



## التمكين الادارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية

أ.د/ لبيب عبدالعزيز لبيب  
د./ محمد حسين بكر  
الباحث / ياسر محمد فرج

### المخلص

يهدف البحث الى التعرف على علاقة الرضا الوظيفى بالتمكين الادارى لدى مديرى الهيئات الرياضية من خلال : مستويات درجات قائمة الرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية مستويات درجات أبعاد مقياس التمكين الادارى لدى مديرى الهيئات الرياضية. مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الادارى. الفروق في مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الادارى. طبيعة العلاقة بين درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفى لدى مديرى الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الادارى. أستخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه يشمل مجتمع البحث السادة مديرى الهيئات الرياضية باندية محافظة القاهرة والجيزة. تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من حجم المجتمع الكلي للبحث و يمثل عينة البحث الافراد أعضاء الأندية وهم عدد ( ١٤٠ ) نادى بمحافظة القاهرة - الجيزة توصل الباحثون للاستخلاصات التالية :

- ١- توجد علاقة بين التمكين والرضا الوظيفى
- ٢- بلغ معامل ارتباط المحور الاول: تفويض السلطة ٠,٨٤٥
- ٣- بلغ معامل ارتباط المحور الثانى : فرق العمل ٠,٥٤١
- ٤- بلغ معامل ارتباط المحور الثالث : التدريب والتعلم ٠,٣٤٥
- ٥- بلغ معامل ارتباط المحور الرابع : الاتصال الفعال ٠,٤٨٥
- ٦- بلغ معامل ارتباط المحور الخامس : التحفيز ٠.

### الكلمات الاستدلالية ( التمكين الادارى ، علاقته ، الرضا الوظيفى )

\*أستاذ إدارة الرياضية المتفرغ بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

\*\* أستاذ مساعد بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

\*\*\* باحث دكتوراه كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات





## مقدمة:

لقد شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين مجموعة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وذلك نتيجة قوى ومتغيرات بالغة التأثير مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والتي تركت آثارها على مختلف أنواع المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال المحلية والإقليمية والدولية مما جعلها تمارس أنشطتها وأعمالها في القرن الحادي والعشرين في مناخ يتسم بعدم الاستقرار والاضطراب والمنافسة الشديدة، كما أفرزت هذه التحولات بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي سادت في العقود السابقة فقد انتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والمعرفة وهو ما يعرف بالموجة الثالثة للإدارة والتي بدأت مع بداية السبعينيات من القرن العشرين، وقد رصد المهتمون بالإدارة بعض سمات أو خصائص هذه الحقبة الجديدة التي تؤثر حيويًا في نجاح المؤسسات ومن هذه السمات الالتزام الذاتي والجودة والثقة وتمكين العاملين.

والتمكن كاستراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية، يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثرًا أكثر في نفوس عامليه مديرا وقائدا. (محمود ومحمود، ٢٠٠٧، ص ١٩٧). ومدخل التمكين ممارسة لأسلوب إداري منظم يخضع للرقابة وقابل للتطوير من خلال مراقبته ومساندته من قبل إدارة المؤسسة. (Robert & De Bono, 2005) ولا يقتصر دور المدير على تسهيل مناخ العمل لتطبيق مدخل التمكين ولكن يتوجب عليه معرفة قدرات ومهارات العاملين لتسهيل عملية تفويض السلطة وفقا لقدراتهم. (١٢ : ٦٤).

ويعمل مدخل التمكين على تحويل السلطة نحو اللامركزية كوحدة أساسية من وحدات التغيير التنظيمي، لذا تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب كجزء من إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وذلك من أجل رفع مستوى الدافعية والحالة المعنوية لدى العاملين مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز الذي يعود بالفائدة على عملية الإصلاح المؤسسي وهو ما توصلت له العديد من اللامركزية (١١ : ٢٥) لقد نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تقود إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثون ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين. إذ تتمثل في بعض من الأبعاد التالية: (المقدرة، المعرفة، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، السلطة، التأثير، المساءلة على النتائج، التدريب على الأداء الإبداعي، التأثير، المقدرة) وتعتمد المنظمات - بشكل عام - في





نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، التي تتوقف بدورها على رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار ونمو هذه المنظمات، ومن ثم ضرورة الإهتمام به والحفاظ عليه.

وتُعد دراسة ظاهرة الرضا الوظيفي "job satisfaction" التجسيد الحي للإستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة سواء كانت عامة أم خاصة وسواء كانت إنتاجية أو خدمية. (١٠ : ٢٠٤)

كما أن دراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل والظروف المؤثرة على الإرتقاء بالأداء ومن بينها الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات يسهم في التعرف على حالة الأداء والكشف عن نقاط القوة ودعمها ونقاط القصور ووضع حلول ومقترحات للتغلب عليها لتقويم وتصحيح المسار الإداري لها.

ويعبر الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل ، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ،والرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة إلى الأفراد والمجتمعات ، فرضا الفرد عن مهنته يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي الاجتماعي ، وذلك أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي ، الذى يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده ، كما أنه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد فى جميع جوانب حياته الأخرى ، الأسرية والاجتماعية ( ١٤ : ٦٨ ).

ويمكن تقسيم مصادر الرضا عن العمل إلى مصادر خارجية و أخرى داخلية ، ويعد المقصود من المصادر الخارجية للرضا الوظيفي تلك المصادر التي تحقق الرضا من خلال عوامل غير العمل ذاته ومنها : جماعة العمل ، ظروف العمل المادية ، القيادة ، الإشراف ، كما أن الإشراف وأسلوب الرؤساء فى القيادة من أهم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الأسلوب الذى يتبعونه فى التوجيه والرقابة والمتابعة وحل المشكلات ، ويؤثر الرئيس المتسلط سلبيا على مستوى الرضا ، وتعتبر جماعة العمل ذو تأثير مباشر على الرضا ، كما أن ظروف العمل المادية لها تأثير مباشر على الرضا عن العمل الذى يحققه رفع الكفاءة الإنتاجية نتيجة توافر المناخ المادى المناسب للعمل ، أما المقصود بالمصادر الداخلية هى تحقيق الرضا من خلال العمل ذاته ، على أساس أن يكون قادرا على استغلال قدرات الفرد ، وإذا كان العمل الذى يؤديه الفرد مشعبا لحاجاته ومستغل لطاقاته وفى نفس الوقت يحقق ذات الفرد ، استقر الفرد واطمأن وارتبط بهذا العمل وأتقنه وذلك كله يؤدي إلى ارتفاع الرضا عن العمل ( ٥ : ٢٠٦ ، ٢٠٩ ) .





## مشكلة البحث:

ومع هذا الإختلاف في بيئة العمل في الهيئات الرياضية ومن ثم إختلاف العوامل المؤثرة على مستوى رضا العاملين وأداء الإدارة في كل منهما، ومن خلال عمل الباحثون كمدير تنفيذي لاحد الأندية الرياضية ، أحس بوجود تباين لمستوى الرضا الوظيفي للمديري الرياضيين العاملين بإدارة النشاط الرياضي معتمداً في ذلك على الملاحظات الشخصية وآراء الأخصائيين الرياضيين حول مستوى رضائهم عن العمل من خلال المناقشات التي تمت مع بعضهم للتعرف على مستوى رضائهم عن العمل والعوامل المؤثرة سلبياً على أداء العمل بشكل عام.

