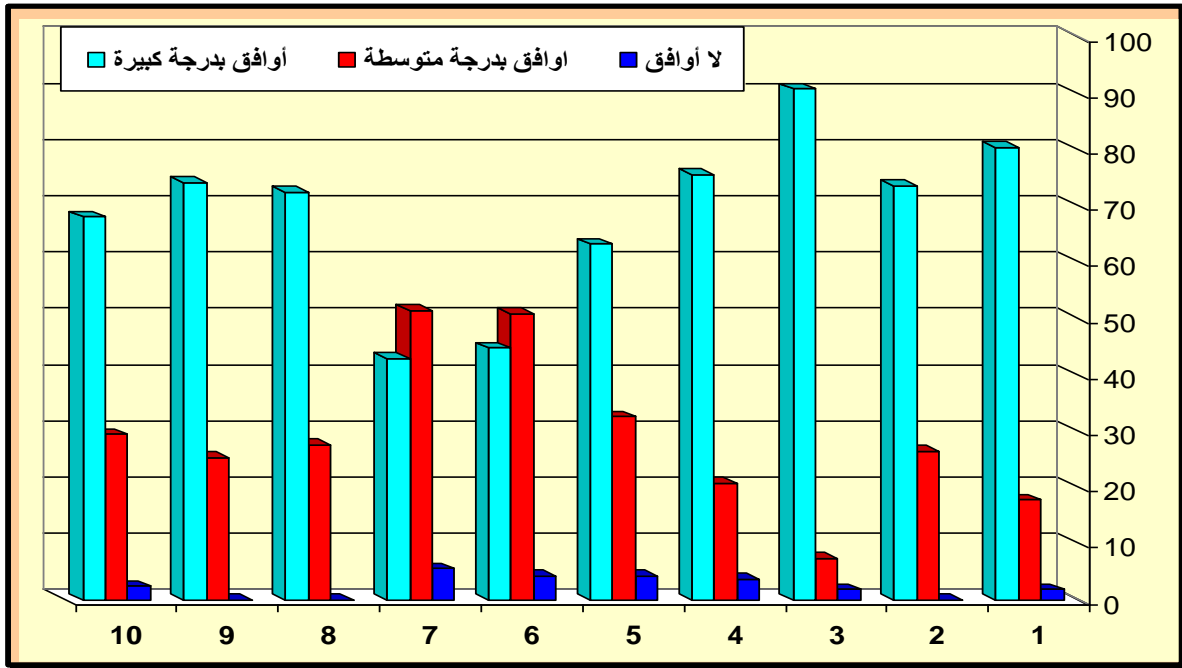
جدول (11)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كاي² لعبارات المحور الأول والخاص بالتمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية

ن = 163

ك ²	لا أوافق		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة كبيرة		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*168.6	1.8	3	17.8	29	80.4	131	1
*81.7	صفر	صفر	26.4	43	73.6	120	2
*242.9	1.8	3	7.4	12	90.8	148	3
*137.4	3.7	6	20.8	34	75.5	123	4
*84.85	4.3	7	32.5	53	63.2	103	5
*62.8	4.29	7	50.92	83	44.78	73	6
*58.5	5.5	9	51.5	84	42.9	70	7
*76.3	صفر	صفر	27.6	45	72.39	118	8
*137.5	0.01	1	25.2	41	74.23	121	9
*106.5	2.45	4	29.44	48	68.09	111	10

قيمة كاي² الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 5.99$. يتضح من الجدول (11) أن قيمة كاي² المحسوبة تتراوح ما بين (58.5، 242.9)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.

