



# Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts



Egyptian Universities Libraries Union

*Letter of Acceptance*

*Date: May. 1, 2023*

*Dear, Dr. Ahmed Mohamed Abd el Fattah Mohamed*

*, Lecturer, Doctor of Sports Administration and Recreation, Faculty of Physical Education, Benha University.*

*We pleased to inform you that the research presented by title:*

*"Administrative empowerment and its relationship to job engagement among sports specialists at benha university"*

*Has been accepted, for publication in,  
The Assiut Journal of sports Science and Arts,  
(AJSSA), on May. 1, 2023.*

*With our best wishes*

**Editorial Secretary**

**Prof. Dr. Ahmed Khodary Mohamed**  
Vice Dean for Postgraduate Studies and Research



**Editor**

**Prof. Dr. Emad Samir Mahmoud**  
Dean of the Faculty of Physical Education

Printed No : 2314-7091

Online : 2314-7105

Website : <https://jprj.journals.ekb.eg>

Tel / Fax : 002 / 0882334517





# AJSSA



ISSN 2314 - 7091  
Local : 18211 - 2012  
online : ISSN 2314 - 7105

A Scientific Journal Specialist court Semi-annual

## Assiut Journal Of Sports Science and Arts



Egypt.Assiut University . Faculty Of Physical Education

## " التمكين الإداري وعلاقته بالإرتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها "

د / أحمد محمد عبد الفتاح محمد<sup>١</sup>

### مستخلص البحث

يهدف البحث إلى التعرف علي العلاقة بين التمكين الإداري والإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ،واتبع الباحث في إجراءات هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث ،تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وعددهم (٩٥) أخصائي رياضي بجامعة بنها ،وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (٢٠) أخصائي رياضي وبلغت العينة الاساسية عدد (٥٧) أخصائي رياضي ،ومن أهم النتائج التالي:

- أولاً:الإستنتاجات الخاصة بالعلاقة بين التمكين الإداري والإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث توجد علاقة ارتباطية طردية قوية فيما بين التمكين الإداري بمحاوره والإرتباط الوظيفي بمحاوره لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.
- ثانياً:الإستنتاجات الخاصة بمدى تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث توجد فروق داله إحصائياً لمحور التفويض الفعال بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث يسمح بمشاركة الأخصائيين الرياضيين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- عدم وجود فروق داله إحصائياً في العبارة رقم (٨) بمحور التفويض الفعال.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور الإتصال المباشر بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث تساعد المعلومات المتاحة والمنقولة عبر قنوات الإتصال للأخصائيين الرياضيين في معرفة أدوراهم.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور فريق العمل بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث تساعد على إلترام الأخصائيين الرياضيين بمهام عملهم داخل فريق العمل ،والتعاون فيما بينهم وبين رؤسائهم المباشرين ،والعمل بروح الفريق الواحد.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور التحفيز بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث تثق الإدارة في قدراتهم على القيام بالأعمال المكلف بها ،وتشجيعهم ودعمهم بالعدالة في نظام الحوافز المتاحة.
- ثانياً:الإستنتاجات الخاصة بواقع الإرتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث توجد فروق داله إحصائياً لمحور الحيوية بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث يشعر الأخصائيين الرياضيين بالنشاط والقوة في العمل والسعادة في ذهابه لعمله.
- عدم وجود فروق داله إحصائياً في العبارة رقم (٣) بمحور الحيوية بعدم إمتلاك القدرة على الإستمرار في العمل لساعات طويلة.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور التفاني بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث تساعدهم الوظيفة على إظهار طاقتهم والشعور بمعنى والهدف من وراء عملهم ،والشعور بالفخر تجاه أعمالهم.
- عدم وجود فروق داله إحصائياً في العبارة رقم (٢) بمحور التفاني أن الوظيفة ليست مصدر تحفيز وإلهام لهم.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور الإنهماك بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه بنعم حيث أنهم لا يهتمون بأي شئ غير عملهم ،وعدم الشعور بالوقت ،وزيادة التركيز بالعمل.
- عدم وجود فروق داله إحصائياً في العبارة رقم (٢ ، ٣) بمحور الإنهماك.

<sup>١</sup> مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها.

## **Administrative empowerment and its relationship to job engagement among sports specialists at benha university**

### **Summary**

The research aims to identify the relationship between administrative empowerment and job engagement for sports specialists at Benha University. In the procedures of this research, the researcher followed the descriptive analytical approach using the survey method due to its suitability to the nature of the research. The research sample was chosen randomly and numbered (95) sports specialists at Benha University. The sample amounted to The survey included (20) sports specialists, and the basic sample numbered (57) sports specialists. The most important results are the following:

- **First: Conclusions regarding the relationship between administrative empowerment and job engagement for sports specialists at Benha University**, where there is a strong positive correlation between administrative empowerment and job engagement among sports specialists at Benha University.
- **Second: Conclusions regarding the extent of application of administrative empowerment among sports specialists at Benha University**, where there are statistically significant differences for the effective delegation axis among the research sample in the three responses in the direction of yes, as it allows sports specialists to participate in making administrative decisions.
- There are no statistically significant differences in statement No. (8) in the effective delegation axis.
- There are statistically significant differences for the direct communication axis between the research sample in the three responses in the direction of yes, as the information available and transmitted through communication channels helps sports specialists know their roles.
- There are statistically significant differences for the work team axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as it helps sports specialists commit to their work tasks within the work team, cooperate among themselves and with their direct superiors, and work in the spirit of one team.
- There are statistically significant differences for the motivation axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as the administration has confidence in their abilities to carry out the tasks assigned to them, and encourages and supports them with fairness in the available incentive system.
- **Third: Conclusions regarding the reality of job engagement among sports specialists at Benha University**, where there are statistically significant differences for the vitality axis between the research sample in the three responses in the direction of yes, where sports specialists feel active and strong at work and happy when going to work.
- There are no statistically significant differences in statement No. (3) on the vitality axis by not having the ability to continue working for long hours.
- There are statistically significant differences for the dedication axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as the job helps them to show their energy, feel the meaning and purpose behind their work, and feel proud of their work.
- There are no statistically significant differences in statement No. (2) on the dedication axis that the job is not a source of motivation and inspiration for them.
- There are statistically significant differences for the preoccupation axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as they do not care about anything other than their work, lack of feeling of time, and increased focus on work.
- There are no statistically significant differences in statement No. (2, 3) on the exhaustion axis.

" التمكين الإداري وعلاقته بالإرتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها "

د / أحمد محمد عبد الفتاح محمد<sup>٢</sup>

## مقدمة ومشكلة البحث:

يعيش العالم الآن مرحلة متقلبة كلها تغيرات في جميع جوانب الحياة وانتقلت بالمجتمع من تطوير إلى تطور وكل مرحلة تسمى باسم فمن عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعارف أو ما يسمى بـ "عصر المعلوماتية إلى غير ذلك من المسميات وهذه التغيرات أو التحولات تركت آثارها على مختلف أنواع المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال على كافة مستوياتها سواء المحلية أو الإقليمية أو حتى على المستوى الدولية. (١١ : ١٤٧)

و تهدف الإدارة الحديثة إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق ،فقد أصبحت ضرورة حتمية لتنظيم الأداء المؤسسي عن طريق العمل الجماعي والتعاون والتنسيق بين وظائفه ،ويعتمد نجاح المؤسسات بمدى إستخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات. ( ٣٠ : ١٧ )

فقد ظهر في أواخر القرن العشرين اهتمام كبير لمفهوم التمكين الإداري لإرتقاء بالعنصر البشري من خلال دوره الذي يساهم فيه الفرد في المنظمة ،حيث اكتسب أهمية واسعة حيث يهتم بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار وكسر الجمود الإداري بالشكل الذي يجعل الإهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات. ( ٧ : ٢ )

والإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة ليست بمعزل عن هذه التغيرات التي تحدث في المجتمعات وكذلك فقد حدد الإداريون الخصائص الإدارية اللازمة لهذه المجتمعات والتي منها الالتزام الذاتي والجودة والثقة والتمكن الإداري وهذه جميعها لازمة لإعداد الكوادر القيادية للمهام اللازمة لتخطيط برامج التنمية وتنفيذها. ( ٢ : ٥٥ )

فيوضح مؤيد مسعود ٢٠١٢م أن التمكين الإداري عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى. ( ٣٢ : ٢٥ )

هو أيضا تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء المهام المنوطة بهم دون تدخل مباشر من الإدارة وتحفيزهم على لمشاركة في صنع القرار وقياس

<sup>٢</sup> مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها.

أدائهم حسب أهداف واضحة مما يجعلهم مسؤولين عن المخرجات بطريقة أو بأخرى بدافع مشاركتهم في الرؤية والقيادة وبالتالي تحسين الأداء وارتباطهم بوظيفتهم. (٢٩ : ١)

يعتبر 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 (٦ : ٤١)

حيث يعتمد التمكين الإداري على اقتناع القيادات الإدارية بتفويض مسؤولياتها وسلطاتها للعاملين مما يساعد على زيادة الإنتاج ويساعد على التأقلم مع التغيير ومقاومة الضغوط وانخفاض الصراعات ، وإعطاء فرصة للعاملين لعدم تجنب المسؤولية ويؤدي ذلك إلى الإبداع والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ، ويساعد ذلك على بناء قوة أكبر مما يعطي دافعية أكثر للعاملين للإرتباط بالوظيفة. (١٠ : ١٠٢)

والتمكين 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. (٣ : ٢)

وبدأت تتوالى العديد من المنظمات الإهتمام بالموارد البشرية كتخصص مستقل مع بداية القرن الحالي إنطلاقاً من كون الموظفين هم أساس وجوهر نجاح المؤسسات والمحقق لأهدافها.

(٣٣ : ٢)

فهي من أهم العناصر المكونة للمنظمة إن لم تكن أهمها ،فلا يمكن أن تدار المؤسسة بدون وجود العنصر البشري بها ،حيث تقوم بتشغيل باقي الموارد بالمؤسسة ،ويجب على الإدارة الأهتمام بها والسعي للوصول لأقصى استفادة منها وإلستمراية الأستثمار بالمؤسسة. (٢٦ : ٤)

فهي الأصول الأكثر قيمة في المنظمة ،وأن العاملين مستودع من المهارات والقدرات التي لا يمكن تقليدها من المنافسين بعكس التقنيات والمنتجات ،ومن ثم بدأ تبني عملية التمكين الإداري كوسيلة لرفع درجة ثقة العاملين في المنظمة لما له من مردود وأثر فعال في تحسين الإداء وزيادة الإرتباط بالوظيفة والمؤسسة. (١٨ : ٦١)

فالأرتباط الوظيفي مفهوم فريد ومهم للدافعية ،وهو تسخير الموظف لكامل طاقته البدنية والمعرفية والعاطفية لأداء دوره في العمل. (٤١ : ٦٢٣ )

فيعد الإرتباط الوظيفي هو حالة ذات نتائج إيجابية تتولد لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث ارتباطهم بها بشكل وثيق مما يعزز الروح المعنوية لديهم من حيث اعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ،وبالتالي تحقيق أهداف كلا من المنظمة ككل والفرد في آن واحد ،ويجب على المنظمة مراعاة ارتباط الموظفين بوظائفهم لما له من تأثير في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة ،والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية لها ،وقد أدركت إدارة المؤسسات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وبقائها لابد من جعل الموظفين يرتبطون بعملهم. (٤٩ : ٦٣ )

وعرف **Daniel.R** ٢٠٠٤ الإرتباط الوظيفي بأنه علاقة إيجابية بين الموظف ومنظمته ، فكلا الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر ، ويدعم كل منهما الآخر .