بالنظر إلى ممارسات الإدارة في الهيئات الرياضية نجد أن هذه الممارسات تتسم بالممارسات التقليدية والتي كانت مناسبة لإدارة تلك المؤسسات في مرحلة ما، وأصبحت غير مناسبة لإدارة اليوم والمستقبل مما يتطلب من القائمين على الإدارة في هذه المؤسسات التخلي عن هذه الممارسات، والسعي نحو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز علي أن الإدارة المعاصرة مطالبة في هذه الآونة أكثر من أي وقت مضى بتغيير نظرتها للعاملين، والنظر إليهم كرأس مال فكري ينبغي الاهتمام بهم وتتميتهم وتدريبهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل، بالإضافة إلى أن فاعلية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء مرؤوسيههم أكثر من أدائهم كأفراد، فضلا عن قيامهم بتوفير المقومات التي تسهم في تفعيل وتطبيق مدخل تمكين العاملين

وهذا ما دفع الباحثون بدراسة التمكين الادارى وعلاقته بالرضا الوظيفى لدى مديري الهيئات الرياضية

## هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على علاقة الرضا الوظيفى بالتمكين الادارى لدى مديري الهيئات

الرياضية من خلال :

١. مستويات درجات قائمة الرضا الوظيفى لدى مديري الهيئات الرياضية
٢. مستويات درجات أبعاد مقياس التمكين الادارى لدى مديري الهيئات الرياضية.
٣. مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفى لدى مديري الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الادارى.
٤. الفروق في مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفى لدى مديري الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الادارى.
٥. طبيعة العلاقة بين درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفى لدى مديري الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الادارى.





## تساؤلات البحث :

١. ما هي مستويات درجات قائمة الرضا الوظيفي لدى مديري الهيئات الرياضية ؟
٢. ما هي مستويات درجات أبعاد مقياس التمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية ؟
٣. ما هي مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لدى مديري الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الإداري لدى للمديرين ؟
٤. ما هي الفروق في مستويات درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لدى مديري الهيئات الرياضية وفقاً لمستوى التمكين الإداري للمديرين ؟
٥. ما هي طبيعة العلاقة بين درجات أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ودرجات قائمة التمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية ؟

## المصطلحات المستخدمة بالبحث:

١. الرضا الوظيفي:  
هو ظاهرة متعددة الأبعاد ذات تأثير على مستوى الأداء والإنتاجية كحصوله للتفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته المادية. (٢٦ : ٧١)
٢. التمكين الإداري :  
يعرف التمكين الإداري علي أنه: "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف". ( ١٤ : ٦٥ )
٣. مديري الهيئات الرياضية  
هو المختص بوضع خطط وبرامج الأنشطة الرياضية وتنفيذها وإدارتها وإعداد البيانات والإحصائيات الخاصة بها والإشراف عليها فنيا وإداريا. (\*)
- ٤- الهيئات الرياضية:  
هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانات لنشر الممارسة الرياضية. قانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧



## خطة وإجراءات البحث

منهج البحث :

أستخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه.

ثانيا: مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث السادة مديري الهيئات الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة .

عينة البحث

تم اختيار العينة بالطريقة العمدية من حجم المجتمع الكلي للبحث و يمثل عينة البحث مديري الهيئات الرياضية وهم عدد ( ١٤٠ ) بمحافظة القاهرة - الجيزة كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (١)

#### الأندية بمحافظة القاهرة والجيزة

م	اسم النادي	م	اسم النادي	م	اسم النادي	م	اسم النادي
١-	نادي ناصر الاجتماعي	٣٦	شبرا الرياضي	٧١	مركز المعادن والتبريد	١٠٦	الشرقية للدخان الرياضي
٢-	شركة مصر الجديدة للإسكان والتعمير	٣٧	المطابع الأميرية	٧٢	مركز تدريب القوي الكهربائية	١٠٧	بولاق الدكرور
٣-	هومنتمن نوبار	٣٨	معهد شلل الأطفال	٧٣	اسكو الرياضي	١٠٨	العربي بدلاور
٤-	هومنتمن آرات الرياضي	٣٩	وراق الحضر	٧٤	محطة كهرباء شمال القاهرة	١٠٩	الصيد المصري بالدقي
٥-	هليويدو	٤٠	النيل للرياضات المائية	٧٥	النصر للاستيراد والتصدير	١١٠	الدقي الرياضي
٦-	هليوبوليس الرئيسي	٤١	قدامى الرياضيين بالدقي	٧٦	ايديال الرياضي	١١١	التجديف اليوناني
٧-	هليوبوليس الشروق	٤٢	العاملين بمدينة أوسيم	٧٧	شركة القاهرة للأدوية	١١٢	يخت القاهرة
٨-	الغابة	٤٣	فرسان الإرادة	٧٨	الشرق الأدنى للأرمن	١١٣	المصري للتجديف
٩-	نادي الطيران	٤٤	العاملين بشركة كهرباء غرب القاهرة	٧٩	شركة النيل لأعمال النقل	١١٤	نادي ناصر الاجتماعي
١٠-	النصر الرياضي	٤٥	شركة السكر الرياضي	٨٠	شركة النيل للأدوية	١١٥	المطابع الأميرية
١١-	الشمس	٤٦	العياط الرياضي	٨١	مصر للبتترول	١١٦	معهد شلل الأطفال
١٢-	المؤسسة الرياضية بالهايكستب	٤٧	٦ أكتوبر الرياضي	٨٢	طلانج الجيش	١١٧	وراق الحضر
١٣-	بتروجت	٤٨	الشيخ زايد الرياضي	٨٣	مصر للتأمين	١١٨	النيل للرياضات المائية
١٤-	شركة أنبي الرياضي	٤٩	الصيد المصري بـ ٦ أكتوبر	٨٤	كيمت	١١٩	قدامى الرياضيين بالدقي





15-	الوفاء والأمل	٥٠	نجوم المستقبل	٨٥	الداخلية الرياضي	١٢٠	العاملين بمدينة أوسيم
16-	مدينة نصر للإسكان والتعمير	٥١	بيفرلي هيلز	٨٦	الشباب الرياضي بالقاهرة الجديدة	١٢١	فرسان الإدارة
17-	الجولف الرياضي	٥٢	الاعلاميين الرياضي	٨٧	نادي القاهرة الجديدة	١٢٢	العاملين بشركة كهرباء غرب القاهرة
18-	المستقبل الرياضي للعاملين بالمحافظة	٥٣	كاسكادا الرياضي	٨٨	نادي المعادي واليخت	١٢٣	شركة السكر الرياضي
19-	الإرادة والتحدى	٥٤	أكاديمية أجياد الفروسية	٨٩	نادي حلوان العام	١٢٤	العياط الرياضي
20-	الزهور الرياضي	٥٥	هيئة النيابة الإدارية بالدقي	٩٠	مدينة 15 مايو	١٢٥	٦ أكتوبر الرياضي
21-	المقاولون العرب	٥٦	مزارع دينا الرياضي	٩١	عرب راشد	١٢٦	الشيخ زايد الرياضي
22-	مدينة نصر الرياضي	٥٧	مصر لكرة القدم	٩٢	عرب غنيم	١٢٧	الصيد المصري بـ ٦ أكتوبر
23-	السكة الحديد الرياضي	٥٨	سيراميكا كليوباترا	٩٣	منشية ناصر	١٢٨	نجوم المستقبل
٢٤-	المركز الكشفي العربي لخدمة العاملين	٥٩	جولدي الرياضي	٩٤	منشية حلوان الجديدة	١٢٩	بيفرلي هيلز
25-	الجيش الرياضي	٦٠	المناجم للحديد والصلب	٩٥	زهراء حلوان	١٣٠	الاعلاميين الرياضي
26-	الصحة و العبور	٦١	معهد تدريب وريان	٩٦	حدائق حلوان	١٣١	كاسكادا الرياضي
27-	مدرسة الموهوبين	٦٢	التعاون للبتترول	٩٧	حلوان الرياضي	١٣٢	أكاديمية أجياد الفروسية
28-	المطرية الرياضي	٦٣	الزمالك الرياضي	٩٨	كفر العلو	١٣٣	هيئة النيابة الإدارية بالدقي
29-	الشركة العامة للدواجن	٦٤	الترسانة الرياضي	٩٩	حلوان البلد	١٣٤	مزارع دينا الرياضي
30-	النخيل	٦٥	طلعت حرب	١٠٠	اتحاد شباب المعصرة	١٣٥	مصر لكرة القدم
31-	بركة الحاج	٦٦	البنك الأهلي	١٠١	حلوان القبلية	١٣٦	المصرية للاتصالات
32-	المرج الرياضي	٦٧	التوفيقية للتنس	١٠٢	نشء وشباب العمال	١٣٧	الجمارك
33-	القاهرة	٦٨	العجوزة الرياضي	١٠٣	المجموعات العلمية	١٣٨	شركة الدلتا الصناعية ( ايديال )
34-	الفروسية	٦٩	الترسانة للتجديف والألعاب المائية	١٠٤	اسمنت حلوان	١٣٩	هواة الصيد
35-	شركة الشرق للتأمين	٧٠	العاملين بشركة القابضة للمصل واللقاح	١٠٥	الشركة القومية للاسمنت	١٤٠	البلياردو