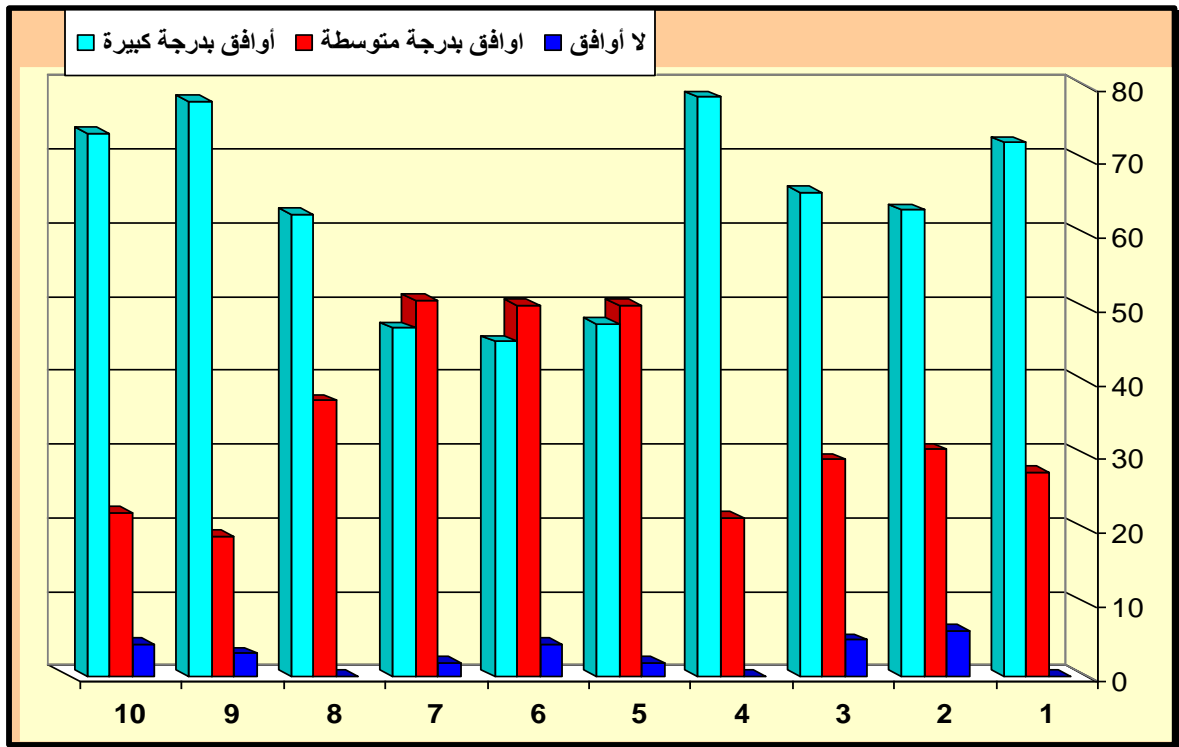


شكل (1) النسبة المئوية للتكرارات لعببارات المحور الأول والخاص بالتمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية

جدول (12)
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كاي² لعبارات المحور الثاني والخاص
بالتمكن الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل $n = 163$

م	اوافق بدرجة كبيرة		اوافق بدرجة متوسطة		لا اوافق	
	ك	%	ك	%	ك	%
1	118	72.39	45	27.6	صفر	صفر
2	103	63.2	50	30.7	6.1	3.8
3	107	65.6	48	29.4	4.9	3.0
4	128	78.5	35	21.5	صفر	صفر
5	78	47.8	82	50.3	1.8	1.1
6	74	45.4	82	50.3	4.29	2.6
7	77	47.2	83	50.9	1.8	1.1
8	102	62.6	61	37.4	صفر	صفر
9	127	77.9	31	19.0	3.1	1.9
10	120	73.6	36	22.1	4.3	2.6

قيمة كاي² الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 5.99$.
يتضح من الجدول (12) أن قيمة كاي² المحسوبة تتراوح ما بين (30.8، 152.0)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.