(٣٩ : ٣٢)

ويذكر **Wilmar and Bakker** ٢٠٠٤م أن الارتباط الوظيفي هو حالة من الإيجابية والتحفز المستمر لدى الموظفين، ويتميز بخصائص هي الحيوية والإخلاص وانغماس الموظف في عمله ،وعرف الحيوية بأنها درجة عالية من الطاقة والمرونة، والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل ،والثبات في مواجهة الصعاب التي قد يواجهها الموظف في العمل ،وعرف الإخلاص بأنه المشاركة بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر والإلهام فيه ،وذكر أن الإنغماس في العمل هو استغراق الموظف في عمل واحد ويمر الوقت سريعا دون استطاعت الموظف فصل تفكيره عن هذا العمل وماذا يفعل به حتى بعد انتهاء وقت عمله وذهابه إلى البيت. (٥١ : ٢٩٩ )

ويوضح **Michael West** ٢٠١٢م الارتباط الوظيفي على انه مقياس لكيفية تواصل الموظفين في الشركة مع بعضهم البعض داخل المنظمة وشعورهم بالإنتمام للمنظمة وبتحقيق أهدافها ،والموظفين ذوي الارتباط العالي في أعمالهم يشعرون بالحماس والسعادة بعملهم ودورهم في المنظمة ،ويعتقدون أن الوقت يمضي سريعا عندما يكونون في العمل ،وبكسوف جهد إضافي لأداء أعمالهم ،و يتبنون مهامهم. (٤٤ : ١٢٥ )

فعندما يكون الارتباط الوظيفي عالي فإن ذلك يعني أداء مرتفع حيث أنه وبدون رغبة عالية في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء ،الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهبهم الذي بدوره يعني فاعلية وجودة العمل وانخفاض معدلات الدوران والغياب والتأخر عن العمل.

(٢٠ : ١٣)

ومن خلال العرض السابق فقد أصبح التمكين الإداري جوهر الارتباط الوظيفي لأية منظمة من المنظمات الإدارية بما فيها المجال الرياضي ، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى ارتباط موظفيها بها حاجة ملحة ، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين وتمكينهم إدارياً لارتباطهم بوظيفتهم للمساهمة في حل المشكلات ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للارتباط الوظيفي ، ومن خلال مشاركة الباحث بالأنشطة الطلابية بالجامعة والتعامل مع الأخصائيين الرياضيين مما استدعى الباحث لإجراء تلك الدراسة لتحديد مدى العلاقة بين التمكين الإداري بالارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها .

### أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله بإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث يساعد ذلك على تقديم معلومات مفيدة في مجال الإدارة ، وتسليط الضوء على واقع الارتباط الوظيفي مع تواجد القيادة الفاعلة التي تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الارتباط الوظيفي بين الموظفين والمنظمة من خلال القيام بمسؤولياتها المناطة بها في توضيح الأهداف والرؤية الخاصة بالمنظمة بطريقة أكثر شفافية ، وتقديم الدعم والمساندة اللازمين للموظفين لإنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة ، بالإضافة إلى فرص التطوير المهني الداعمة للموظفين وإدارة العلاقات بين الموظفين بطريقة فعّالة ومحفّزة ، وهذا ما يسمى بالتمكين الإداري .

### هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها من خلال الآتي :

- ١ . التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها .
- ٢ . التعرف على واقع الارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها .
- ٣ . العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها .



## تساؤلات البحث :

١. ما مدى تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟
٢. ما هو واقع الارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟
٣. ما هي العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟

## مصطلحات البحث :

- **التمكين الإداري** : هو منح الموظفين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. ( ٤٥ : ٩ )
- **الارتباط الوظيفي** : هو حالة ذات نتائج إيجابية تتولد لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث ارتباطهم بها بشكل وثيق مما يعزز الروح المعنوية لديهم من حيث اعتبارهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ،وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها في آن واحد.(١٣ : ٢٥ )

## الدراسات المرجعية :

### أولاً: الدراسات المرجعية العربية :

١. دراسة رولا الضامن (٢٠١٥) (١٤) بعنوان أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر التمكين الوظيفي على تحسين أداء مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير ،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات بإدارة التربية والتعليم بعسير وعددهم (٢٠٠) ،وتم التطبيق على (١٨٢) مشرفة لقياس أثر التمكين الوظيفي على تحسين الأداء لديهم ،وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي (الاستقلالية وحرية التصرف المشاركة في المعلومات، دعم الإدارة) على تحسين أداء العاملين ،وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة تحسين الأداء ككل من خلال درجة التمكين الوظيفي.
٢. دراسة أشواق سعود ،نجلاء إبراهيم (٢٠٢١) (٤) بعنوان التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفات الإداريات فيه ،واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي على عينة بلغ عددهم

(٣٩٢) من الموظفين الإداريات ،وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الموظفين بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير ،كما يمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة متوسطة ،وأظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات تؤثر بنسبة (٧٦,٢%) على الارتباط الوظيفي، واتضح بأن بعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة يليه بعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، يليه بعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بعدي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثر على الارتباط الوظيفي.

### ثانياً: الدراسات المرجعية الأجنبية :

٣. دراسة Mehرداد et. Al ٢٠١٣م (٤٣) بعنوان العلاقة بين تمكين العاملين مع الرضا الوظيفي في بنك جيلن ،حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واشتملت عينة البحث على (٣٠٢) من موظفي بنك جيلان، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات ،وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تمكين العاملين بأبعاده "الوصول إلى المعلومات، نظام المكافآت، الكفاءة" والرضا الوظيفي.

و قام الباحث بالإطلاع على الدراسات المرجعية (١، ٢، ٣) حيث تعتبر هذه الدراسات المرجعية ذات أهمية بالغة لما تضمنه من حقائق ومعلومات وما تحتويه من نتائج تعد بمثابة ذخيرة علمية تنير الطريق أمام الباحث لما لها من دور فعال خلال خطوات الدراسة ،ويتناول الباحث في هذا الجزء عرض وتحليل أهم البحوث والدراسات المرجعية التي أجريت في مجال الدراسة بهدف إلقاء الضوء على أهم المعلومات التي أخذت في الاعتبار بهذا البحث.

### إجراءات البحث :

#### أولاً : منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسة المسحية" وذلك لمناسبته لتحقيق هدف البحث.

#### ثانياً : مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في الأخصائيين الرياضية بجامعة بنها وكلياتها وعددهم (٩٥) أخصائي رياضي.

## ٢- عينة البحث:

- **العينة الاستطلاعية** : تم اختيار عينة البحث الاستطلاعية بالطريقة العشوائية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للبحث وعددهم (٢٠) أخصائي رياضي
- **العينة الأساسية** : قام الباحث بتطبيق أداة البحث علي عينة عشوائية من الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ، وذلك بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية ، وبذلك تصبح العينة الأساسية للبحث (٧٧) من تعداد مجتمع البحث وجدول (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١) توصيف أفراد عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

م	البيان	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	الاجمالي
١	العدد	٩٥	٢٠	٥٧	٧٧
٢	%	%١٠٠	% ٢١,٠٥	% ٦٠,٠٠	% ٨١,٥

جدول (٢) التوصيف الإحصائي لعينه البحث في متغيرات

"التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها " ن=٥٧

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
التفويض الفعال	٢٣,١١	٥,٢٣	٢٣	٠,٠٦٣٠٩٧٥
الاتصال المباشر	٢٤,٤٧	٦,١٥	٢٤	٠,٢٢٩٢٦٨٣
فريق العمل	٢١,٦	٤,٦٥	٢٢	٠,٢٥٨٠٦٥-
التحفيز	٢١,٨٥	٤,١٢	٢٢	٠,١٠٩٢٢٣-
المجموع	٩١,٠٣	٢٠,١٥	٩١	٠,٠٠٤٤٦٦٥

يتضح من جدول (٢) المتوسط والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء حيث انحصرت نتائج عينه البحث في المتغيرات قيد الدراسة بين (+) و (-) ٣ مما يدل علي التوزيع الطبيعي لعينه البحث قيد الدراسة في متغيرات التمكين الإداري.

جدول (٣) التوصيف الإحصائي لعينه البحث في متغيرات

"الأرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها " ن=٥٧

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
الحيوية	١١,٦	٢,٥٤	١١	٠,٧٠٨٦٦١٤
التفاني	١١,٨	٢,١١	١٢	٠,٢٨٤٣٦ -
الانهماك	١١,٥٣	٢,٩٤	١١	٠,٥٤٠٨١٦٣
المجموع	٤٣,٩٣	٧,٥٩	٣٤	٠,٣٦٧٥٨٨٩

يتضح من جدول (٣) المتوسط والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء حيث انحصرت نتائج عينه البحث في المتغيرات قيد الدراسة بين (+) و (-) ٣ مما يدل على التوزيع الطبيعي لعينه البحث قيد الدراسة في متغيرات الارتباط الوظيفي

### ثالثاً : أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات بعد الإطلاع على العديد على الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة والمقابلات الشخصية لبناء أستمارة الاستبيان كوسيله لجمع البيانات والمعلومات في البحث بعد التأكد من صدقها وثباتها.

- استبيان التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها "إعداد الباحث"
- استبيان الارتباط الوظيفي (٣٥)

### ١- صياغة عبارات الاستبيان

قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان في ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل محور، وقد استعان الباحث ببعض المقاييس والاستبيانات الخاصة بـ "بالتمكن الإداري" للبحوث السابقة حيث تم الحصول على بعض العبارات منها وتم تعديل صياغتها بما يتناسب مع عينة البحث ، وتم إعداد الاستبيان في ضوء الخطوات السابقة، حيث تم إعداد وصياغة العبارات تحت كل محور كلاً حسب طبيعته، وتكونت الصورة الأولية لاستبيان التمكين الإداري من (٤) محاور وعدد (٤٣) عبارة مرفق (٢)، وقد استعان الباحث باستبيان الارتباط الوظيفي من (٣) محاور وعدد (١٥) عبارة مرفق (٤)

### ٢- استطلاع رأي السادة الخبراء :

قام الباحث بعرض الاستبيان قيد البحث علي السادة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية وعددهم (٥) خبراء مرفق (١) ، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لأهداف البحث ، ومدي ملائمة صياغة المحاور والعبارات المقترحة ومناسبتها ، ومدي إمكانية حذف وتعديل أو إضافة محاور وعبارات أخرى ، ثم حدد الباحث من خلال استطلاع رأي الخبراء النسبة المئوية لاتفاق الخبراء علي المحاور كما يتضح بجدول رقم (٢)، وقام بها الباحث في الفترة من (الأثنين ٢٠٢٣/١/١ م ) إلي (الأثنين ٢٠٢٣/١/٨ م).



جدول (٤) نسبة اتفاق السادة الخبراء علي محاور استبيان "التمكين الإداري  
للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ن=٥

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	التفويض الفعال	٥	١٠٠ %
٢	الاتصال المباشر	٥	١٠٠ %
٣	فريق العمل	٥	١٠٠ %
٤	التحفيز	٥	١٠٠ %

يتضح من جدول (٤) تكرار الموافقة علي محاور الاستبيان النسبة المئوية للموافقة من السادة الخبراء والتي كانت (١٠٠%) وذلك من خلال نتائج استمارة استطلاع رأي الخبراء ،وقد ارتضي الباحث هذه النسبة للموافقة علي محاور الاستبيان .