## جدول ( ٢ )

### التوصيف العدد لأفراد عينة البحث

المؤسسة	العدد	عدد العينة الأساسية	عدد عينة الدراسة الاستطلاعية	الإجمالي
الأندية	١٤٠	١١٦	٣٤	١٤٠

يشير جدول رقم ( ٢ ) إلى أن عدد الأندية التي قام الباحثون بتطبيق عليها ( ١٤٠ ) نادي رياضي بمعدل ( ١ ) مدير النادي

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثون في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث الوسائل التالية :-

#### ١- استمارات الاستبيان:

قامت الباحثون بتحديد عدد ( ٢ ) استبيان الأول ( التمكين الإداري ) والثاني ( الرضا الوظيفي ) ومحاور الاستبيان قيد البحث حيث راعت الباحثون عند بناء وتصميم الاستبيان مبادئ وأسس البحث العلمي حتي يتم التوصل إلي الشكل النهائي للاستبيان بما يحقق أهداف وتساؤلات البحث وذلك من خلال قيام الباحثون بعمل الخطوات التالية :

- تحديد المحاور الأساسية والفرعية للاستبيان في الدراسة بما يساعد علي تحقيق أهداف وتساؤلات البحث .
- تحديد صياغة العبارات الخاصة بكل محور بحيث تتناسب العبارة مع المحور الخاص بها وبالاستبيان ككل .
- سهولة العبارات ووضوحها .
- التأكد من توافر الصلاحية العلمية ( الصدق والثبات في استمارة الاستبيان قيد الرسالة).

### رابعا: حساب المعاملات العلمية للاستبيان

#### أولا التمكين الإداري

قام الباحثون في البحث الحالي بحساب صدق الاستبيان بطريقتين هما :-

#### ١- صدق المحتوي :-

يهدف صدق المحتوي إلي جعل الجانب المقاس مرتبط بغيره من الجوانب الأخرى بالنسبة للاستمارة وتتم في البحث التالي عن طريق عرض الاستبيان علي عدد من الخبراء لتحديد أهم المكونات الصادقة التي يري المحكمون أنها تشكل من وجهة نظرهم أهمية خاصة للاستبيان





وتحديد العبارات التي تقيس هذه المكونات. ويعتمد تحديد هذه المكونات علي حساب تكرار كل عبارة والنسبة المئوية بالنسبة للعدد الكلي للخبراء بحيث تستبعد العبارات الخاصة التي تحصل علي تكرارات تقل عن (٨٥%) من المجموع الكلي للآراء .  
وقد قامت الباحثة بعرض الاستبيان علي عدد من الخبراء بلغ (٧) خبراء وقد تراوحت نسب الاتفاق علي العبارات ما بين (٨٥.٧% : ١٠٠%) وذلك بعد إجراء التعديلات على العبارات والتي طلبها الخبراء .

### جدول (٣)

#### النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء التمكين الإداري

ن = ٧

المحاور المقترحة	موافق	غير موافق	نسبة الموافقة
تفويض السلطة	٧	—	١٠٠%
فرق العمل	٧	—	١٠٠%
التدريب والتعلم	٧	—	١٠٠%
الاتصال الفعال	٦	١	٨٥,٧١%
التحفيز	٦	١	٨٥,٧١%
الاتصال	٦	١	٨٥,٧١%
بيئة التمكين	٦	١	٨٥,٧١%

يتضح من جدول ( ٣ ) أن جميع المحاور التي تم طرحها على السادة الخبراء قد تمت الموافقة عليها بنسب مئوية أعلى من ( ٨٥ % ) وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون .  
ثم قام الباحثون بعرض المحاور على السادة الخبراء لأبداء رأيهم في وضع الأهمية النسبية لكل محور بعد أن وضعت فرضية بأن عدد عبارات الاستبيان تراوح ( ٨٥ ) عبارة ، وذلك للتعرف على تمثيل كل محور بعدد عبارات معينة في ضوء أهميته النسبية .

### جدول (٤)

ن = ٧

#### الأهمية النسبية لمحاور استبيان التمكين الإداري

المحاور	الأهمية النسبية " تقريباً "	عدد العبارات الممثلة للمحور بالاستبيان
تفويض السلطة	١٢%	١١
فرق العمل	١٤%	١٢
التدريب والتعلم	٢١%	١٨
الاتصال الفعال	٨%	٧
التحفيز	٢٧%	٢٣





المحاور	الاهمية النسبية " تقريباً "	عدد العبارات الممثل للمحور بالاستبيان
الاتصال	٧.١	٥
بيئة التمكين	١٠٪	٩
المجموع	١٠٠٪	٨٥ عبارة

يتضح من جدول (٤) الأهمية النسبية لمحاور الاستبيان من خلال إبداء رأى السادة الخبراء، وسوف يقوم الباحثون بمراعاة تلك الأهمية فى تمثيل عبارات كل محور داخل الاستبيان.

صدق استبيان التمكين الإدارى :

### جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلى لعبارات محور فى استبيان التمكين الإدارى

ن = ٣٤

م	العبارة المقترحة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط
١	تفوضنى الإدارة سلطات كافية لانجاز مهام وظيفتى	2.8000	0.40338	*0.444
٢	تثق الإدارة فى قدرتى على أداء المهام الموكولة لى	2.6167	0.49030	*0.771
٣	لا يمارس رؤسائى الصلاحيات المفوضة إلا خلال فترة التفويض	2.3833	0.49030	*0.390
٤	تمنحنى الإدارة المرونة المناسبة للتصرف فى أداء مهمائى	2.4167	0.49717	*0.497
٥	توفر لى وظيفتى الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	2.2000	0.75465	*0.749
٦	الصلاحيات المفوضة لى كافية لإنجاز مهمائى الوظيفية.	1.6167	0.49030	*0.771
٧	لدى الإدارة ثقة فى قدرتى على أداء المهام الموكولة لى.	1.8167	0.39020	*0.320
٨	تمنحنى الإدارة المرونة المناسبة للتصرف فى أداء مهمائى.	1.6167	0.49030	*0.771
٩	اتخذ القرارات المتعلقة بأداء مهمائى باستقلالية.	2.4000	0.80675	*0.365
١٠	لدى القدرة على التأثير فى طبيعة القرارات المتعلقة بمهمائى.	1.7667	0.74485	*0.332
١١	تتبنى الإدارة فلسفة التفويض وتنمى هذه الروح لدى موظفيها.	2.2000	0.40338	*0.818