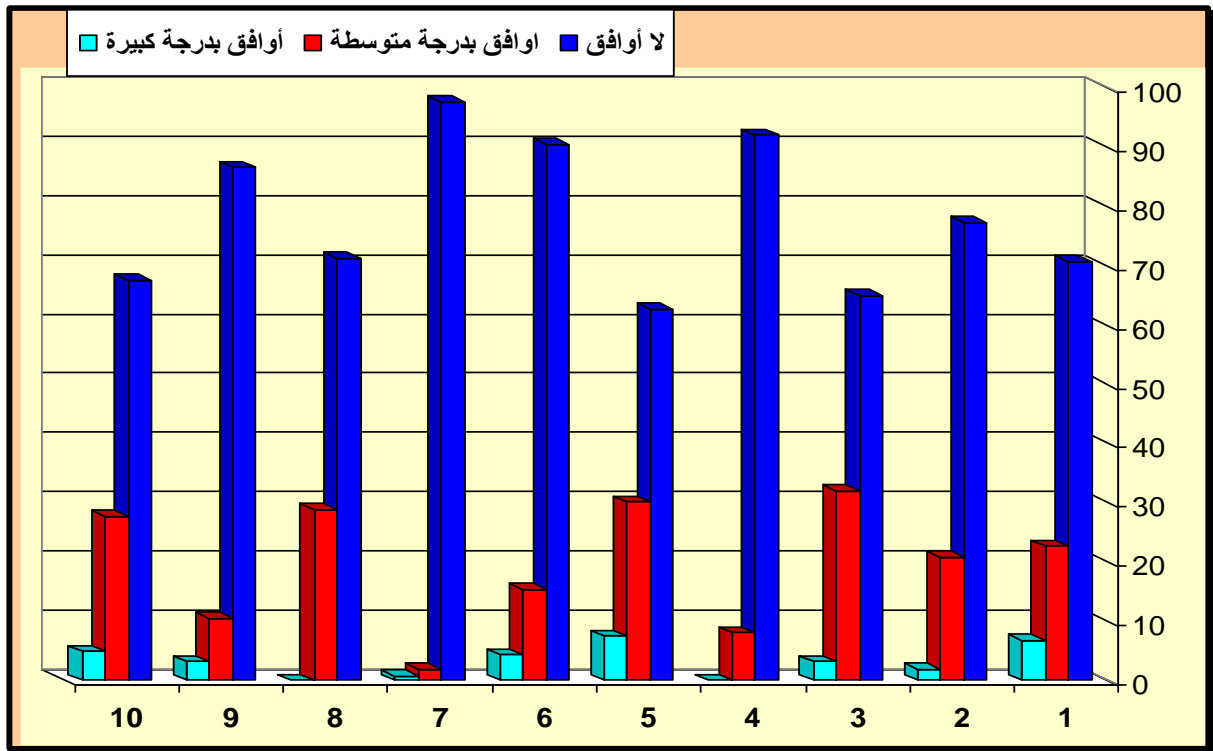


شكل (2) النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثاني والخاص
بالتمكن الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل

جدول (13)
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الثالث والخاص
بالتمكن الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة

م	أوافق بدرجة كبيرة		أوافق بدرجة متوسطة		لا أوافق		كا ²
	ك	%	ك	%	ك	%	
1	11	6.74	37	22.6	115	70.6	*107.8
2	3	1.84	34	20.8	126	77.3	*150.9
3	5	3.1	52	31.9	106	65.0	*94.1
4	صفر	صفر	13	7.97	150	92.02	*200
5	12	7.4	49	30.1	102	62.6	*75.3
6	7	4.3	25	15.3	131	90.4	*165.3
7	1	0.61	3	1.8	159	97.5	*302.9
8	صفر	صفر	47	28.8	116	71.2	*71.9
9	5	3.1	17	10.4	141	86.5	*208.8
10	8	4.90	45	27.6	110	67.48	*98.3

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 5.99$.
يتضح من الجدول (13) أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (71.9، 302.9)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.