جدول (٥) نسبة اتفاق السادة الخبراء علي عبارات استبيان " التمكن الإداري  
للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها " ن=٥

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	التكرار	%	م	التكرار	%	م	التكرار	%	م	التكرار	%
١	٥	١٠٠ %	١	٥	١٠٠ %	١	٢	٤٠ %	١	٥	١٠٠ %
٢	٢	٤٠ %	٢	٥	١٠٠ %	٢	٥	١٠٠ %	٢	٥	١٠٠ %
٣	٥	١٠٠ %	٣	٥	١٠٠ %	٣	٥	١٠٠ %	٣	٤	٨٠ %
٤	٤	٨٠ %	٤	٥	١٠٠ %	٤	٥	١٠٠ %	٤	٥	١٠٠ %
٥	١	٢٠ %	٥	٥	١٠٠ %	٥	٥	١٠٠ %	٥	٤	٨٠ %
٦	٥	١٠٠ %	٦	٥	١٠٠ %	٦	٥	١٠٠ %	٦	٥	١٠٠ %
٧	٥	١٠٠ %	٧	٤	٨٠ %	٧	٤	٨٠ %	٧	٣	٦٠ %
٨	٤	٨٠ %	٨	٤	٨٠ %	٨	٤	٨٠ %	٨	٥	١٠٠ %
٩	٥	١٠٠ %	٩	٢	٤٠ %	٩	٣	٦٠ %	٩	٥	١٠٠ %
١٠	٥	١٠٠ %	١٠	٥	١٠٠ %	١٠	٣	٦٠ %			
١١	٢	٤٠ %	١١	٥	١٠٠ %	١١	١	٢٠ %			
١٢	٣	٦٠ %									

يتضح من جدول (٥) تكرار الموافقة علي عبارات الاستبيان والوزن النسبي للموافقة من السادة الخبراء والتي تراوحت ما بين (٢٠% : ١٠٠%) وذلك من خلال نتائج استمارة استطلاع رأي الخبراء، وقد ارتضي الباحث نسبة لا تقل عن (٥٠%) كحد أدني للموافقة علي عبارات الاستبيان ،وبذلك يكون عدد عبارات الاستبيان (٣٦) عبارة ، وذلك بعد استبعاد العبارات ارقام ( ٢ ، ٥ ، ١١ ) من المحور الأول ،و ( ٨ ، ٩ ) من المحور الثاني ،و ( ١ ، ١١ ) من المحور الثالث.

### ٣- طريقة تصحيح الإستبيان:

وقد أتفق السادة الخبراء علي أن يكون ميزان تقدير الدرجات للإستبيان ثلاثي التقدير كالتالي.

- نعم : ثلاث درجات - إلى حد ما : درجتان - لا : درجة واحدة

#### رابعاً : الدراسة الاستطلاعية

كان الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من المعاملات العلمية (الصدق، الثبات) للإستبيانين "التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"، و"الإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"، وذلك بتطبيق الاستبيانين علي العينة الاستطلاعية وقوامها (٢٠) أخصائي، وكذلك كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف على (مدى فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيانين - التعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها - تحديد ما تستغرقه الدراسة الاساسية من وقت )

وقد اسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي ( فهم عينة البحث للعبارات التي يتضمنها الاستبيانين حيث لم يبدر من أى منهم الاستفسار عن أى عبارة من عبارات الاستبيان - توصل الباحث إلى الزمن الذى تستغرقه الدراسة الاساسية من وقت ،كما توصل أن العبارات سهلة الصياغة - قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيانين قيد البحث علي العينة الاستطلاعية في الفتره من وذلك في الفترة من ( الخميس ١٢ / ١ / ٢٠٢٣ م ) إلي ( الخميس ٢٦ / ١ / ٢٠٢٣ م ).

#### سادساً : المعاملات العلمية لأدوات البحث

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيانين قيد البحث علي العينة الاستطلاعية من مجتمع البحث وخارج عينة الدراسة الاساسية من ،وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيانين عند استخدامه مع مجتمع البحث.

#### ١. المعاملات العلمية لاستبيان " التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها "

##### أ- صدق الاستبيان:

##### - صدق المُحكمين (صدق المحتوى):

قام الباحث باستخدام صدق المُحكمين (صدق المحتوى)، حيث تم عرض استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء لاستبيان "التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها" في صورته الأولية وعدد محاوره (٤) محاور وعدد عباراته (٣٦) عبارة مرفق (٢) على مجموعة الخبراء (المُحكمين) والبالغ عددهم (٥) ، والموضحة أسمائهم بالمرفق (١) ، واعتبر الباحث نسبة اتفاق السادة الخبراء علي عبارات الاستبيان معياراً لصدقه.

## – صدق الاتساق الداخلي:

كما قام الباحث بحساب صدق الاستبيان " التمكن الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها" قيد البحث من خلال استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ،حيث قام الباحث بحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للاستبيان ،وحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ،وحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل محور علي حدة والدرجة الكلية للاستبيان وذلك علي عينة الدراسة الاستطلاعية من الأخصائيين الرياضيين والتي قوامها (٢٠) فرد ،كما بالجدول التالي.

جدول (٦) معاملات الارتباط ما بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستبيان " التمكن الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها "

ن=٢٠

التحفيز		م	فريق العمل		م	الاتصال المباشر		م	التفويض الفعال		م
ر محور	ر استبيان		ر استبيان	ر محور		ر استبيان	ر محور		ر استبيان	ر محور	
٠,٩٧٤	٠,٨٧٤	١	٠,٨٤١	٠,٩٤٥	١	٠,٩٤٥	٠,٧٥٦	١	٠,٩١٤	٠,٨٤١	١
٠,٩٤٥	٠,٧٥٦	٢	٠,٨٤٩	٠,٩٤٦	٢	٠,٨٤١	٠,٩٤٥	٢	٠,٨٦٥	٠,٩٤٢	٢
٠,٨٤١	٠,٩٤٥	٣	٠,٨٤٢	٠,٩٨٤	٣	٠,٩١٢	٠,٧٤٨	٣	٠,٨٤١	٠,٧٤٨	٣
٠,٩٤٥	٠,٧٥٦	٤	٠,٩٧٤	٠,٨٧٤	٤	٠,٩٤١	٠,٨٥٦	٤	٠,٨٤٩	٠,٩٤٦	٤
٠,٨٤١	٠,٩٤٥	٥	٠,٩٤٥	٠,٧٥٦	٥	٠,٩١٤	٠,٨٤١	٥	٠,٩٢٤	٠,٨٤٧	٥
٠,٨٤١	٠,٩٤٥	٦	٠,٨٤١	٠,٩٤٥	٦	٠,٨٤١	٠,٩١١	٦	٠,٨٧٩	٠,٩٤٥	٦
٠,٨٣٥	٠,٨٤٥	٧	٠,٨٣٥	٠,٨٤٥	٧	٠,٨٦٥	٠,٩٤٢	٧	٠,٩١١	٠,٨٧٩	٧
٠,٨٤٩	٠,٩٤٦	٨	٠,٨٤١	٠,٩١١	٨	٠,٩١٤	٠,٩٤١	٨	٠,٨٤٦	٠,٩٤٧	٨
٠,٩٤٥	٠,٧٥٦	٩	٠,٨٦٥	٠,٩٤٢	٩	٠,٨٦٥	٠,٩٤٢	٩	٠,٩٤٥	٠,٩١١	٩

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، درجة حرية (١٩) = (٠,٤٣٣)

يوضح الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٨٤١ – ٠,٩٨٤) ،ومما سبق يمكننا الحكم علي الاستبيان بأنه صادق عند استخدامه مع عينة البحث.

ب- ثبات الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد معامل ثبات محاور استبيان "التمكن الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها" وعددهم (٤) محاور وعباراته وعددها (٣٦) عبارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ . Cronbach`s alpha

جدول (٧) معاملات الارتباط ما بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان  
"التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"

ن = ٢٠

م	المحور	قيمه الفا كرونباخ
١	التفويض الفعال	٠,٨٤٧
٢	الاتصال المباشر	٠,٩٤٤
٣	فريق العمل	٠,٩٤٤
٤	التحفيز	٠,٩٤٧
٥	المجموع	٠,٩٧٧

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، درجة حرية (١٩) = (٠,٤٣٣)

يوضح الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الارتباط للمحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان  
"التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها" دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ،  
حيث تراوحت قيم معامل الارتباط للعبارات بين (٠,٨٤٧ - ٠,٩٧٧) حيث اقتربت قيمة معامل  
ألفا كرونباخ للواحد الصحيح مما يدل علي ثبات محاور الاستبيان.

٢. المعاملات العلمية لاستبيان "التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"

أ- صدق الاستبيان:

- صدق المُحكِّمين (صدق المحتوي):

قام الباحث باستخدام صدق المُحكِّمين (صدق المحتوي)، حيث تم عرض استمارة  
استطلاع رأي السادة الخبراء لاستبيان "الإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"  
في صورته الأولية وعدد محاوره (٣) محاور وعدد عباراته (١٥) عبارة مرفق (٢) على مجموعة  
الخبراء (المُحكِّمين) والبالغ عددهم (٥) ، والموضحة أسمائهم بالمرفق (١) ، واعتبر الباحث  
نسبة اتفاق السادة الخبراء علي عبارات الاستبيان معياراً لصدقه.

- صدق الاتساق الداخلي:

كما قام الباحث بحساب صدق الاستبيان " الإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين  
بجامعة بنها" قيد البحث من خلال استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ،حيث قام الباحث  
بحساب قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للاستبيان ،وحساب  
قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة علي حدة والدرجة الكلية للمحور التابعة له ،وحساب  
قيمة معاملات الارتباط بين درجة كل محور علي حدة والدرجة الكلية للاستبيان وذلك علي عينة  
الدراسة الاستطلاعية من الأخصائيين الرياضيين والتي قوامها (٢٠) فرد ،كما بالجدول التالي.



جدول (٨) مُعاملات الارتباط ما بين العبارة والمحور وبين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان " الارتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها "

ن=٢٠

الانهماك		م	التفاني		م	الحيوية		م
طلاب	عضو		طلاب	عضو		راستبيان	ر محور	
٠,٨٤٢	٠,٩٨٤	١	٠,٩١٢	٠,٧٤٨	١	٠,٨٤٩	٠,٩٤٦	١
٠,٩٧٤	٠,٨٧٤	٢	٠,٩٤١	٠,٨٥٦	٢	٠,٩٢٤	٠,٨٤٧	٢
٠,٩٤٥	٠,٧٥٦	٣	٠,٩١٤	٠,٨٤١	٣	٠,٨٧٩	٠,٩٤٥	٣
٠,٨٤١	٠,٩٤٥	٤	٠,٨٤١	٠,٩١١	٤	٠,٩١١	٠,٨٧٩	٤
٠,٨٣٥	٠,٨٤٥	٩	٠,٨٦٥	٠,٩٤٢	٩	٠,٨٤٦	٠,٩٤٧	٥

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، درجة حرية (١٩) = (٠,٤٣٣)

يوضح الجدول رقم (٨) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٨٤١ - ٠,٩٧٤) مما يدل علي صدقها، ومما سبق يمكننا الحكم علي الاستبيان بأنه صادق عند استخدامه مع عينة البحث. ب- ثبات الاستبيان:

جدول (٩) مُعاملات الارتباط ما بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان "الارتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"

ن=٢٠

م	المحور	قيمه الفا كرونباخ
١	الحيوية	٠,٩١٢
٢	التفاني	٠,٩٧٧
٣	الانهماك	٠,٨٧٩
٤	المجموع	٠,٨٨٨

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، درجة حرية (١٩) = (٠,٤٣٣)

يوضح الجدول رقم (٩) أن قيم معاملات الارتباط للمحاور مع الدرجة الكلية لاستبيان "التمكين الإداري للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها" دالة عند مستوي معنوية (٠,٠٥) ، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط للعبارات بين (٠,٨٧٩ - ٠,٩٧٧) حيث اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ للواحد الصحيح مما يدل علي ثبات محاور الاستبيان ،ومما سبق يمكننا الحكم علي الاستبيان بأنه ثابت عند استخدامه مع عينة البحث.