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

### جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلى لعبارات محور فى استبيان التمكين الإدارى

ن = ٣٤

م	العبارة المقترحة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط
١	أهداف فرق العمل واضحة.	2.0000	0.61064	*0.749
٢	ادوار أعضاء فرق العمل واضحة ومعلومة.	2.6000	0.49403	*0.834
٣	يتم تقديم كافة المواد (مادية، وغيرها) التى يحتاجها الفريق.	1.9833	0.62414	*0.364**
٤	يملك فريق العمل رغبة فى تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق.	2.2000	0.75465	*0.504
٥	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل فى النادى.	1.9833	0.65073	*0.426
٦	تركز الإدارة العليا على الاداء الجماعى بدلاً من الفردى.	1.7833	0.73857	*0.412



*0.749	0.61064	2.0000	تسود الثقة بين جماعات العمل.	٧
*0.649	0.89237	2.0167	تدعم الادارة العليا تشكيل فرق العمل لاداء المهام.	٨
*0.601	0.66384	2.0000	تنجز فرق العمل المهام الموكلة لها بقدرة عالية.	٩
*0.593	0.49030	2.3833	التزم بشكل عالي تجاه المهام عندما أعمل ضمن مجموعة.	١٠
*0.468	0.75071	2.2500	حاجات المجموعة تتقدم على حاجاتي الشخصية.	١١
*0.364	0.62414	1.9833	يلجأ النادي لحل المشكلات الادارية من خلال فريق العمل.	١٢

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

### جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلى لعبارات محور فى استبيان التمكين الادارى

ن = ٣٤

م	العبرة المقترحة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الارتباط
١	تتبنى ادارة النادي خطة واضحة لتدريب الموظفين.	1.9833	0.62414	*0.624
٢	توفر ادارة النادي دورات تدريبية باستمرار للموظفين.	2.6167	0.49030	*0.393
٣	تشجع ادارة النادي على تبادل الخبرات بين الموظفين.	2.4500	0.81146	*0.406
٤	تشجع ادارة النادي تبادل الخبرات مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل.	2.0333	0.58125	*0.847
٥	توفر ادارة النادي فرصة التعلم واكتساب مهارات جديدة.	1.8000	0.40338	*0.365
٦	تسعى ادارة النادي لتطوير أداء الموظفين باستمرار.	2.1167	0.80447	*0.419
٧	يحرص النادي على تعيين ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل.	2.4000	0.49403	*0.378
٨	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	2.1000	0.89632	*0.311
٩	توفر لى النادي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	1.8333	0.71702	*0.392
١٠	تتميز التعليمات والإجراءات في النادي بالوضوح	1.8500	0.36008	*0.696
١١	يستطيع الموظفون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بلا صعوبة	2.8500	0.36008	*0.696
١٢	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	2.2667	0.44595	*0.437
١٣	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار	1.9000	1.00338	*0.671
١٤	الفرصة متاحة أمام جميع المرؤوسين في النادي للتدريب واكتساب المعارف وتطوير المهارات	2.4167	0.49717	*0.366
١٥	يتم تحديد وتحديث الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين في النادي	2.8167	0.39020	*0.620
١٦	تعليم المرؤوسين يؤدي إلى زيادة قدرتهم على تحمل المسؤوليات	2.1833	0.39020	*0.620
١٧	تعليم المرؤوسين يساعد على إعدادهم لممارسة التمكين	2.5167	0.74769	*0.346
١٨	تناسب الدورات والبرامج التدريبية التي يشارك فيها المرؤوسين مع احتياجاتهم	1.8500	0.36008	*0.696

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

### جدول (٨)



صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور في استبيان التمكين الادارى

ن = ٣٤

م	العبارة المقترحة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	تتميز التعليمات والاجراءات في النادي بالوضوح التام.	2.1667	0.37582	*0.914
٢	يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة.	2.3667	0.82270	*0.554
٣	تهتم ادارة النادي بايجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	2.0167	0.89237	*0.649
٤	يتوافر لدى النادي نظام معلومات فاعل وكفؤ.	2.3667	0.82270	*0.554
٥	تسمح ادارة النادي بحرية الوصول للمعلومات.	2.3833	0.49030	*0.290
٦	أحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملي في أي وقت.	1.9833	0.65073	*0.406
٧	أشارك الموظفين بالمعلومات والبيانات التي تخص عملي.	2.2000	0.40338	*0.281

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

جدول (٩)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور في استبيان التمكين الادارى

ن = ٣٤

م	العبارة المقترحة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	تقوم ادارة النادي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	1.9833	0.62414	*0.624
٢	يشعرنى مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالديوان.	2.6167	0.49030	*0.393
٣	ادارة النادي تتوقع منى النتائج والاعمال الجيدة باستمرار.	2.4500	0.81146	*0.406
٤	تتلقى مبادراتى واجتهاداتى الشخصية تشجيع ودعم الادارة العليا.	2.0333	0.58125	*0.847
٥	تقدر ادارة النادي الجهود المبذولة من قبل الموظفين في العمل.	1.8000	0.40338	*0.365
٦	يسمح نظام العمل في النادي بمشاركتي في اتخاذ القرارات.	2.1167	0.80447	*0.419
٧	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع جهودي المبذولة في العمل.	2.4000	0.49403	*0.378
٨	نظام الترقيات والحوافز يقوم على العدالة والموضوعية.	2.1000	0.89632	*0.311
٩	كفاءة الموظفين تعتبر معيارا أساسيا في الترقية والتحفيز.	1.8333	0.71702	*0.392
١٠	يقوم مديري المباشر في تعزيز الدافعة لدي باستمرار.	1.8500	0.36008	*0.696
١١	تعمل النادي على إيجاد الدافعية لدى المرؤوسين	2.8500	0.36008	*0.696
١٢	نظام الحوافز المعمول به في النادي يشجع على تمكين المرؤوسين	2.2667	0.44595	*0.437
١٣	يتم تحفيز المرؤوسين على تحمل مسؤوليات أكبر	1.9000	1.00338	*0.671
١٤	توجد لدى المرؤوسين في النادي الدافعية لقبول سلطات أوسع	2.4167	0.49717	*0.366
١٥	السياسات والإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل في النادي واضحة لجميع العاملين	2.8167	0.39020	*0.620
١٦	أهداف ورؤية النادي واضحة للمرؤوسين	2.1833	0.39020	*0.620
١٧	يعرف كل مرؤوس في النادي الهدف من وراء عمله الذي يقوم به	2.5167	0.74769	*0.346
١٨	يعرف كل مرؤوس في النادي ما هي النتائج المتوقعة منه	1.8500	0.36008	*0.696
١٩	تمكين المرؤوس يعمل على خلق الإحساس بالانتماء للنادي	1.5167	0.79173	*0.395
٢٠	تحمل المرؤوس للمسؤولية تؤدي إلى فعالية أدائه	1.8167	0.39020	*0.620





*0.624	0.62414	1.9833	يتم منح المرؤوسين في النادي قدرا واسعا من الصلاحيات من أجل تعزيز انتمائهم للنادي	٢١
*0.393	0.49030	2.6167	تمكين المرؤوس يخلق لديه الشعور داخليا بأنه جزء من النادي	٢٢
*0.406	0.81146	2.4500	وضوح الأهداف لدى المرؤوسين في النادي يزيد من فعالية ممارسة مفهوم التمكين	٢٣

جدول (١٠)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور في استبيان التمكين الاداري

ن = ٣٤

م	العبارة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	تقدر النادي جهودي في العمل	1.9833	0.62414	*0.624
٢	يسمح لي نظام العمل في النادي بالمشاركة في اتخاذ القرارات	2.6167	0.49030	*0.393
٣	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	2.4500	0.81146	*0.406
٤	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المنظمة	2.0333	0.58125	*0.847
٥	تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقية	1.8000	0.40338	*0.365