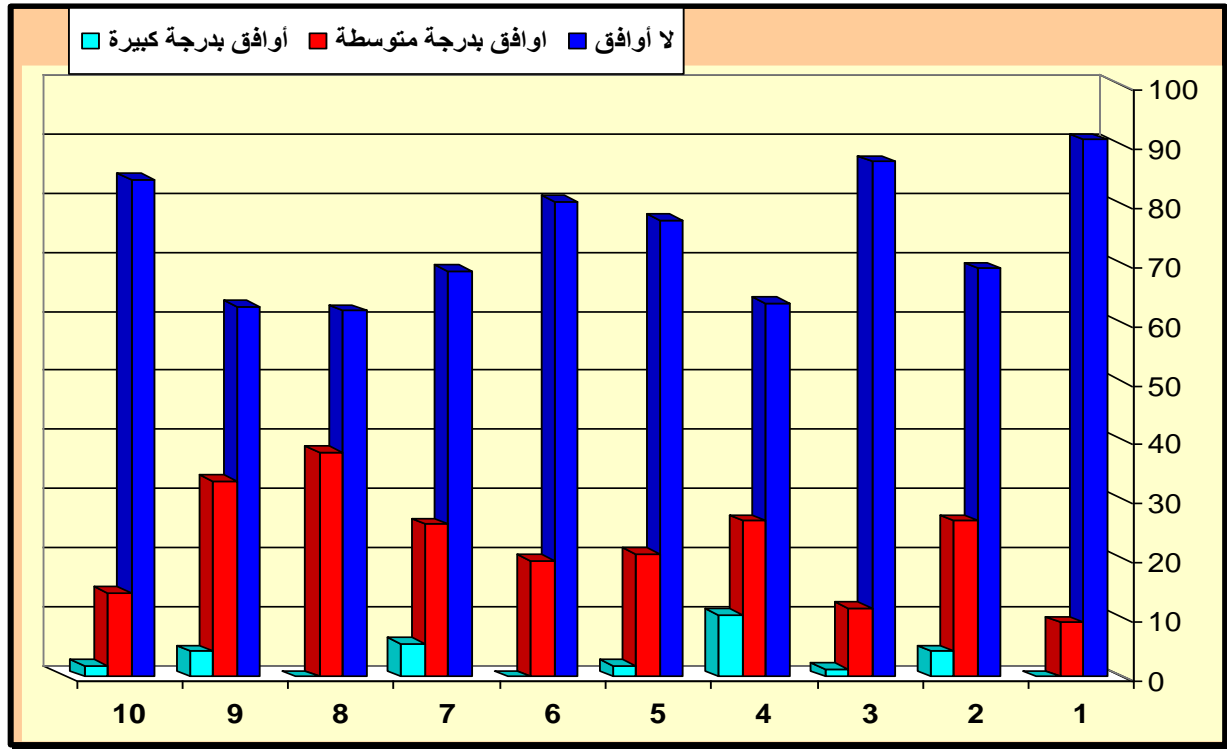


شكل (3) النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثالث والخاص
بالتمكن الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة

جدول (14)
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الرابع والخاص بالتمكين الوظيفي
في القدرة على الاختيار في العمل والتأثير في القرارات ن = 163

كا ²	لا اوافق		اوافق بدرجة متوسطة		اوافق بدرجة كبيرة		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*189.9	90.8	148	9.2	15	صفر	صفر	1
*107	69.1	113	26.4	43	4.3	7	2
*214.8	87.1	142	11.6	19	1.2	2	3
*71.6	63.2	103	26.4	43	10.4	17	4
*150.9	77.3	126	20.8	34	1.84	3	5
*117.5	80.4	131	19.6	32	صفر	صفر	6
*101.9	68.7	112	25.8	42	5.5	9	7
*41.2	61.9	101	38.0	62	صفر	صفر	8
*84.7	62.6	102	33.1	54	4.29	7	9
*192.4	84.1	137	14.1	23	1.84	3	10

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = 5.99$.
يتضح من الجدول (14) أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (41.2، 214.8)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (4) النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الرابع والخاص بالتمكين الوظيفي
في القدرة على الاختيار في العمل والتأثير في القرارات