## خطوات تطبيق البحث :

### المسح المرجعي:

قام الباحث بالإطلاع علي العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت مجالات الإدارة الرياضية والتقويم الاختبارات والمقاييس ، وذلك في الفترة من (الأربعاء ٢٠٢٢/١١/٢ م ) إلي (الأربعاء ٢٠٢٢/١١/١٦ م ) .

### استطلاع رأي الخبراء:

قام الباحث باستطلاع رأي السادة الخبراء وعددهم (٥) وذلك في مدي مناسبة صياغة ووضوح العبارات، مدي مناسبة العبارة للمحاور الذي تنتمي اليه، كفاية العبارات للتعبير عن المحور الخاص بها، وذلك في الفترة من (الأحد ٢٠٢٣/١/١ م ) إلي (الأحد ٢٠٢٣/١/٨ م) .

### الدراسة الإستطلاعية:

كان الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من صدق وثبات الاستبيانين قيد البحث ، وذلك علي العينة الإستطلاعية والتي قوامها (٢٠) أخصائي رياضي من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الاساسية للبحث ، وذلك في الفترة من (الخميس ١٢ / ٢٠٢٣/١ م ) إلي (الخميس ٢٦ / ٢٠٢٣/١ م) .

### الدراسة الأساسية :

تم إجراء التجربة الأساسية علي عينة البحث الأساسية والتي قوامها (٥٧) أخصائي رياضي ، من داخل مجتمع البحث ، وعلي أن لا يكونوا قد إشتراكوا في التجربة الإستطلاعية ، وذلك في الفترة من (السبت ٢٨ / ٢٠٢٣/١ م) إلي (السبت ٤ / ٢٠٢٣/٣ م) .

## المُعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي ( SPSS ) لمُعالجة البيانات إحصائياً واستعان بالأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي Arithmetic Mean .
- الانحراف المعياري Standard Deviation .
- اختبار "ت" T.test .
- مُعامل الارتباط البسيط لبيرسون Simple correlation ( person ) coefficient .
- مُعامل ألفا كرونباخ Cronbach`s alpha
- اختبار مربع كاي (كا ٢) Chi – Square test Statistic ( 2 X ) .
- النسبة المئوية percentage

## عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض ومناقشة التساؤل الأول:

وينص علي ما مدى تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟. وللإجابة علي هذا التساؤل وجب علي الباحث التوصل للتوصيف الإحصائي لعينة البحث من الاخصائيين الرياضيين بجامعة بنها للوقوف علي وصف لدرجات عينة البحث علي استبيان "التمكين الإداري للاخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"، ثم التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

جدول (١٠) التكرار والنسبة المئوية والترجيح لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستبيان

ن = ٥٧

محور (التفويض الفعال)										
الترتيب	٢ كـ	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا		إلى حدّاً ما		نعم		رقم العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	١٨,٤٢١	%٨١,٢٩	١٣٩	%١٦,٤	٩	%٢٥,٥	١٤	%٦١,٨	٣٤	١
٥	١٧,٧٨٩	%٨١,٨٧	١٤٠	%١٠,٩	٦	%٣٤,٥	١٩	%٥٨,٢	٣٢	٢
٧	١١,٦٨٤	%٧٨,٩٥	١٣٥	%١٤,٥	٨	%٣٦,٤	٢٠	%٥٢,٧	٢٩	٣
٦	١٧,١٥٨	%٨١,٢٩	١٣٩	%٩,١	٥	%٤٠,٠	٢٢	%٥٤,٥	٣٠	٤
٨	٨,٥٢٦	%٧٧,١٩	١٣٢	%١٨,٢	١٠	%٣٤,٥	١٩	%٥٠,٩	٢٨	٥
١	٧٦,١٠٥	%٩٤,٧٤	١٦٢	%٣,٦	٢	%٩,١	٥	%٩٠,٩	٥٠	٦
٣	٣٨,٢١١	%٨٥,٩٦	١٤٧	%١٤,٥	٨	%١٤,٥	٨	%٧٤,٥	٤١	٧
٩	٣,٧٨٩	%٧٣,٦٨	١٢٦	%٢٣,٦	١٣	%٣٤,٥	١٩	%٤٥,٥	٢٥	٨
٢	٤٥,٥٧٩	%٨٨,٣٠	١٥١	%١٠,٩	٦	%١٤,٥	٨	%٧٨,٢	٤٣	٩
محور (الاتصال المباشر)										
الترتيب	٢ كـ	الوزن النسبي	المجموع التقديري	لا		إلى حدّاً ما		نعم		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٧	٢٥,٥٧٩	%٨٢,٤٦	١٤١	%١٨,٢	١٠	%١٨,٢	١٠	%٦٧,٣	٣٧	١
٩	١٧,١٥٨	%٨١,٢٩	١٣٩	%٩,١	٥	%٤٠,٠	٢٢	%٥٤,٥	٣٠	٢
٤ م	٥٠,٠٠٠	%٩٠,٠٦	١٥٤	%٧,٣	٤	%١٦,٤	٩	%٨٠,٠	٤٤	٣
٤	٥٠,٠٠٠	%٩٠,٠٦	١٥٤	%٧,٣	٤	%١٦,٤	٩	%٨٠,٠	٤٤	٤
٣	٥٣,٧٨٩	%٩٠,٦٤	١٥٥	%٧,٣	٤	%١٤,٥	٨	%٨١,٨	٤٥	٥
٢	٦٢,٣١٦	%٩٢,٤٠	١٥٨	%٥,٥	٣	%١٢,٧	٧	%٨٥,٥	٤٧	٦
١	٧٥,٨٩٥	%٩٤,١٥	١٦١	%٥,٥	٣	%٧,٣	٤	%٩٠,٩	٥٠	٧
٨	٢٢,٨٤٢	%٨١,٢٩	١٣٩	%٢٠,٠	١١	%١٨,٢	١٠	%٦٥,٥	٣٦	٨
٦	٢٧,٢٦٣	%٨٤,٨٠	١٤٥	%١٠,٩	٦	%٢٥,٥	١٤	%٦٧,٣	٣٧	٩

محور (فريق العمل)										
م	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الوزن النسبي	كا	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٤٣	%٧٨,٢	٩	%١٦,٤	٥	%٩,١	١٥٢	%٨٨,٨٩	٤٥,٨٩٥	١
٢	١٥	%٢٧,٣	١٤	%٢٥,٥	٢٨	%٥٠,٩	١٠١	%٥٩,٠٦	٦,٤٢١	٩
٣	٢٩	%٥٢,٧	١٦	%٢٩,١	١٢	%٢١,٨	١٣١	%٧٦,٦١	٨,٣١٦	٧
٤	٣٠	%٥٤,٥	١٣	%٢٣,٦	١٤	%٢٥,٥	١٣٠	%٧٦,٠٢	٩,٥٧٩	٥
٥	٣٦	%٦٥,٥	١٢	%٢١,٨	٩	%١٦,٤	١٤١	%٨٢,٤٦	٢٣,٠٥٣	٢
٦	٣٤	%٦١,٨	١٦	%٢٩,١	٧	%١٢,٧	١٤١	%٨٢,٤٦	١٩,٨٩٥	٣
٧	٣٠	%٥٤,٥	١٨	%٣٢,٧	٩	%١٦,٤	١٣٥	%٧٨,٩٥	١١,٦٨٤	٤
٨	٢٩	%٥٢,٧	١٧	%٣٠,٩	١١	%٢٠,٠	١٣٢	%٧٧,١٩	٨,٨٤٢	٦
٩	٢٨	%٥٠,٩	١٢	%٢١,٨	١٧	%٣٠,٩	١٢٥	%٧٣,١٠	٧,٠٥٣	٨
محور (التحفيز)										
م	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الوزن النسبي	كا	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٣١	%٥٦,٤	١٢	%٢١,٨	١٤	%٢٥,٥	١٣١	%٧٦,٦١	١١,٤٧٤	٣
٢	٢٩	%٥٢,٧	١٥	%٢٧,٣	١٣	%٢٣,٦	١٣٠	%٧٦,٠٢	٨,٠٠٠	٥
٣	٢٨	%٥٠,٩	١٧	%٣٠,٩	١٢	%٢١,٨	١٣٠	%٧٦,٠٢	٧,٠٥٣	٩
٤	٢٩	%٥٢,٧	١٤	%٢٥,٥	١٤	%٢٥,٥	١٢٩	%٧٥,٤٤	٧,٨٩٥	م ٥
٥	٣٥	%٦٣,٦	١١	%٢٠,٠	١١	%٢٠,٠	١٣٨	%٨٠,٧٠	٢٠,٢١١	٢
٦	٣١	%٥٦,٤	١٧	%٣٠,٩	٩	%١٦,٤	١٣٦	%٧٩,٥٣	١٣,٠٥٣	م ٣
٧	٢٩	%٥٢,٧	١٥	%٢٧,٣	١٣	%٢٣,٦	١٣٠	%٧٦,٠٢	٨,٠٠٠	م ٥
٨	٤٣	%٧٨,٢	٧	%١٢,٧	٧	%١٢,٧	١٥٠	%٨٧,٧٢	٤٥,٤٧٤	١
٩	٢٩	%٥٢,٧	١٣	%٢٣,٦	١٥	%٢٧,٣	١٢٨	%٧٤,٨٥	٨,٠٠٠	م ٥

\*قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥,٩٩)

ينتضح من جدول (١٠) أن قيمه كا<sup>٢</sup> المحسوبة اكبر من قيمه كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ مما يدل علي أن هناك فروق داله إحصائيا عند مستوي معنوية ٠,٠٥ بين الاستجابات الثلاثة (نعم - إلى حد ما - لا)

مناقشة نتائج التساؤل الأول :

ينتضح من جدول (٩) والخاص بعبارات الاستبيان الأول التمكين الإداري محور "التفويض الفعال" أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (نعم) تراوحت ما بين (٤٥,٥) % : (٩٠,٩) %، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (إلى حدما) تراوحت ما بين (٩,١) % :



٤٠,٠ %)، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (لا) تراوحت ما بين (٣,٦ % : ٢٣,٦ % )، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (٣,٧٨٩ : ٧٦,١٠٥) ، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات أرقام (٦، ٧، ٩) بالاستجابة (نعم) بدرجة عالية والعبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤) عدا عبارة رقم (٥، ٨) مما يدل على تطبيق جامعة بنها لمحور التفويض الفعال بنسبة متوسطة مع عينة البحث فتأخذ الإدارة بالأفكار الجديدة للموظفين بالعمل، والثقة في قدراتهم على أنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك بقدرة الموظفين على إقناع رؤسائهم بالأفكار الجديدة، مما يستلزم للإدارة إعطاء الحرية الكاملة لمؤسسيهم في استخدام أسلوب الإدارة المناسب في انجاز مهامهم، والأخذ بحلولهم وأفكارهم في حل المشكلات وإسهامتهم في وضع الأهداف والتخطيط لنجاح المؤسسة، ولكن عند تفويض السلطات للموظفين كانت بدرجة متوسطة كالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وإعطاء الحرية في استخدام أسلوب الإدارة المناسب أو المساهمة في وضع وتخطيط الأهداف وعدم إعطاء الإدارة للموظفين السلطة لإنجاز المهام بدرجة عالية.