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

جدول (١١)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور في استبيان التمكين الاداري

ن = ٣٤

م	العبارة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	تواكب النادي التطورات لتغيير أساليب العمل	2.2420	0.24581	*0.470
٢	تواكب النادي التطورات في التشريعات التي تعمل بموجبها	2.1455	0.90280	*0.525
٣	تقوم النادي بإدخال الأجهزة الحديثة في عملها	2.1160	0.59220	*0.612
٤	توضح النادي الهدف من عملية التغيير للمرؤوسين فيها	2.4410	0.62170	*0.712
٥	لدى المرؤوسين في النادي القدرة على استيعاب عملية التغيير	2.1880	0.49514	*0.309
٦	يقوم الرؤساء بالنادي بنقل خبراتهم إلى المرؤوسين	1.8600	0.65180	*0.463
٧	يقوم الرؤساء في النادي بمشاركة المرؤوسين أسرار العمل	2.2833	0.41524	*0.526

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

جدول (١٢)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان والمجموع الكلي

ن = ٣٤

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	تفويض السلطة	44.8333	2.87695	*0.524
٢	فرق العمل	46.1167	4.03834	*0.736
٣	التدريب والتعلم	45.4167	4.72028	*0.463





*0.720	2.50921	22.4333	الاتصال الفعال	٤
*0.680	2.64710	23.4101	التحفيز	٥
*0.541	4.72028	87.4167	الاتصال	٦
*0.785	2.50921	15.4333	بيئة التمكين	٧
	6.63222	183.8000	مجموع الاستبيان	

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠  
جدول ( ١٣ )

معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ

ن=٣٤

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الفا كرونباخ
١	تفويض السلطة	44.8333	2.87695	*0.437
٢	فرق العمل	46.1167	4.03834	*0.572
٣	التدريب والتعلم	45.4167	4.72028	*0.660
٤	الاتصال الفعال	22.4333	2.50921	*0.753
٥	التحفيز	23.4101	2.64710	*0.697
٦	الاتصال	87.4167	4.72028	*0.660
٧	بيئة التمكين	15.4333	2.50921	*0.753
	الاستبيان ككل	183.8000	6.63222	*0.724

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) = ٠,٢٥٠

## الرضا الوظيفي

١- صدق المحكمين (الخبراء):

قام الباحثون بعرض الإستمارة في الصورة الأولى مرفق (٢) على السادة الخبراء وعددهم (٧) خبراء، لتقنينهما وحساب المعاملات العلمية لهما، وذلك بالتوصيف الموضح بجدول رقم (٤) وجدول رقم (٥)، وقد وافق السادة الخبراء على محاور وعبارات الإستمارتين بنسبة ١٠٠٪ مع تعديل صياغة بعض العبارات بالإستمارتين.

جدول رقم (١٤)

توصيف إستمارة إستبيان الرضا الوظيفي في صورتها الأولى

م	المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
١	الرضا المالي	١ - ٦	٦
٢	الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاحة	٧ - ١١	٥
٣	الرضا عن الأمان والإستقرار الوظيفي	١٢ - ١٦	٥
٤	الرضا عن طبيعة وحجم العمل وملابته للقدرات الشخصية	١٧ - ٢٣	٧
٥	الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية	٢٤ - ٣٠	٧
٦	الرضا عن علاقات العمل	٣١ - ٣٥	٥





م	المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
٧	الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل	٣٦ - ٤٢	٧
٨	الرضا عن أساليب تقويم الأداء	٤٣ - ٤٧	٥
المجموع			٤٧

جدول رقم (١٥)

توصيف إستمارة إستبيان تقويم الأداء في صورتها الأولى

م	المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
١	أهداف إدارة النشاط الرياضي بالجامعة	١ - ٨	٨
٢	خطط وبرامج إدارة النشاط الرياضي بالجامعة	٩ - ١٨	١٠
٣	تنظيم وهيكلية إدارة النشاط الرياضي بالجامعة	١٩ - ٢٣	٥
٤	القيادة والإشراف بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة	٢٤ - ٣١	٨
٥	الإمكانات بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة	٣٢ - ٤٠	٩
٦	التدريب والصقل المهني بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة	٤١ - ٤٨	٨
٧	المتابعة والتقويم بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة	٤٩ - ٥٨	١٠
المجموع			٥٨

٢- صدق الإتساق الداخلي:

قام الباحثون بتطبيق الإستمارة في الصورة الأولى على (٣٤) من المديرين من غير عينة البحث وذلك لإختبار الإتساق الداخلي لهما بإستخدام معامل إرتباط بيرسون بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه وإرتباط المحاور بالمجموع الكلي لكل إستمارة وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٦)

معامل الإرتباط بين العبارات ومحاورها لإستمارة الرضا الوظيفي لحساب صدق الاتساق الداخلي

( ن = ٣٤ )

رقم المحور	رقم العبارة	م	ع	قيمة "ر"
المحور الأول	1	0.967	0.615	0.875
	2	0.833	0.592	0.718
	3	0.967	0.89	0.712
	4	0.533	0.629	0.587
	5	0.7	0.75	0.435





رقم المحور	رقم العبارة	م	ع	قيمة "ر"
	6	0.433	0.504	0.47
المحور الثاني	1	1.367	0.669	0.675
	2	0.833	0.834	0.604
	3	1.733	0.521	0.493
	4	0.6	0.563	0.537
	5	1.333	0.758	0.47
	1	1.733	0.45	0.845
المحور الثالث	2	1.7	0.466	0.851
	3	1.767	0.43	0.531
	4	1.633	0.49	0.739
	5	0.9	0.548	0.296
	1	1.6	0.621	0.501
المحور الرابع	2	1.067	0.74	0.799
	3	1.133	0.73	0.551
	4	1.1	0.845	0.626
	5	1.667	0.479	0.417
	6	1.667	0.606	0.604
	7	1.633	0.49	0.613
	1	1.233	0.817	0.461
المحور الخامس	2	1.167	0.874	0.732
	3	1.067	0.828	0.756
	4	1	0.743	0.261
	5	0.6	0.675	0.588
	6	0.9	0.548	0.722
	7	0.6	0.675	0.588
المحور السادس	1	1.567	0.504	0.609
	2	1.533	0.629	0.79
	3	1.833	0.461	0.628
	4	1.567	0.626	0.724
	5	0.867	0.507	0.666
المحور السابع	1	1.233	0.728	0.663
	2	1.033	0.809	0.588
	3	1.2	0.61	0.09
	4	1.067	0.828	0.672
	5	1.133	0.776	0.725







رقم المحور	رقم العبارة	م	ع	قيمة "ر"
المحور الثامن	6	1.367	0.718	0.423
	7	1.2	0.61	0.736
	1	0.867	0.776	0.826
	2	0.767	0.774	0.667
	3	0.6	0.563	0.699
	4	1.167	0.747	0.696
	5	0.667	0.711	0.511
رقم المحور	رقم العبارة	م	ع	قيمة "ر"
المحاور وارتباطها مع المجموع الكلي للمحاور	1	4.433	2.528	0.444
	2	5.867	1.871	0.426
	3	7.733	1.53	0.377
	4	9.867	2.7	0.687
	5	6.567	3.025	0.624
	6	7.367	1.884	0.72
	7	8.233	2.885	0.746
	8	4.067	2.434	0.854
	المجموع الكلي	54.133	11.828	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول رقم (١٦) وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل من العبارات ومحاورها مما يدل على صدق العبارات وذلك لجميع عبارات الإستهتبان ماعدا العبارات أرقام (٥) من المحور الثالث ، والعبارة رقم (٤) من المحور الخامس ، والعبارة رقم (٣) من المحور السابع ، كما يتضح من الجدول وجود ارتباط دال بين محاور الإستهتبان والمجموع الكلي للإستهتبان مما يدل على صدق المحاور المقترحة للإستهتبان وقد تراوحت معاملات الارتباط للمحاور بين ٠.٣٧٧ و ٠.٨٥٤ .