مناقشة النتائج : Discussion The Results

يتضح من الجدول (11) والخاص بعبارات المحور الأول والخاص بالتمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (58.5، 242.9)، وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أنه يوجد تحقيق لدرجة أبعاد التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت، حيث جاءت الاستجابة (أوافق بدرجة كبيرة) في العبارات أرقام (1، 2، 3، 4، 5، 8، 9، 10) تدل على أن الموظف بالاتحاد لديه القدرة على إنجاز مهام عملة بنجاح استناداً إلى خبراته السابقة، ويمتلك العديد من المهارات الإدارية الأساسية والضرورية، أن التفاعل الذاتي بداخله نحو العمل أو الأداء بالاتحاد يمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، معرفته الإدارية باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالاتحاد تساعد على التغلب على مشكلات عملة مما يزيد من فاعلية الذات تجاه الآخرين، والموظفين بالاتحاد على علم ودراية بجميع المعلومات المعرفية بالمؤسسة والتي تمكنهم من أداء أعمالهم، وحريصون على الألتحاق بالبرامج التدريبية الإدارية كي تمكنهم من تطوير أدائهم وتحقيق أهداف عملهم تجاه الآخرين، وأن أعضاء مجلس الاتحاد يقومون بتقييم أدائهم وعملهم بالاتحاد ومدى تفاعلهم الذاتي مع الآخرين، ويشجعونهم على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال الدورات التدريبية والتنقيفية، وجاءت الاستجابة (أوافق بدرجة متوسطة) في العبارات أرقام (6، 7) تدل على أنه يوجد تعاون مع كل الزملاء في إنهاء احتياجات جمهور المستفيدين دون ملل أو تعب مع إحساس بالرضا عن النفس مقابل التفاعل الذاتي مع الآخرين، توجد سهولة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لأداء عملي من الإدارات الأخرى بالاتحاد.

كما يتضح من الجدول (12) والخاص بعبارات المحور الثاني والخاص بالتمكين الوظيفي بأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (30.8، 0.152)، وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أنه يوجد تحقيق لدرجة أبعاد التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية لدى العاملين بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت، حيث جاءت الاستجابة (أوافق بدرجة كبيرة) في العبارات أرقام (1، 2، 3، 4، 8، 9، 10) تدل على أن إدراك الموظف بالاتحاد أن المهام والأعمال التي يقوم بها ذات معني وقيمة بالنسبة له، ويشعر باحترام زملائه في العمل بالاتحاد نظراً لفهمه طبيعة وخصائص عملة، وأن ما يقدمه من خدمة لجمهور المستفيدين بالاتحاد ذا معني وقيمة بالنسبة للآخرين، كما أن طبيعة العمل بالاتحاد تتضمن تأثير عملة في وظائف الآخرين، فكل منا يكمل الآخر، ممارسته للعمل بالاتحاد تمنحنا الشعور بالأهمية والوجود الذاتي، ويستطيع التعامل مع الجميع لفهمه معني وخصائص ومتطلبات العمل، ويحكم على فهمه لمعني ومتطلبات وخصائص عملة بالاتحاد من خلال رضا العملاء والمستفيدين بالاتحاد من الخدمة المقدمة إليهم، وجاءت الاستجابة (أوافق بدرجة متوسطة) في العبارات أرقام (5، 6، 7) تدل على أنه يوجد لديه شعور أن مجلس إدارة الاتحاد يسند إليه العمل بقوة لقناعتهم بمدى فهمه لمتطلبات وخصائص العمل بالاتحاد، فهمه لمتطلبات وخصائص عملة له تأثير في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، كما يوجد قصور في العمل في حالة تغيبي عن العمل لأن منظومة العمل في الاتحاد متكاملة.