ويذكر محمد القريوتي (٢٠٠٤) (٢٤) بأنه هنالك اهتمام متزايد في معظم الدول العربية، بتحسين ورفع كفاءة الإدارة ومدى فاعليتها وخصوصاً على مستوى الإدارة الحكومية بسبب دورها البارز في تحقيق أهداف تنمية طموحة في تلك المجتمعات، لذلك اهتم المعنيون بالتنوير الإداري باكتشاف مختلف العوامل التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى هذا الهدف.

وتوضح صفاء الضمور (٢٠٠٨) (١٩) بأن هناك الكثير من يعتقد أن التفويض هو مرادف لمفهوم التمكين ولكن في الواقع يوجد اختلاف فيما بينهم، وبأن التمكين أكثر إثراء من التفويض.

وحدد محمد الطراونة ٢٠١١م (٢٣) أن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ وفق مراحل معينة ومنها تفويض السلطة مع المهام فإذا استطاع أحد معاونين القائد القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة، وذلك هو الطريق لإعداد القادة.

فيشير مؤيد مسعود (٢٠١٢م) (٣٢) أن مفهوم التمكين الإداري يركز على كونه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير

الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الإداري

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج كلا من دراسة رولا الضامن ٢٠١٥ م، أشواق سعود ونجلاء الشنيفي (٢٠٢١) فتوصلت دراسة رولا الضامن ٢٠١٥ م (١٤) إلى مجموعه من النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي ( الاستقلالية وحرية التصرف المشاركة في المعلومات ،دعم الإدارة على تحسين أداء العاملين) ،ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة تحسين الأداء ككل من خلال درجة التمكين الوظيفي.

و أظهرت نتائج دراسة أشواق سعود ونجلاء الشنيفي (٢٠٢١) (٤) توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي ،حيث تعمل الموظفات بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، كما يمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة متوسطة ،إلا أن بعدي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثر على الارتباط الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك بأن التفويض أحد أهم محاور التمكين الإداري ،حيث تجد أن التفويض هو إعطاء بعض أو كل الصلاحيات من الجهة الإدارية العليا للجهة الأدنى لمساعدته على تنفيذ مهامه ،فيساعد التمكين الإداري للعاملين على الإبداع والمشاركة الذاتية وتكوين فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تتطور من خلال أفراد قد تم تمكينهم وإكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم.

يتضح من جدول (٩) والخاص بعبارات الاستبيان الأول التمكين الإداري محور "التفويض الفعال" أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (نعم) تراوحت ما بين (٥٤,٥ % : ٩٠,٩ %) ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (الي حتما) تراوحت ما بين ( ٧,٣ % : ٤٠,٠ %) ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (لا) تراوحت ما بين (٥,٥ % : ٢٠,٠ %) ، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (١٧,١٥٨ : ٧٥,٨٩٥) ، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات جميعها بالاستجابة (نعم) بدرجة عالية عدا العبارة رقم (٢) جاءت بنسبة متوسطة مما يدل على تطبيق جامعة بنها لمحور الإتصال المباشر لعينة البحث فتساعدك المعلومات المتاحة من الرؤساء على تفهم أكثر لدور العاملين في العمل ،فتساعد قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية بسرعة نقل المعلومات وتداولها ،وتتيح إنجاز المهام بين

العاملين ،وتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها سواء على المستوى الفردي أو مستوى المؤسسة ،وهذا ما قامت به إدارة الجامعة بتوفير قنوات الإتصال بشكل فعال لإيجاد سهوله في التواصل بين المستويات الإدارية.

حيث يشير Bomen.R ١٩٩٧م (٣٨) بأن التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين فهو بدوره يعد تأثير إيجابي مباشر على الأداء.

وذكر سعد العتيبي ٢٠٠٥م (١٥) أن من أبعاد التمكين المشاركة في المعلومات فيجب أن يحصل الموظفين على أذن الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ قرارات بشكل أفضل لصالح المنظمة ،وتزويد مساهمتهم في تفهم كيفية القيام بوظائفهم ،والمشاركة في العمل.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة كلا من Emerson. A, ٢٠٠٨م ،رولا الضامن ٢٠١٥ فقد توصلت دراسة Emerson. A, ٢٠٠٨م (٤٠) إلى ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الإهتمام بالإتصال بالموظفين والإهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الإتصال بحيث يكون الإتصال في كلا الإتجاهين ،كما يجب أن يكون لهم حرية الرأي في القضايا التي تخصهم ،بما يشعرون بأهميتهم وتقدير المؤسسة لجهودهم وفكرهم ومقترحاتهم.

وتوصلت رولا الضامن ٢٠١٥ (١٤) دراسة إلى مجموعه من النتائج ومنها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الوظيفي ( الاستقلالية وحرية التصرف المشاركة في المعلومات، دعم الإدارة على تحسين أداء العاملين. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة تحسين الأداء ككل من خلال درجة التمكين الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك بأن الإتصال المباشر أحد أهم عناصر التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بالجامعة ،ولا يقل أهمية عن التفويض فهو يساعد على تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر المستويات الإدارية للمؤسسة جميعها ،حيث إن المعلومات تلعب دورا هام في عملية اتخاذ القرار من قبل الموظف وتسهم بلا شك في حل المشاكل التي قد تواجه الموظفين خلال عمله وحين التعامل مع الطلاب بالأنشطة الطلابية والرياضية فكيف سيستطيع الموظف أن يقوم بمواجهة المشاكل بدون إتاحة المعلومات الصحيحة لديه ،فالاتصال

المباشر بين الموظفين والمستويات الإدارية العليا يساعد على نجاح المؤسسة ويعزز الإبداع والإبتكار بين الموظفين بها.

يتضح من جدول (٩) والخاص بعبارات الاستبيان الأول التمكين الإداري محور " فريق العمل" أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (نعم) تراوحت ما بين (٧٨,٢ % : ٢٧,٣ %) ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (الي حدما) تراوحت ما بين ( ٣٢,٧ % : ١٦,٤ %) ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (لا) تراوحت ما بين ( ٥٠,٩ % : ٩,١ %) ، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (٦,٤٢١ : ٤٥,٨٩٥) ، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات جميعها بالاستجابة (نعم) بدرجة متوسطة عدا عبارة رقم (٢) جاءت بنسبة ٢٧,٣ % مما يدل على تطبيق جامعة بنها لمحور فريق العمل لعينة البحث فاللتزام الموظفين بمهام عملهم داخل فريق عمل يساعد على تحقيق أهداف المجموعة على حساب الأهداف الفردية ، والعمل بروح الفريق الواحد ، والتعاون مع زملاءه ورؤسائه ، حيث تحت إدارة الجامعة على تكوين فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي ، ولكن لم تحرص إدارة الجامعة على عقد دورات تدريبية باستمرار .

حيث يشير **Brown.R** ١٩٩٧م (38) بأن التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تبادل المعلومات والمكافآت والمعرفة المتعلقة بالوظيفة والسلطة مع الموظفين فهو بدوره يعد تأثير إيجابي مباشر على الأداء.

**فيذكر سعد العتيبي ٢٠٠٥م (١٥)** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة هيكلة العمل واعتماد أسلوب فرق العمل لتبرز بشكل طبيعي ، حيث يكون مخرجات الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي وقراراتهم افضل من الفرد الذي يعمل منفرداً ، ففريق العمل جزء جوهري من عملية تمكين العاملين .

**فوضح شاكر الخشالي ( ٢٠١٥ ) ( ١٧ )** يوجد مجموعة من المتطلبات التي يجب تتوافر في عملية التمكين الإداري لضمان الممارسة الفعالة لتلك العملية ومنها الانفتاح وفرق العمل حيث يشعر العاملين بالتمكين وبشكل خاص عند تكليفهم بمهام معينة وتفوض لهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة حيالها ، فالعمل الجماعي الذي يؤدي إلى معالجة مشكلات العمل له عظيم الأثر على شعور العاملين بالاحترام من جانب رؤسائهم بناء على الثقة التي تلقوها للتعامل مع قضايا العمل الجوهرية وانفتاحهم على الطروحات والحلول التي قدموها والتي اتخذت بعين الاعتبار من قبل الرؤساء .



وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة أشواق سعود ونجلاء إبراهيم (٢٠٢١) (٤) فتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الوظائف بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، كما يمارس تفويض السلطة في الوزارة بدرجة متوسطة، واتفق بأن بعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة يليه بعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، يليه بعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بعدي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثرًا على الارتباط الوظيفي. وختاماً أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التمكين الوظيفي والارتباط الوظيفي من خلال توفير مناخ عمل يسوده الترابط والتعاون، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية، وتعزيز عمليات التدريب على فهم السلطة وكيفية التعامل معها.

**ويعزو الباحث ذلك أن التمكين الإداري يساعد الجامعة على الوصول إلى القرارات المناسبة نظراً لإعطاء الفرصة لأكثر قدر من العاملين كل حسب مجاله وتخصصه، ويساعد التمكين الإداري على التوصل إلى حلول إبداعية جديدة للمشاكل نظراً للخروج من الإطار الفردي في تقديم الاقتراحات والانتقال إلى العمل الجماعي "فرق العمل" الذي يتيح الفرصة للحصول على مزيداً من الأفكار مما يزيد من فرصة الحصول على حلول إبداعية غير مسبقة، فينبغي على إدارة الجامعة استمرار تفعيل عملية التمكين الإداري، ومنح بعض السلطات من الإدارة العليا إلى مستويات الإدارة التنفيذية لمنحها حق اتخاذ القرارات كما تراه مناسباً.**

يتضح من جدول (٩) والخاص بعبارات الاستبيان الأول التمكين الإداري محور " التحفيز" أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (نعم) تراوحت ما بين (٧٨,٢ % : ٥٠,٩ %)، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (الي حدما) تراوحت ما بين (٣٠,٩ % : ١٢,٧ %)، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (لا) تراوحت ما بين (٢٧,٣ % : ١٢,٧ %)، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (٧,٠٥٣ : ٤٥,٤٧٤) ، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات أرقام (٨, ٥) بالاستجابة (نعم) بدرجة عالية والعبارات أرقام (٣, ٢, ١) بالاستجابة (نعم) بدرجة متوسطة مما يدل على تطبيق جامعة بنها لمحور التحفيز مع عينة البحث ونتج ذلك نظراً لثقة إدارة الجامعة في قادات الموظفين لديها وفي قدرتهم على القيام بالأعمال المكلفين بها وقيامهم بتشجيع الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة الخاصة بتحسين الأداء وجودة العمل بإدارة الجامعة، ولكن كان تحقيق العدالة بنظام الحوافز جاء بدرجة متوسطة وتقدير المديرين لمكانة العاملين بالعمل واستمرارية الدعم والتشجيع مقابل اجتهاد

الموظفين في اقتراح الحلول وحرص المدراء على تحفيز مرؤوسيه وتلقي مكافآت مادية لقيامهم بالأعمال الإبداعية.

ويذكر سيد محمد ٢٠٠٦م (١٦) لا يستغني فرد مهما كان عن الحوافز مهما كان نوعها أو مصدرها ،وتحديد الحوافز ونوعها لدى العاملين هو الطريق الذي تتبعه المؤسسات لإشباع حاجات العاملين بها كلما ضمنت زيادة إنتاجية وكفاءة هؤلاء العاملين لأن أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

فيذكر بلال السكارنة ٢٠١٣م (٩) يتطلب التمكين الإداري الفعال إيجاد تغيير في نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ،فبدلاً من التركيز على إعطاء الأوامر والتوجيهات للموظفين يجب التنازل عن جزء من السلطة والابتعاد عن النمط التقليدي للمدراء والانتقال إلى لعب دور المسهل والمدرّب للعاملين كون المدير عاملاً أساسياً في عملية التمكين الإداري.