وبالتالي يصبح إجمالي عدد العبارات التي لم تحصل على معامل الارتباط الدال ثلاثة عبارات وقد قام الباحثون بحذف هذه العبارات وأصبح إجمالي عدد عبارات الإستهتبان (٤٤) عبارة بدلاً من (٤٧).

- ثانياً: الثبات





قام الباحثون بإيجاد الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق على عينة الدراسة الإستطلاعية والتي أشتملت على (٣٤) من الأخصائيين الرياضيين من غير عينة البحث الأساسية كالتالي:

جدول رقم (١٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لإستمارة الإستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي لحساب

معامل الثبات ( ن = ٣٤ )

قيمة "ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		مسلسل
	ع	م	ع	م	
0.822	0.607	0.900	0.615	0.967	1
0.803	0.568	0.767	0.592	0.833	2
0.915	0.885	0.900	0.890	0.967	3
0.819	0.571	0.467	0.629	0.533	4
0.971	0.758	0.667	0.750	0.700	5
0.934	0.498	0.400	0.504	0.433	6
0.963	0.675	1.400	0.669	1.367	7
0.977	0.847	0.800	0.834	0.833	8
1.000	0.521	1.733	0.521	1.733	9
0.947	0.556	0.633	0.563	0.600	10
0.971	0.750	1.300	0.758	1.333	11
1.000	0.450	1.733	0.450	1.733	12
1.000	0.466	1.700	0.466	1.700	13
1.000	0.430	1.767	0.430	1.767	14
0.932	0.498	1.600	0.490	1.633	15
0.881	0.643	1.000	0.548	0.900	16
0.957	0.626	1.567	0.621	1.600	17
0.971	0.765	1.033	0.740	1.067	18
0.970	0.747	1.167	0.730	1.133	19
1.000	0.845	1.100	0.845	1.100	20
0.926	0.466	1.700	0.479	1.667	21
1.000	0.606	1.667	0.606	1.667	22
1.000	0.490	1.633	0.490	1.633	23
0.902	0.834	1.167	0.817	1.233	24
0.914	0.885	1.100	0.874	1.167	25
0.977	0.850	1.033	0.828	1.067	26
0.488	0.761	0.800	0.743	1.000	27
0.963	0.669	0.633	0.675	0.600	28
1.000	0.548	0.900	0.548	0.900	29
1.000	0.675	0.600	0.675	0.600	30
1.000	0.504	1.567	0.504	1.567	31
0.848	0.681	1.467	0.629	1.533	32
1.000	0.461	1.833	0.461	1.833	33
1.000	0.626	1.567	0.626	1.567	34





1.000	0.507	0.867	0.507	0.867	35
0.971	0.761	1.200	0.728	1.233	36
0.976	0.830	1.000	0.809	1.033	37
0.659	0.669	1.033	0.610	1.200	38
0.977	0.850	1.033	0.828	1.067	39
0.974	0.803	1.100	0.776	1.133	40
0.877	0.750	1.300	0.718	1.367	41
0.827	0.629	1.133	0.610	1.200	42
0.973	0.791	0.833	0.776	0.867	43
0.973	0.785	0.733	0.774	0.767	44
0.948	0.568	0.567	0.563	0.600	45
0.882	0.759	1.100	0.747	1.167	46
1.000	0.711	0.667	0.711	0.667	47
0.729	2.426	4.100	2.528	4.433	المحور الأول
0.990	1.833	5.867	1.871	5.867	المحور الثاني
0.972	1.540	7.800	1.530	7.733	المحور الثالث
1.000	2.700	9.867	2.700	9.867	المحور الرابع
0.957	3.431	6.233	3.025	6.567	المحور الخامس
0.981	1.860	7.300	1.884	7.367	المحور السادس
0.877	3.508	7.800	2.885	8.233	المحور السابع
0.933	2.537	3.900	2.434	4.067	المحور الثامن
0.886	12.689	52.867	11.828	54.133	المجموع

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية  $0.005 = 0.361$

يتضح من الجدول رقم (١٧) وجود ارتباط دال إحصائياً بين كل من التطبيق الأول والتطبيق الثاني لإستمارة الإستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي في جميع العبارات وكذلك المحاور ، وكان معامل الارتباط بين المجموع الكلي للتطبيق الأول للإستمارة والمجموع الكلي للتطبيق الثاني  $0.886$  مما يدل على ثبات الإستمارة .  
و يوضح الجدول رقم (٩) عدد عبارات إستمارة إستبيان الرضا الوظيفي لكل محور في صورتها النهائية، وكذا يوضح الجدول رقم (١٠) توزيع العبارات السلبية لمحاور إستمارة إستبيان الرضا الوظيفي.



## جدول رقم (١٨)

## عدد عبارات استمارة إستبيان الرضا الوظيفي لكل محور في صورتها النهائية

م	المحور	أرقام العبارات	عدد العبارات
١	الرضا المالي	١ - ٦	٦
٢	الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاحة	٧ - ١١	٥
٣	الرضا عن الأمان والإستقرار الوظيفي	١٢ - ١٥	٤
٤	الرضا عن طبيعة وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية	١٦ - ٢٢	٧
٥	الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية	٢٣ - ٢٨	٦
٦	الرضا عن علاقات العمل	٢٩ - ٣٣	٥
٧	الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل	٣٤ - ٣٩	٦
٨	الرضا عن أساليب تقويم الأداء	٤٠ - ٤٤	٥
المجموع			٤٤

## خامسا: تطبيق استمارة الإستبيان

قام الباحثون بتطبيق استمارة الإستبيان في صورتها النهائية علي العينة الأساسية كما في الجدول (١) ، بالإضافة إلي المقابلات الشخصية التي قام بها الباحثون لعينة الدراسة الذي تمكن الباحثون من مقابلتهم والذي لم يتمكن من مقابلتهم اكتفي فقط بالإجابة علي الإستبيان وتم التطبيق علي العينة الأساسية في الفترة من عينة البحث الرئيسية للإجابة عليها في الفترة من ١ / ٢ / ٢٠١٩ حتى الفترة ١٥ / ٢ / ٢٠١٩ م

## سابعاً : التفريغ :-

بعد الانتهاء من عمليات تطبيق وجمع الإستبيان من العينة الأساسية للبحث قام الباحثون بتفريغها في كشوف التفريغ الذي أعدها الباحثون ، واستخدم ميزان تقدير ثلاثي (أوافق / الى حد ما / لا أوافق ) بتقدير درجات (٣ / ٢ / ١) علي الترتيب .

## سادسا: المعالجة الإحصائية:-

استخدم الباحثون البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائيا واستعانت بالأساليب الإحصائية التي تحقق أهداف البحث وتساؤلاته حيث استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:-  
معامل الارتباط - معامل ألفا كرونباخ حساب كا٢.. النسبة المئوية.