كما يتضح من الجدول (13) والخاص بعبارات المحور الثالث والخاص بالتمكين الوظيفي في تطبيقات الاتصالات الفعالة أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (71.9، 302.9)، وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أنه لم تتحقق درجة أبعاد التمكين الوظيفي في الاتصالات الفعالة، حيث جاءت الاستجابة (لا أوافق) في العبارات أرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) تدل على ضعف وسائل الإتصال المتاحة بالاتحاد فلا تمكن الموظفين من نقل المعلومات والأفكار والمفاهيم وإستيعابها من وإلى السلطة الإدارية الأعلى،

ضعف القدرة على استخدام وسائل الإتصال المتاحة بالاتحاد في توفير الوقت والجهد تجاه إنهاء الأعمال الإدارية السريعة، كما يوجد ضعف لدى معظم العاملين بالاتحاد لمهارات استخدام وسائل الإتصال الحديثة لتسهيل الإجراءات الإدارية لجمهور المستفيدين، استخدام أجهزة الإتصال الحديثة من (فاكس، أجهزة كمبيوتر متطورة، وصلات أنترنت، لتفعيل عملية التواصل مع الآخرين، لا تنظم إدارة مجلس الاتحاد دورات تدريبية وتنقيفية بصفة دورية مستمرة لرفع الكفاءة المهنية والإدارية لمهارات الإتصال الفعال لدى العاملين بالاتحاد، ضعف القدرة على متابعة جمهور المستفيدين وقضاء الخدمة لهم من خلال الأنترنت، لا تبني إدارة الاتحاد منظومة الإدارة الألكترونية في التعامل مع أفرع الاتحاد المختلفة ومع جمهور المستفيدين أيضاً، على الرغم من قناعة الموظفين بأن توظيف واستخدام تقنية الإتصال الموجودة حالياً بالاتحاد تساهم في سرعة إتخاذ القرار، كما لا توجد صيانة مستمرة لأجهزة الإتصال بما يمنع إعاقة نقل المعلومات الخاصة بالاتحاد وجمهور المستفيدين.

كما يتضح من الجدول (14) والخاص بعبارات المحور الرابع والخاص بالتمكين الوظيفي في القدرة على الأختيار في العمل والتأثير في القرارات أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (41.2، 214.8)، وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الرابع ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أنه لم تتحقق درجة أبعاد التمكين الوظيفي في الاتصالات الفعالة، حيث جاءت الاستجابة (لا أوافق) في العبارات أرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) تدل على ضعف التعبير عن رأى الموظفين في القرارات التي يتخذها مجلس إدارة الاتحاد أو الإستماع لهم ومناقشتهم، ضعف القدرة الوظيفية على الأختيار في العمل والتأثير في القرارات بالاتحاد، وفي الحرية في أختيار أسلوب وأليات العمل بالاتحاد، كما لا تسمح إدارة الاتحاد بمساحة من الأختيار في إنهاء طبيعة الأعمال الإدارية السريعة في ضوء اللوائح والقوانين، أو المشاركة في إتخاذ القرارات، أو المشاركة في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالعمل المستقبلي، أو تفويض بعض السلطات للعاملين في ضوء تسيير أعمال الاتحاد الإدارية والفنية بما يحقق سرعة التنفيذ والأداء لأعمال الاتحاد، وضعف القدرة على التعاون والتنسيق مع الزملاء في العمل في جو من الحرية الإدارية لإنهاء أعمال الاتحاد الإدارية، أو إتخاذ أي إجراء إداري بما يضمن أداء أفضل للعمل لصالح جمهور المستفيدين بالاتحاد.

ويرى الباحث أن ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال إستجابات عينة البحث أنه يوجد تحقيق لدرجة أبعاد التمكين الوظيفي في الفعالية الذاتية، وأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل، لم تتحقق لدرجة أبعاد التمكين الوظيفي في الاتصالات الفعالة، القدرة على التأثير في القرارات، القدرة على الأختيار في العمل، عدم تحقق درجة التمكين الوظيفي في مجملته نظراً لأن الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها كي يتحقق مفهوم التمكين الوظيفي، كما أن ما توصل إليه الباحث من نتائج يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة موي، هينكن **Moye & Henkin (2006م)** (19) بوجود ارتباط معنوي بين التمكين وثقة الموظف في رؤسائه بمعنى أن الموظفين الذين يشعرون بأعلي مستويات التمكين والمتمثلة في (معني العمل، التصميم الذاتي، التأثير) يملكون أعلي مستويات الثقة في المديرين أي أن العلاقة إيجابية بينهما، أما متغير الكفاءة أو الجدارة فعلاقته سلبية مع مستوي الثقة، نتائج دراسة **نجي وآخرون Njie et al (2008م)** (21) أنه في برنامج إدارة الجودة الشاملة تكون المسؤولية مشتركة بين المديرين والموظفين، ويساعد ذلك على حل المشكلات أسرع وأسهل لأن كل واحد يكون مسؤولاً عن نشاط محدد، وعندما يتم التمكين بما فيه الكفاية للموظفين من خلال التدريب سيكون حافزاً لهم بالتأكد مما يؤدي في النهاية إلى الرضا الوظيفي، وقد أوصت بضرورة أن يتم التدريب من أجل الحصول على المهارات والمعارف، وأن تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل حل شكاوى العملاء بسرعة وبشكل فعال بعد تلقي التدريب المناسب على العمل الجماعي وتقنيات حل المشاكل.