تشير وفاء برقايوي ٢٠١٣م (٣٧) إلى أن تخفيف عبء العمل والمهام الزائدة لها أثر فعال على جلب الفائدة للمنظمة من خلال تركيز الموظف على مهام محددة بدلاً من تشتيت تركيزه على مهام إدارية كثيرة.

يضيف شاكّر الخشالي ( ٢٠١٥ ) (١٧) من متطلبات التمكين الإداري شعور العاملين بالدعم والتشجيع من قبل الرؤساء والزلاء ،فالمهام الموكلة إليهم يجب أن تكون مرفقة بتشجيع وتذليل للصعوبات حتى يتم انجازها.

وتذكر هيله عبدالله ٢٠١٧م (٣٦) أنه لا بد من تعديل الأنظمة والتشريعات وإقرار نظام حوافز جديدة لتكون ميسرة لعمل القيادات وتحول الجامعات إلى الإدارة الإلكترونية. ٣٠

وتضيف عبير أحمد ٢٠١٣م (٢١) أن التمكين الإداري و ضرورة لمستقبل يتم التخلي فيه عن الأساليب التقليدية والتخلي بالأساليب المتطورة التي ترى العاملين أنهم رأس المال الفكري للمؤسسة وينبغي الإهتمام بهم وتنميتهم وتمكينهم من أداء أعمالهم بطريقة أفضل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسات بما فيها جامعة بنها تتأثر سلباً وإيجاباً بالسياسات المرسومة من قبل القيادات العليا والتي تعد نهجاً متبعاً لضمان نجاح تلك المؤسسات ،ولذلك تسعى تلك القيادات إلى تبني سياسات فعالة تستطيع من خلالها تطوير وتحسين العمل إلى جانب تحفيز العنصر الأساسي في نجاح أي منظمة وهو العنصر البشري ( الموظفين بجامعة بنها ) ،ويوجد الكثير من المؤسسات تبنت فعلاً سياسات نجحت من خلالها من زيادة فاعليتها وحصلت على مخرجات كنوع من التحسين الإداري منها سياسة التمكين الإداري الذي اتجهت هذه الدراسة لتناوله بجامعة بنها.

وهذا ما يجيب عن التساؤل الأول والذي ينص على:

" ما مدى تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟ "

ثانياً : عرض ومناقشة التساؤل الثاني:

وينص علي ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟  
وللإجابة علي هذا التساؤل وجب علي الباحث التوصل للتوصيف الإحصائي لعينة البحث من الاخصائيين الرياضيين بجامعة بنها للوقوف علي وصف لدرجات عينة البحث علي استبيان "الارتباط الوظيفي للاخصائيين الرياضيين بجامعة بنها"، ثم التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

جدول (١١) التكرارات والنسبة المئوية والترجيح لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستبيان

ن = ٥٧

محور (الحيوية)										
رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الوزن النسبي	٢ ك	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٣١	%٥٦,٤	١٢	%٢١,٨	١٤	%٢٥,٥	١٣١	%٧٦,٦١	١١,٤٧٤	٢
٢	٢٩	%٥٢,٧	١٠	%١٨,٢	١٨	%٣٢,٧	١٢٥	%٧٣,١٠	٩,٥٧٩	٤
٣	٢٧	%٤٩,١	١٢	%٢١,٨	١٨	%٣٢,٧	١٢٣	%٧١,٩٣	٦,٠٠٠	٥
٤	٣١	%٥٦,٤	١٢	%٢١,٨	١٤	%٢٥,٥	١٣١	%٧٦,٦١	١١,٤٧٤	٢ م
٥	٣٢	%٥٨,٢	٧	%١٢,٧	١٨	%٣٢,٧	١٢٨	%٧٤,٨٥	١٦,٥٢٦	١
محور (التفاني)										
	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الوزن النسبي	٢ ك	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٢٩	%٥٢,٧	١٣	%٢٣,٦	١٥	%٢٧,٣	١٢٨	%٧٤,٨٥	٨,٠٠٠	٤
٢	٢٦	%٤٧,٣	١٠	%١٨,٢	٢١	%٣٨,٢	١١٩	%٦٩,٥٩	٧,٠٥٣	٥
٣	٢٩	%٥٢,٧	١٢	%٢١,٨	١٦	%٢٩,١	١٢٧	%٧٤,٢٧	٨,٣١٦	٣
٤	٣٥	%٦٣,٦	١٢	%٢١,٨	١٠	%١٨,٢	١٣٩	%٨١,٢٩	٢٠,٣١٦	٢
٥	٣٦	%٦٥,٥	٧	%١٢,٧	١٤	%٢٥,٥	١٣٦	%٧٩,٥٣	٢٤,١٠٥	١
محور (الانهماك)										
م	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع التقديري	الوزن النسبي	٢ ك	الترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٣١	%٥٦,٤	١٢	%٢١,٨	١٤	%٢٥,٥	١٣١	%٧٦,٦١	١١,٤٧٤	٢
٢	٣٠	%٥٤,٥	١٣	%٢٣,٦	١٤	%٢٥,٥	١٣٠	%٧٦,٠٢	٩,٥٧٩	٣
٣	٢٧	%٤٩,١	١٠	%١٨,٢	٢٠	%٣٦,٤	١٢١	%٧٠,٧٦	٧,٦٨٤	٥
٤	٢٧	%٤٩,١	٩	%١٦,٤	٢١	%٣٨,٢	١٢٠	%٧٠,١٨	٨,٨٤٢	٤
٥	٣٢	%٥٨,٢	١١	%٢٠,٠	١٤	%٢٥,٥	١٣٢	%٧٧,١٩	١٣,٥٧٩	١

\*قيمة (كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢) = (٥,٩٩)

يتضح من جدول (١١) أن قيمه كا<sup>٢</sup> المحسوبه اكبر من قيمه كا<sup>٢</sup> الجدوليه عند مستوي معنويه ٠,٠٥ مما يدل علي ان هناك فروق داله احصائيا عند مستوي معنويه ٠,٠٥ بين الاستجابات الثلاثة ( نعم - الي حد ما - لا ).

#### مناقشة نتائج التساؤل الثاني :

يتضح من جدول (١١) والخاص بعبارات الاستبيان الثاني **الإرتباط الوظيفي** محور " **الحيوية** " أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (نعم) تراوحت ما بين (٤٩,١) % : (٥٨,٢) % ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (الي حدما) تراوحت ما بين (١٢,٧) % : (٢١,٨) % ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (لا) تراوحت ما بين (٢٥,٥) % : (٣٢,٧) % ، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (٦,٠٠٠ : ١٦,٥٢٦) ، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات أرقام (١، ٢، ٤، ٥) بالاستجابة (نعم) بدرجة متوسطة والعبارات رقم (٣) جاءت أقل من ٥٠ % من نسبة الأستجابات مما يدل على محور **الحيوية** لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها درجته متوسطة ،حيث يشعرون بالسعادة في الذهاب إلى عملهم ،ويشعرون بالطاقة والمرونة والقوة والنشاط لأداء مهام وظيفتهم.

يذكر **Schaufeli, W.B., and et al ٢٠٠٢م** (٤٧) أن **الحيوية** أو الحماس من أبعاد الارتباط الوظيفي وتعبر عن المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل ،والرغبة في استثمار جهد الشخص في عمله ،والمثابرة في مواجهة الصعاب.

**فيوضح Schaufeli et al ٢٠٠٤م** (٤٨) **الحيوية** بأنها درجة عالية من الطاقة والمرونة ،والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل ،والقدرة على عدم التعب بسهولة ،والثبات في مواجهة الصعاب التي قد يواجهها الموظف في العمل.

**ووضحا West and Dawson ٢٠١٢م** (٥٢) أن الارتباط الوظيفي هو حالة من الإيجابية والحيوية والإخلاص والتحفيز العاطفي المرتبط بالسعادة في العمل ،وقد وجدوا توافق في الرأي على أن الارتباط الوظيفي يمكن تعريفه على انه مستويات عالية من الطاقة ومستويات عالية من المشاركة في العمل.

ويذكر محمد فوزي ،أمين البردان ٢٠١٧م (٢٧) أن الحيوية تشير إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل ،واستعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد في العمل ،والقدرة على المثابرة عند مواجهة الصعاب.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحيوية تعتبر درجة عالية من الطاقة والمرونة ،والاستعداد لاستثمار الجهد في العمل ،والقدرة على عدم التعب بسهولة ،والثبات في مواجهة الصعاب التي قد يواجهها الموظف في العمل ،فهو يشعر ايجابي بالقوة البدنية والطاقة العاطفية والطاقة الإدراكية لدى الموظف ،فالحياة والارتباط الوظيفي هما مفهومان مترابطين، حيث إن الحيوية تركز على الطاقة العاطفية للموظف والحياة المعرفية لديه واستعداده للعمل ،حيث يدل على التشابه والتداخل بين الحياة والارتباط الوظيفي، ومن نظر الباحث ولهذا التشابه فيعتبر الحيوية مفهوم بديل للارتباط الوظيفي.

يتضح من جدول (١١) والخاص بعبارات الاستبيان الثاني الارتباط الوظيفي محور "التفاني" أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (نعم) تراوحت ما بين (٤٧,٣ % : ٦٥,٥ %) ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (الي حتما) تراوحت ما بين ( ١٢,٧ % : ٢٣,٦ %) ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث ب (لا) تراوحت ما بين ( ١٨,٢ % : ٣٨,٢ %) ، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (٧,٠٥٣ : ٢٤,١٠٥) ،وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات أرقام (١، ٣، ٤، ٥) بالاستجابة (نعم) بدرجة فوق المتوسطة والعبارات رقم (٢) جاءت أقل من ٥٠ % من نسبة الأستجابات مما يدل على التفاني لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث يشعرون بأن عملهم ذو هدف وقيمة ،وأيضا يشعرون بالفخر تجاه هذه الوظيفة التي تساعده على إظهار كل طاقته وإصراره على أداء مهام هذه الوظيفة.

يذكر Schaufeli, W.B., and et al ٢٠٠٢م (٤٧) أن الإخلاص أو التفاني هو المشاركة بقوة في العمل والحماس والشعور بالفخر والإلهام فيه ،فقد يكون سلوك المواطننة التنظيمية هو احد نتائج الإخلاص وهو السلوك الفردي للموظف والذي يكون تقديريا وغير مصنف بين قائمة السلوكيات التي يكافئ عليها الموظف ،ويكون الموظفين ذوي الإخلاص المالي متميزون عن غيرهم في عملهم لأنهم يكتسبون الخبرات بشكل كبير ويكونوا ملهمين لغيرهم من الموظفين ،ويكونوا متحسين وفخورين بصلهم وتعد الحيوية والإخلاص هما نقيضين الإعياء والعمل للمصلحة الذاتية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحيوية العالية للموظف تمكنه من انجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل أسرع وبالتالي إنجاز مهام كثيرة في وقت العمل، وبالمقابل فإن تفاني الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها في العمل دون أن ينتظر الموظف مكافئة على العمل الذي يقوم به فإن هذا يدل على أن الموظف يضع المصلحة العامة فوق مصلحته الشخصية.

يتضح من جدول (١١) والخاص بعبارات الاستبيان الثاني **الإرتباط الوظيفي** محور "الإنهماك" أن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (نعم) تراوحت ما بين (٤٩,١) % : (٥٨,٢) % ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (الي حتما) تراوحت ما بين (١٦,٤) % : (٢٣,٦) % ، وأن الوزن النسبي لإستجابة عينة البحث بـ (لا) تراوحت ما بين (٢٥,٥) % : (٣٦,٤) % ، وأن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (٧,٦٨٤ : ١٣,٥٧٩) ، وهي أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبيان الأول ذات دلالة إحصائية.