## عرض ومناقشة نتائج البحث:

### جدول (١٩) علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي

المتغيرات	تفويض السلطة	فرق العمل	التدريب والتعلم	الاتصال الفعال	التحفيز	الاتصال	بيئة التمكين
الرضا المالي	٠,٨٢٥	٠,٢١٩	٠,٠٨	٠,٠٣٣	٠,١٤٥	٠,٠٠٥	٠,٤٠٥
الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاحة	٠,٣٦٩	٠,٣٩٢	٠,١٨	٠,٠٥٣	٠,١٥	٠,١٩٤	٠,٢٤٦
الرضا عن الأمان والإستقرار الوظيفي	٠,٣٣٤	٠,٣٩٩	٠,٠٥٤	٠,١٩٦	٠,٠٥٦	٠,٠٦٨	٠,٠٠٤
الرضا عن طبيعة وحجم العمل وملابتهم للفقرات الشخصية	٠,٥٧١	٠,١٥٦	٠,٤٦٣	٠,٣٥٩	٠,٠٨٩	٠,١٣٣	٠,٢١
الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبينته المادية	٠,١٤٣	٠,٣٣٢	٠,١١٨	٠,١٤٩	٠,٢٢٧	٠,٢٧٩	٠,٢٠٨
الرضا عن علاقات العمل	٠,٢٨٦	٠,١١٢	٠,٠٨٨	٠,٢١٥	٠,٣٣٤	٠,٣٩٩	٠,٠٥٤
الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل	٠,٢٦٨	٠,١٦	٠,٦٠٨	٠,٣٧٥	٠,٥٧١	٠,١٥٦	٠,٤٦٣
الرضا عن أساليب تقويم الأداء	٠,٠٨	٠,٤٤١	٠,١٠٢	٠,٢٦٣	٠,١٤٣	٠,٣٣٢	٠,١١٨

تؤكد دراسة خالد الهيثي (٢٠٠٥ م) (٨) أن التمكين الإداري يعتمد على التعلم من خلال إكتساب الخبرات والمهارات , وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد من ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي فهي الجهود التي تزود العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين بإتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية .

أشارت العبارات (٦ , ١٢) ومساهمة التمكين في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة ومشاركة المنظمة في توجيه البرامج التدريبية المناسبة جاءتا بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يجب توافر متطلبات تمكين العاملين لكي يتم إعداد قيادات ذات كفاءة والمشاركة في توجيه البرامج التدريبية المناسبة حيث يوجد هناك قصور في تطبيق تمكين العاملين يجعل إعداد قيادات إدارية ذات كفاءة جاءت بنسبة متوسطة , وأيضا لا توجد فرص جيدة للتطوير الذاتي , وقلة البرامج التدريبية التي يتم توجيه المرؤوسين لها .

أشارتا العبارتان (٨ , ٩) إلى أن توفير المدير فرص جيدة للتطوير الذاتي والنمو المهني جاءتا بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تمكين العاملين لم يحظ بالإهتمام المناسب وهذا بدوره





يؤثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية و يجب توافر متطلبات تمكين العاملين لكي يتم توفير فرص جيدة للنمو المهني والذاتي .

تؤكد دراسة **سعد بن مرزوق العتيبي** ( ٢٠٠٤م ) ( ٩ ) التي توصلت إلى أن تمكين العاملين لم يحظ بالإهتمام المناسب وهذا بدوره يؤثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية , وأيضاً هناك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة , وأيضاً هناك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات , وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .

يرى **محمد فالح الجهني** " ( ٢٠١٥م ) ( ٢٣ ) لكي يشعر الأفراد بأنهم تم تمكينهم لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة, وإن أفكار العاملين في المؤسسة يتم إحترامها وتؤخذ على محمل الجد, والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية, بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم.

تؤكد دراسة **محمود أحمد عبدالله الفياض** " ( ٢٠٠٥م ) ( ٢٤ ) إلى أن فرق العمل وتكنولوجيا الإتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية .  
كما حصلت العبارات ( ٢ , ٦ , ٥ , ٣ , ١٠ , ٧ , ٤ , ٩ , ٨ ) على التوالي ( ٦٨.٩ % , ٦٦.٠ % , ٦٥.٧ % , ٦٥.٥ % , ٦٣.٠ % , ٦٠.١ % , ٦٠.٠ % , ٥٩.٢ % , ٥٦.٦ % ) وهي نسبة متوسطة اشارت العبارات ( ٣ , ٦ ) إلى وجود وسائل إتصال بالمنظمة ووسائل إتصال فعالة ومتطورة جاءتا بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لكي يتم تمكين العاملين لابد من الإتصال الفعال وتوفير وسائل الإتصال الفعال ويرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات التي توفرها المنظمة .

تؤكد دراسة **محمود أحمد عبدالله الفياض** " ( ٢٠٠٥م ) ( ٢٤ ) إلى أن فرق العمل وتكنولوجيا الإتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية .  
أشارت العبارة ( ٤ , ٥ ) أن وجود نظام معلومات يوفر المعلومة على نمو سريع لأصحاب القرار وأن العاملون يتقاسمون المعارف الجديدة مع العاملين في الأقسام الأخرى جاءتا بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى انه العاملين في الأقسام الأخرى والإدارات لا يلتقوا معاً للعمل سوياً فيتقاسمون المعلومات والمعارف الجديدة وقلة الإمكانيات في المنظمة.





يرى "محمد فالح الجهني" (٢٠١٥م) (٢٣) لكي يشعر الأفراد بأنهم تم تمكينهم لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، وأن أفكار العاملين في المؤسسة يتم إحترامها وتؤخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقييمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم.

أشارت العبارتان ( ٢ , ١٠ ) إلى أن يسمح للعاملون الوصول لأصحاب القرار ويتم الإستماع إليهم وإلى مقترحات وأراء العاملين جاءتا بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وضوح الهيكل الإداري وصعوبة الوصول إلى أصحاب القرار .

تؤكد دراسة "عبد المقصود معوض سلامة" (٢٠١١م) (١٤) على عدم وضوح سياسات وهيكل تنظيمي بشكل محدد لجميع الأفراد ولا يتم تطوير الهيكل باستمرار في صالح العمل .

أشارت العبارات ( ٩ ) إلى أن إعلام العاملين بكل ما يجري على اللوائح من تعديلات جاءت بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى انه لا يتوفر وسائل إتصال جيدة لكي يتم إعلام العاملين بكل ما يجري على اللوائح من تعديلات.

تؤكد دراسة محمود أحمد عبدالله الفياض ( ٢٠٠٥م ) (٢٤) إلى أن فرق العمل وتكنولوجيا الإتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية .

أشارتا العبارتان ( ٧ , ٨ ) ان التنوع في وسائل الإتصال المستخدمة بين العاملين , وتوفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الإتصال الفعال جاءتا بنسبة متوسطة , وتعزو الباحثة ذلك إلى انه لكي تتم عملية الإتصال الفعال الذي يؤدي إلى تمكين العاملين لابد أن تتوفر بيئة للعمل مناسبة لممارسة الإتصال الفعال وأيضا وسائل إتصال فعالة والتنوع في هذه الوسائل المستخدمة للإتصال الفعال بين العاملين .

تؤكد دراسة محمود أحمد عبدالله الفياض ( ٢٠٠٥م ) (٢٤) إلى أن فرق العمل وتكنولوجيا الإتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية .

### أولا : الاستخلاصات:

تحقيقا لأهداف البحث وفي إطار ما توصل إليه الباحثون من نتائج وفي حدود المنهج المستخدم وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات توصل الباحثون للاستخلاصات التالية :

- ١- توجد علاقة بين التمكين والرضا الوظيفي
- ٢- بلغ معامل ارتباط المحور الاول: تفويض السلطة ٠.٨٤٥.





- ٣- بلغ معامل ارتباط المحور الثانى : فرق العمل ٠.٥٤١.
- ٤- بلغ معامل ارتباط المحور الثالث : التدريب والتعلم ٠.٣٤٥.
- ٥- بلغ معامل ارتباط المحور الرابع : الاتصال الفعال ٠.٤٨٥.
- ٦- بلغ معامل ارتباط المحور الخامس : التحفيز ٠.٩٦٢.
- ٧- بلغ معامل ارتباط المحور السادس : الاتصال ٠.٧٤١.