كما أن ما توصل إليه الباحث من نتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من كارتر **Carter (2009م)** (13) أن معظم الموظفين يكونون أكثر إنتاجية عندما تخول لهم السلطة من قبل الإدارة، وأن التفكير المنهجي يساعد المديرين في عملية صنع القرار، وتحقيق زيادة في الإنتاج، وزيادة الروح

المعنوية، كما أن التمكين يشجع علي الابتكار، وزيادة الدافعية نحو العمل، وقد أوصت الدراسة بأهمية دعم المؤسسات لعملية التمكين للاستفادة من طاقات العاملين بها ودفعهم نحو زيادة الإنتاج، نتائج دراسة **أحمد أدريس عبده (2011م) (2)** بوجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية والتمكين الإداري حيث ارتبطت أساليب القيادة إيجاباً مع التمكين النفسي، والكفاءة الإدارية مع التمكين النفسي، أما الاتصال وتدفق المعلومات فكان ارتباطها بالتمكين النفسي إيجابي، ووجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي على الرضا الوظيفي بينما لم يكن هناك أي تأثير للتمكين التنظيمي على الرضا الوظيفي

كما تضيف نتائج دراسة **أميرسون Emerson (2008م) (14)** بضرورة حرص الإدارة علي ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين، كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي يشتركون معهم فيها وبالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه المنظمة.

ويرى **الباحث** في مجمل مناقشة النتائج للمحور الأول والثاني والثالث والرابع يتضح عدم تحقق درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في مجمل نظراً لأن الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها كي يتحقق مفهوم التمكين الوظيفي، وبذلك أمكن للباحث الإجابة على تساؤل البحث والمتمثل في: **ما هو واقع التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة؟**

الاستنتاجات والتوصيات : The Conclusions And The Recommendations

الاستنتاجات : The Conclusions

- 1- يوجد تحقيق لدرجة أبعاد التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في الفعالية الذاتية، وأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل.
- 2- يوجد تحقيق لدرجة أبعاد التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في الاتصالات الفعالة، القدرة على التأثير في القرارات، القدرة على الأختيار في العمل.
- 3- عدم تحقيق درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة في مجملتها نظراً لأن الأبعاد الإدراكية لمفهوم التمكين يجب أن تجتمع مع بعضها كي يتحقق مفهوم التمكين الوظيفي.

التوصيات : The Recommendations

- 1- ضرورة نشر ثقافة التمكين بين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد والإهتمام بجميع أبعاد التمكين الوظيفي والتي توصل إليها الباحث والمتمثلة في الفعالية الذاتية، وأستيعاب معني ومتطلبات وخصائص العمل، الاتصالات الفعالة، القدرة على التأثير في القرارات، القدرة على الأختيار في العمل، لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم وزيادة الإبداع الإداري والوظيفي.
- 2- ضرورة الإهتمام من قبل أعضاء مجلس إدارة الاتحاد بتوفير وسائل الاتصال الفعال والحديث وتدريب العاملين علي استخدامها، وتفعيل أستخدام منظومة الإدارة الإلكترونية.
- 3- ضرورة تنظيم لقاءات مستمرة ودورية شهرية بين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد والعاملين بالاتحاد لتدعيم العلاقات فيما بينهم وتعريفهم بأهداف الاتحاد واخذ آرائهم والعمل علي تبادل المعلومات بشكل دوري، ووضع آرائهم ومشاركتهم موضع التقدير والإحترام والأخذ بالبناء والمثمر منها والقابل للتنفيذ.