وجاءت العبارات أرقام (١، ٢، ٥) بالاستجابة (نعم) بدرجة متوسطة والعبارات رقم (٣، ٤) جاءت أقل من ٥٠ % من نسبة الأستجابات و يدل ذلك على الإنهماك لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها حيث كانت أعلى الإستجابات لعبارات أنسى كل شئ جولي عندما أقوم بعملي ،وعندما أقوم بعملي لا أشعر بمرور الوقت ،وأثناء العمل أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى.

**يوضح أحمد سلمان ٢٠٠٢م (١)** أن هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية لإنغماس الموظف في عمله وتتمثل الآثار الإيجابية في أن انغماس الموظف يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل ويجعله مستمتع في العمل الذي يؤديه ،وبالتالي سوف يتبنى الموظف أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي سوف يبذل قصاره جهده لتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى أن الإنغماس هو أحد أهم مقومات الإبداع للموظفين.

**يذكر Schaufeli, W.B., and et al ٢٠٠٢م (٤٧)** أن الإنهماك أو الإنغماس هي حالة يكون فيها الموظف مستغرق في عمل واحد ،والوقت يمر بسرعة في العمل ،ولا يستطيع الموظف فصل تفكيره عن هذا العمل ،حيث يستمر بالتفكير بالعمل وما الذي سوف يفعله به حتى بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي في شركته وذهابه للبيت.

**ويوضح Salanova et al ٢٠٠٦م (٤٦)** أن الإنهماك حاله من التركيز في العمل يكون الموظف منهمك في عمله ويكون سعيدا به ،وبالتالي يكون الموظف غارق في عمله



وينسى كل ما يحيط به، وقد يعرف الانغاس على انه الإدماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، وإهتمامه به.

ويعزو الباحث ذلك أن الإهتمام يعني إدماج الفرد في عمله، ولذلك الأمر قد يتأثر بالعديد من المؤثرات منها العاطفة، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها كالشعور بالسعادة والرضا أو من خلال التمكين الإداري، فكلما زاد مستوى التمكين الإداري زاد مستوى الإهتمام لديه أو عكس ذلك إنخفض التمكين الإداري له أنخفض مستوى الإهتمام بالعمل.

وهذا ما يجيب عن التساؤل الثاني والذي ينص على:

ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟.

ثالثاً : عرض ومناقشة التساؤل الثالث:

وينص علي ما هي العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟.

وللإجابة علي هذا التساؤل وجب علي الباحث ايجاد مصفوفة الارتباط بين درجات أبعاد استبائي "التمكين الإداري" و "الارتباط الوظيفي" للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.

### جدول (١٢)

معامل الارتباط بين محاور التمكين الإداري والارتباط الوظيفي قيد الدراسة

ن=٥٧

م	المحور	الحيوية	التفاني	الانهماء	المجموع
١	التفويض الفعال	٠,٧٨	٠,٩٨	٠,٧٥٦	٠,٩٨٧
٢	الاتصال المباشر	٠,٨٨٨	٠,٩١٢	٠,٧٩٥	٠,٨٧٤
٣	فريق العمل	٠,٧٨٩	٠,٨١٤	٠,٩١٤	٠,٨٧٩
٤	التحفيز	٠,٧٨٩	٠,٨٤٩	٠,٨١١	٠,٩٢٤
٥	المجموع	٠,٦٧٨	٠,٩٤١	٠,٩٥٦	٠,٩٨٨

\*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، درجة حرية (٥٦) = (٠,٢٥٠)

يتضح من جدول (١٢) أن قيم معامل الارتباط بين محاور التمكين الإداري ومحاور الارتباط الوظيفي داله إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥ حيث كانت قيمه ر المحسوبة اكبر من قيمه ر الجدولية.

حيث توجد علاقة ارتباطية طردية قوية فيما بين التمكين الإداري والإرتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ،حيث يمكن القول إنه يمكن أن تختلف درجة الإرتباط الوظيفي وفقا لدرجة تطبيق التمكين الإداري السائد بجامعة بنها ،فهذا يعنى أنه كلما ارتفعت درجة التمكين الإداري يكون هناك درجة ايجابية عالية في الإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.

فيذكر **حسين عطيه** ٢٠٠٣م (١٢) أن من أسباب الأخذ بالتمكين الإداري التي تدفع المنظمات لتطبيق التمكين الإداري بها هو حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق ،وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ،والحاجة إلى عدم الانشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل ،والحاجة لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل وبالأخص الموارد البشرية ،وأهمية سرعة اتخاذ القرارات ،وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية ،وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء ،والحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية ،ومنح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم بصورة إيجابية لأن العاملين في المنظمات هم قدرتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل.

وتشير **فاطمة ياسين** ٢٠١٣م (٢٢) أنه من أجل ضمان نجاح التمكين الوظيفي وتحسين إداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الكمية والنوعية ،يجب الأخذ بمستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته ،وجود حافز عند الموظفين يحفزه على العمل والنشاط ،وأن يدرك الموظفين السياسة التي تنظم الحوافز، وإن هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة ،وتدريب الموظف لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته ،وأن يكون الموظف راضيا عن عمله وعن الأجور التي يتقاضاها ،وأن تعترف الإدارة بمجهود الموظف وتشيد به ،والثقة في الإدارة والذي تنتج عادة من وفاء الإدارة بوعودها ،وإشراك العاملين وأخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها.

ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم الارتباط الوظيفي وذلك من زوايا مختلفة، حيث أن (Maclood et al. ٢٠٠٩) يعرفون الارتباط الوظيفي بأنه عبارة عن خلق الفرص للموظفين للتواصل مع كل من زملائهم والمديرين والمنظمة بشكل كبير،

كما انه عبارة عن إنشاء بيئة تشجيع وتحفيز تدفع الموظفين لتحقيق رغباتهم للتواصل مع أعمالهم، والاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد، وهذا المفهوم يأخذ باعتباره المرونة والتغيير والتحسين المستمر، لذا يجب على المنظمة أن تعمل على تطوير وتعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين، الأمر الذي يتطلب وجود علاقة ذات اتجاهين بين الموظف وصاحب العمل، فالمنظمات المرتبطة لديها قيم أصيلة، ودليل واضح مبني على الثقة والعدالة على أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون في اتجاهين بين الموظفين وأصحاب العمل فيجب فهمها والوفاء بها، كما أن الموظفين المرتبطين بعملهم عبارة عن أشخاص تشارك بحرية، وتكون على استعداد أن تعطي جهداً متميزاً، باعتباره جزءاً لا يتجزأ من النشاط اليومي في العمل.

**ويشير Michael and Jeremy ٢٠١٢م (٤٤) أن الارتباط الوظيفي هو حالة من** الإيجابية والحيوية والإخلاص والتحفيز العاطفي المرتبط بالسعادة في العمل، وقد وجدوا توافق في الرأي على أن الارتباط الوظيفي يمكن تعريفه على أنه مستويات عالية من الطاقة ومستويات عالية من المشاركة في العمل.

**يوضح Karjalainen, A. ٢٠١٥م (٤٢) أن الارتباط الوظيفي محل اهتمام القيادات** الإدارية بالمنظمات نظراً لأنه يهتم باحتياجات وتوقعات الجمهور الداخلي مما يؤثر على كفاءة المنظمة حيث أنه كلما كان الموظف أكثر ارتباطاً بالمنظمة كلما كان أكثر تمكيناً، ولا يرتبط الارتباط الوظيفي بالأداء السلوكي للموظف فقط، وتختص الحالة المعرفية بمعتقدات أعضاء المنظمة حول ظروف العمل، والحالة المعرفية بمشاعر الموظفين نحو المنظمة، ويرتبط بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والتحفيز وقيم المنظمة ونمط القيادة ويتأثر بعدة متغيرات كسياسة المنظمة والعدالة التنظيمية.

**ويذكر Verčič, A. & Vokić, N. ٢٠١٧م (٥٠) أن الارتباط الوظيفي هام لأي** منظمة مع كل مجموعات المصالح وأولهم الجمهور الداخلي، ففي مجال العلاقات العامة فإن إدارة العلاقات يقود إلى الارتباط كمكون هام يدعم محاولات المنظمات لتحقيق التكامل والتفاعل والمشاركة مع مجموعات المصالح، كما يمكن النظر إلى الارتباط باعتباره المظلة التي تتضمن كافة جهود المؤسسة.

**أولاً : النتائج الخاصة بالتمكين الإداري وأبعاده وعلاقته بالارتباط الوظيفي:**

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كلا من أشواق سعود، نجلاء إبراهيم ٢٠١٢م ، محمد خليفة ٢٠١٧م ، محمود عبد العزيز ٢٠١٨م.

فقد توصلت دراسة أشواق سعود ،نجلاء إبراهيم ٢٠١٢م (٤) حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات تؤثر بنسبة (٧٦,٢%) على الارتباط الوظيفي، واتضح بأن بعد التطوير المهني له الأثر الأكبر على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة يليه بعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، يليه بعد المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات، إلا أن بعدي امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثر على الارتباط الوظيفي.

فقد توصلت دراسة محمد خليفة ٢٠١٧م (٢٥) إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ومعنوية بين الشفافية الإدارية إجمالاً وبين درجة الارتباط الوظيفي.

فقد توصلت دراسة محمود عبد العزيز ٢٠١٨م (٢٨) إلى النتائج التالية وجود علاقة معنوية ايجابية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، وتشير النتائج إلى أن هنالك توافر مستوى مرتفع من رأس المال النفسي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق سيجعلهم أكثر إدراكاً لجودة العلاقة التبادلية مع الرئيس المباشر لهم، الأمر الذي ينعكس على تحسين وتقوية درجة ارتباطهم بعملهم.

#### ثانياً : النتائج الخاصة بالتمكين الإداري :

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كلا من innerson, A ٢٠٠٨م و Mehrdadet. Al ٢٠١٣م ،منال الحميدي ٢٠١٦م ، بشري حسن ٢٠١٧م.

فقد توصلت دراسة Emerson, A ٢٠٠٨م (٤٠) إلى ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام يأخذ بأرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين. كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي تخصهم، بما يشعرون بأهميتهم وتقدير المنظمة لجهودهم وفكرهم ومقترحاتهم.

وتوصلت دراسة Mehrdad et. Al ٢٠١٣م (٤٣) الى وجود علاقة بين تمكين العاملين بأبعاده "الوصول إلى المعلومات، نظام المكافآت، الكفاءة" والرضا الوظيفي.

وتوصلت دراسة منال الحميدي ٢٠١٦م (٣١) إلى عدة نتائج منها أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية يتمتعون بمستوى تمكين وظيفي متوسط وأن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس تجاه

أبعاد التمكين كانت متباينة وأن هناك علاقة طردية وقوية دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي وولاتهم التنظيمي.

وتوصلت دراسة بشري حسن ٢٠١٧م (٨) لوجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين بأبعاده تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التصرف، حرية الوصول إلى المعلومات، وتحقيق استراتيجيات التمايز واستراتيجية التركيز في المستشفيات الخاصة.

#### ثالثاً : النتائج الخاصة بالارتباط الوظيفي :

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كلا من أمل كمال ٢٠١٧م، نسرين علي ٢٠٢٠م، فقد توصلت دراسة أمل كمال ٢٠١٧م (٥) إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة حياة العمل والارتباط الوظيفي، وتوصلت دراسة نسرين علي ٢٠٢٠م (٣٤) لعدد من النتائج من أهمها أن مستوى توافر الارتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات قد كان متوسط وجاء الأبعاد وفقاً للترتيب التالي بعد الاستغراق، التفاني، الحيوية.