### ثانياً: التوصيات

- ١- إعادة تقويم أنظمة الأجور والبدلات بوجه عام وتفعيل صرف البدلات.
- ٢- أن تكون الترقية على أساس الكفاءة في العمل.
- ٣- إتاحة فرص التدريب لإكسابهم المهارات وتطوير قدراتهم.
- ٤- التأمين على المديرين وإشراكهم بأنظمة التأمينات والمعاشات لتحقيق الاستقرار لهم بعد بلوغ سن المعاش.
- ٥- إسناد مهام كاملة في العمل بصورة تسمح بالتنوع وتحمل المسؤوليات لتحقيق الإثراء الوظيفي في العمل.
- ٦- العمل على تنمية الإلتزام لدى المديرين.
- ٧- إشراك المديرين في تخطيط برامج النشاط الرياضي بالجامعة.

### أولاً : المراجع العربية .

- ١- إبراهيم عبد المقصود ، وحسن أحمد الشافعى (٢٠٠٤م): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ،التخطي فى المجال الرياضى ، دار الوفاء للنشر ، القاهرة .
- ٢- أحمد أبو كريم (٢٠١٢م) : درجة التمكين الإدارى لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديرى المدارس والمشرفين التربويين فى كل من جامعتى الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية فى الرياض ، رسالة التربية وعلم النفس ، ٣٨ ، ١١-٤٢ .
- ٣- أحمد إسماعيل حجبى (٢٠٠٥م): " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية "، دارالفكر العربى ، القاهرة.
- ٤- أحمد حسن شبل (١٩٩٥م): المشكلات الإدارية وعلاقتها بممارسة الأنشطة بمراكز شباب القرى بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق .







- ٥- برجس الهاجري (٢٠١٢م): العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بمدينة الكويت , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة بنها , مصر .
- ٦- جواد محسن راضي(٢٠١٠م) : التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ,المجلد ١٢ , العدد ١
- ٧- جواد محمد على , سيف الدين عماد أحمد(٢٠١٣م) :أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد " , مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية , مجلد منشور , العدد السادس والثلاثون .
- ٨- خالد الهيثي ( ٢٠٠٥م ) : إدارة الموارد البشرية , عمان , دار وائل للنشر .
- ٩- سعد بن مرزوق العتيبي( ٢٠٠٤م ) : تمكين العاملين , كإستراتيجية التطوير الإداري , الإجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة وتنمية الموارد البشرية , ص : ١١-١٣ مسقط عمان.
- ١٠-سمير سمران السلمي(٢٠١١م): بعنوان أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ( دراسة ميدانية على موظفي جوازات محافظة جدة , رسالة ماجستير , كلية الإقتصاد والإدارة .
- ١١- صبري أبوالعز محمد عبدالغنى(٢٠٠٨م):بناء مقياس الرضا الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة ,رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية , جامعة بنها .
- ١٢- صفاء جواد عبد المحسن (٢٠١٢م) : أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني , مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية , العدد ٣٢ .
- ١٣- صفاء يوسف الضمور ( ٢٠٠٩م ) : العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية , مجلة دراسة العلوم الإدارية , مجلد ٣٦ , العدد ١ : ٧٨-٩٤ .
- ١٤- عبد المقصود معوض سلامة ( ٢٠١١م ) : أسلوب تطوير نظم الإدارة مدخل لعمل الأندية الرياضية ,رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية الرياضية ,جامعة طنطا .
- ١٥- عبد المؤمن حليمه , قوفى يمينه: إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بعين بسام , وزارة العلم العالي والبحث العلمي جامعة أكلى محند أولحاج بالبويرة , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال .
- ١٦- عصام بدوي(٢٠٠١م) :موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة , دار الفكر العربي , الطبعة الأولى.





- ١٧- عطية حسين أفندي ( ٢٠٠٣م ) : تمكين العاملين , مدخل للتنمية والتطوير المستمر , المنظمة للتنمية الإدارية , القاهرة , مصر .
- ١٨- عقيل رفاعى ( ٢٠١٣م ) :التمكين الإدارى لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة فى مصر من وجهة نظر المديرين والمعلمين ( تصور مقترح فى ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة )مجلة مستقبل التربية العربية , ٨٦ , ٣٣٩-٤١٤ .
- ١٩- على الضلاعين(٢٠١٠م) : أثر التمكين الإدارى فى التميز التنظيمى دراسة ميدانية فى شركة الإتصالات الأردنية , مجلة دراسات العلوم الإدارية , المجلد ٣٧ , العدد ١ : ٦٤-٩٢ .
- ٢٠-محمد الهينى صلاح الدين الحراحشة (٢٠٠٦م) : أثر التمكين الإدارى والدعم التنظيمى فى السلوك الإبداعى كما يراه العاملون فى شركة الإتصالات الأردنية دراسة ميدانية , مجلد دراسات الجامعة الأردنية , العدد ٣٣ .
- ٢١-محمد سليمان البلوى(٢٠٠٨م):" التمكين الإدارى وعلاقته بالأداء الوظيفى لدى معلمى المدارس الحكومية فى محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم " ,رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤته , عمادة الدراسات العليا.
- ٢٢-محمد عبدالعزيز سلامة، وسمير عبد الحميد على (٢٠٠٧) :منظور حديث فى الإدارة الرياضية، ماهى للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر , الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- ٢٣- محمد فالح الجهنى :، تمكين مديري المدارس بالصالحيات : مزايها ومتطلبات ومزالق، مجلة المعرفة , العدد ١٩٢ , ربيع الآخر ١٤٣٢ .
- ٢٤- محمود أحمد عبدالله الفياض (٢٠٠٥م) : تمكين العاملين كمدخل إدارى وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان , الأردن.
- ٢٥- منار حسن مصطفى حسنين (٢٠١٥م):"درجة التمكين الإدارى والمناخ التنظيمى والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها فى شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , جامعة النجاح الوطنية فى نابلس فلسطين.
- ٢٦- يحيى سليم ملحم ٢٠٠٦م: التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية فى الأردن : دراسة كيفية تحليلية معمقة , دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإدارى والإقتصادى , نيسان , جامعة اليرموك , الأردن .





٢٧-قانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م: بشأن الهيئات الخاصة للشباب والرياضة وجميع القوانين والقرارات المكملة والمتعلقة به , الجزء الأول.

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 28- **Conger, J. A. and Kanungo, R. N.( 1988).** “The empowerment process : integrating theory and practice”, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
- 29- **Ginnodo, W. ( 1997).** The Power of Empowerment. ArlingtonHeighta, IL:Pride.
- 30- **Menon, Sanjay(2001)** Employee Empowerment : An Integrative psychlogical Approach,International Review,50(1):153-180.
- 31- **Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000).** Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.
- 32- **Naeem,H.&Iqbal,M.( 2010):** Employee empowerment and Customer satisfaction :Empirical evidence from The banking sector of Pakistan.African Journal of Business management,4(10),2008.2031.
- 33- **psoinos, A.,& Smithson,S.2002.**Employee Empowerment in manufacturing : astudy of organization in The Uk ,work and Employment, 17(2):133-148.
- 34- **Litterll,f,(2002),** Employee Empowerment in china, Acase study,site: available on : [www.isrsuvey.com](http://www.isrsuvey.com)
- 35- **logan,m7Ganster, D.2007.**The effect of Empowerment on Attitudes and performance: The role of social support and Empowerment Journal of management studies,44(8):1524-1550.
- 36- **schermerhorn , J.Hunt , J . obson , R . ,2002,** organizational Behavior,Mcgeow-mHill , Newyork .
- 37- **Shackleton, V. (1995).** Business Leadership. London: Routledge.

### ثالثا : شبكة المعلومات الدولية :

- 38- [http:// www.nadaa.net/ct/show.php/htm](http://www.nadaa.net/ct/show.php/htm).