المراجع العربية والأجنبية : The Foreign The Arabic References

المراجع العربية : The Arabic References

- 1- **ابتسام عبد الرحمن حلواني (2001م):** أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه – دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديرين الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة المنوفية، العددان الثالث والرابع.
- 2- **أحمد إدريس عبدة (2004م):** أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في صناعة التأمين: دراسة على خدمات التأمين في السودان، رسالة دكتوراة، الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
- 3- **جمال محمد على (2007م):** الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 4- **حسن بسيوني حسن أيوب (2007م):** مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية- دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد التاسع، العدد الأول والثاني، يناير ويوليو.
- 5- **صلاح الدين عبد الباقي (2001م):** قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 6- **عادل ثابت (2007م):** سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- **عبد المحسن عبد المحسن جودة (2001م):** السلوك الانساني في المنظمات، المكتبة العصرية.
- 8- **عطية حسين أفندي (2003م) :** تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مجلة البحوث والدراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 9- **محمد جمال أبو المجد (2008م) :** التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، القاهرة.
- 10- **محمد ذكي عويس (2008م):** الطريق الى الجودة في التعليم العالي، سلسلة كراسات مستقبلية، المكتبة الاكاديمية، القاهرة.
- 11- **محمود أحمد الخطيب (2000م):** إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر السنوي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، 6-7 أبريل.
- 12- **مصطفى محمود أبو بكر (2003م):** التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية.

المراجع الأجنبية : The Foreign References

- 13- **Carter, J, D Tony, (2009):** Managers Empowering employees, Journal of Economics and Business Administration, Vol.1 No.2.
- 14- **Emerson,A , (2008):** Why Employe Empowerment should be more than just A Buzz Word at your Cu, credit union Journal, Vol,12.
- 15- **Gale, Lesia, (2002):** The Realationship Between Leadership and Employe Empowerment for Successful Total Quality Management Penrith, NSW, U of Western Sydney, Australasian Digital Theses.
- 16- **Ginnodo, W, (1997):** The power of Empowerment, Arlington Heighta, IL, Pride.
- 17- **Laschinger, HK, et , al (2002):** The Impact of Workplace Empowerment Organizational Trust on Staff Nurses, work Satisfaction and Organizational Commitment Health Care Management Review, Vol.26, Issue3, Gaitthersburg.
- 18- **Mir, Ali& Mir, Raza (2005):** Producing the Governable Employee, the Strategic Deployment of Workplace Empowerment , Cultural Dynamics , Vol.17 , No.1, march.

- 19- **Moy, M.J& Henkin, A, B, (2006):** Exploring Association between Employee Empowering and Interpersonal Trust in Managers Journal of Management Development Vol.25, No 2.
- 20- **Murrell, K, L, and Meredith, M (2000):** Empowering Employee, New York , Mc Graw- Hill.
- 21- **Njie, Thaddeus Litie, Fon, Linus Teky& Awomodu, Gbolahan, (2008):** Top Management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation, Master Thesis, School of Engineering, University College of Boras.
- 22- **Prince Jonathan D, (2007):** Promoting Consumer Empowerment through Entrepreneurship, A Proposal, Psychiatric Rehabilitation Journal Vol.30, No.3.
- 23- **Rebert Kretiner and Anglo Kncki (2009):** Organizational Behavior Amaazon , Ca, Third Edition, Canadian.
- 24- **Wan , Eric (2005):** Teacher Empowerment, Concepts, Stategies, and Implications for School in Hong Kong, Training and Development, Vol 49, Issue1.