يعزو الباحث ذلك إلى أهمية التمكين الإداري حيث يتيح المجال لإدراك العاملين لقيمة الوظيفة عن طريق شعورهم بأنهم عنصراً أساسياً يؤثرون ويتأثرون بها عن طريق لعب أدوار جوهرية ومساهماتهم المختلفة التي تزيد من تطوير العمل، فيساعد التمكين الإداري على إتاحة الفرص لاستثمار طاقات وإمكانيات العاملين الابتكارية ويزيد من فرص تدريبهم وتعليمهم بما يحقق لهم إثبات وجودهم داخل الجامعة، فالموظف يكون أكثر فاعلية حينما يتمتع بقدر من التمكين مقارنة بالموظف الذي يعتبر مقيداً وغير قادر على اتخاذ القرارات بشكل مستقل حيث أن التمكين يزيد من قدرته على تحقيق أهداف الجامعة مما يجعله أكثر فاعلية فيها.

ويعد الارتباط الوظيفي حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بان العمل يمتلكه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد وهي: الحيوية، والتفاني، والانهماك، ويرجع ذلك نظراً لأهمية الارتباط الوظيفي حيث تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء، فهناك اختلافات كبيرة بين أداء "الموظف المرتبط" و"الموظف الاعتيادي"، وكيف يمكن إعطاء الموظفين التوجيه، والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم ويتوقف ذلك على الخصائص الشخصية وتتمثل في "القيم، الاتجاهات، الدوافع"، والخصائص الوظيفية وتتمثل في الحوافز، الاستقلالية الوظيفة، نوع الوظيفة، والخصائص الاجتماعية وهي العمل مع الآخرين المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاعر النجاح.

#### وهذا ما يجيب عن التساؤل الثالث :

ما هي العلاقة بين التمكين الإداري والارتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟.

## الإستخلاصات والتوصيات

فى ضوء هداى البحث وتساؤله وفى ضوء عينة البحث ومن خلال أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات وما توصل إليه البحث من نتائج أمكن للباحث التوصل إلى استنتاجات البحث أثناء وبعد تطبيق الأستبيانين للأتي :

أولاً : الإستخلاصات الخاصة بمدى تطبيق التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟.

- توجد فروق داله إحصائياً لمحور **التفويض الفعال** بين عينة البحث فى الإستجابات الثلاثة فى الإتجاه **بنعم** حيث يسمح بمشاركة الأخصائيين الرياضيين فى اتخاذ القرارات الإدارية لتمتعهم بقدرة الإقناع للغير وثقة الإدارة فى قدراتهم والأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم.
- عدم وجود فروق داله إحصائياً فى العبارة رقم (٨) **بمحور التفويض الفعال** بتفويض الإدارة السلطة الكافية لإنجاز المهام.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور **الاتصال المباشر** بين عينة البحث فى الإستجابات الثلاثة فى الإتجاه **بنعم** حيث تساعد المعلومات المتاحة والمنقولة عبر قنوات الإتصال للأخصائيين الرياضيين فى معرفة أدوراهم.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور **فريق العمل** بين عينة البحث فى الإستجابات الثلاثة فى الإتجاه **بنعم** حيث تساعد على إلتزام الأخصائيين الرياضيين بمهام عملهم داخل فريق العمل ،والتعاون فيما بينهم وبين رؤسائهم المباشرين ،والعمل بروح الفريق الواحد ،والتقدير والإحترام بين الزملاء فى العمل.
- توجد فروق داله إحصائياً لمحور **التحفيز** بين عينة البحث فى الإستجابات الثلاثة فى الإتجاه **بنعم** حيث تثق الإدارة فى قدراتهم على القيام بالأعمال المكلف بها ،وتشجيعهم ودعمهم من خلال تحقيق العدالة فى نظام الحوافز المتاحة.

ثانياً : الإستخلاصات الخاصة بواقع الإرتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها؟.

- توجد فروق داله إحصائياً لمحور **الحيوية** بين عينة البحث فى الإستجابات الثلاثة فى الإتجاه **بنعم** حيث يشعر الأخصائيين الرياضيين بالنشاط والقوة فى العمل والسعادة فى ذهابه لعمله.
- عدم وجود فروق داله إحصائياً فى العبارة رقم (٣) **بمحور الحيوية** بعدم إمتلاك القدرة على الإستمرار فى العمل لساعات طويلة.



- توجد فروق داله إحصائياً لمحور **التفاني** بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه **بنعم** حيث تساعدهم الوظيفة على إظهار طاقتهم والشعور بمعنى والهدف من وراء عملهم ،والشعور بالفخر تجاه أعمالهم.
  - عدم وجود فروق داله إحصائياً في العبارة رقم (٢) **بمحور التفاني** أن الوظيفة ليست مصدر تحفيز وإلهام لهم.
  - توجد فروق داله إحصائياً لمحور **الإنهماك** بين عينة البحث في الإستجابات الثلاثة في الإتجاه **بنعم** حيث أنهم لا يهتمون بأي شئ غير عملهم ،وعدم الشعور بالوقت ،وزيادة التركيز في العمل.
  - عدم وجود فروق داله إحصائياً في العبارة رقم (٢، ٣) **بمحور الإنهماك**.
- ثالثاً : الإستخلاصات الخاصة بالعلاقة بين التمكين الإداري والإرتباط الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها ؟.**
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية فيما بين التمكين الإداري بمحاوره والإرتباط الوظيفي بمحاوره لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها.

### التوصيات

- ويتضمن هذا البحث التوصيات التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسات النظرية وتحليل النتائج وكذلك الدراسات الميدانية التي قام بها الباحث كما يلي :
- أن تهتم القيادات الإدارية العليا في المؤسسات بتحقيق المزيد من التمكين الإداري للموظفين لما لذلك من دور في تحقيق أهداف العمل.
  - الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري جميعها في آن واحد.
  - الاهتمام بتفويض السلطة لإتاحة الفرصة للموظفين لتنفيذ الواجبات بمرونة ونجاح.
  - الاهتمام بتنمية قدرات للموظفين الإدارية حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل جيد.
  - الاهتمام بأبعاد الإرتباط الوظيفي جميعها في آن واحد.
  - العمل على تشجيع وتحفيز الموظفين بالحوافز المادية والمعنوية لما لذلك من دور في إرتباطهم بالعمل وتحمل مشاقه.
  - عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة للموظفين لتنمية روح الجماعة وفرق العمل.
  - توفير فرص متصاعدة للموظفين حتى يتحقق لهم الجو المساعد في تحمل الضغوط وتنمية إرتباطهم بالعمل.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد سلمان : تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٢م.
٢. أحمد عبدالله الرشيدى : التعليم الجامعي وسوق العمل ،مجلة العلوم الإدارية ،مج ٢ ، ع ٣ ،اليمن ، ٢٠١١م.
٣. أحمد محسن علام : العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠١٤م.
٤. أشواق سعود عبدالله ،نجلاء إبراهيم الشنيفي : التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي ،المجلة العربية للإدارة مج ٤١ ، ع ٤ ، ٢٠٢١م.
٥. أمل كمال عبد القادر: "العلاقة بين جودة الحياة العملية والمشاركة في العمل بين مديري التمريض"،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التمريض ،جامعة عين شمس ٢٠١٧م.
٦. أيمن عبدالحكيم : التمكين الإداري في الجامعة الأردنية ،المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ،مجلد ٥ ، عدد ٢ ،الأردن ، ٢٠٠٩م.
٧. أيمن محمود : أثر اسراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة مؤتة ،الأردن ، ٢٠١٤م.
٨. بشري حسن : أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٧م.
٩. بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر ،عمان ، ٢٠١٤م.
١٠. جمال محمد : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ،مركز الكتاب للنشر ، ط ١ مصر ، ٢٠٠٧م.
١١. جمال محمد أبو الوفا : معوقات إصلاح التعليم الجامعي ،مجلة كلية التربية جامعة بنها ،مج ٢٥ ، ع ٩٩ ،مصر ، ٢٠١٤م.
١٢. حسين أفندي عطيه : تمكين العاملين "مدخل للتطوير والتحسين المستمر"، ط ١ ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣م.

١٣. **دانا عبدالرحمن الحنفيات**، **يزن امانور قطيش** : الدعم التنظيمي المدرك وأثره على الارتباط الوظيفي ،دراسة حالة في جامعة الطفيلة التقنية ،مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ،مج ٨، ١٤، ٢٠٢٢م.
١٤. **رولا الضامن** : أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسير ،مجلة البحوث المالية والتجارية ،كلية التجارة ،جامعة بورسعيد ،١٤، ٢٠١٥م.
١٥. **سعد العتيبي** : جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي ،الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ،جامعة الملك سعود ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٥م.
١٦. **سيد محمد جاد الرب** : إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ،مطبعة العشري للنشر ،القاهرة ،٢٠٠٦م.
١٧. **شاكر الخشالي**: موضوعات إدارية معاصرة ،الطبعة الأولى الحامل للنشر والتوزيع ،٢٠١٥م.
١٨. **شاكر جار الله** : أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين ،رمجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والإجتماعية ،مجلد ٢٦ ،عدد ٥ ،الأردن ،٢٠١١م.
١٩. **صفاء الضمور** : العوامل المؤثرة على التمكين الإداري "دراسة حالة" ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الأردنية ،الأردن ،٢٠٠٨م.
٢٠. **عبدالرازق الرحاحلة** ،**زكريا عزام** : السلوك التنظيمي في المنظمات ،ط ١ ،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،٢٠١١م.
٢١. **عبير أحمد علي**: التمكين الإداري لمعلم المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء الاتجاه نحو اللامركزية ،رسالة ماجستير ،معهد الدراسات التربوية ،جامعة القاهرة ،٢٠١٣م.
٢٢. **فاطمة ياسين**: أثر التمكين الوظيفي على الأداء من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية ،مجلة الاقتصاد ،كلية الاقتصاد بجامعة عدن ،المجلد ٦ ، العدد ٦،٧ ،٢٠١٣م.
٢٣. **محمد الطراونة** : أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ،دراسات العلوم الإدارية ،٢٤ ، ٢٠١١م.
٢٤. **محمد القريوتي** : آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين ،دراسة ميدانية ،اليرموك ،٢٠٠٤م.
٢٥. **محمد خليفة المعتز بالله** : العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي في البنوك التجارية ،المجلة العلمية ،جامعة أسيوط ،كلية التجارة ،مصر ،٢٠١٧م.

٢٦. محمد عبد الجبار الكردي : الإرتباط الوظيفي للعاملين لدى الشركات الصناعية في عمان ،رسالة ماجستير ،كلية إدارة المال والأعمال ،جامعة آل البيت ،الأردن ،٢٠١٦م
٢٧. محمد فوزي ،أمين البردان : دور رأس المال كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والأرتباط بالعمل ،رسالة دكتوراه ،غير منشورة ،جامعة مدينة السادات ،كلية التجارة ،مصر ،٢٠١٧.
٢٨. محمود عبد العزيز المنسي : اثر جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومروؤسيه على الارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة ،مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،العدد ٢، المجلد ٥٥ ، ٢٠١٨م.
٢٩. معن أحمد صالح العبدالله : الأثر التمكين على الأداء الوظيفي ،دراسة على شركة HP في المملكة العربية السعودية ،ماجستير إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ،٢٠١٨م.
٣٠. مفتي إبراهيم : تطبيقات في الإدارة الرياضية "المدارس ،الجامعات ،الإتحادات ،الأندية الرياضية ،مطابع آمون ،القاهرة ،٢٠١١م.
٣١. منال الحميدي : التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد ٥ ، العدد ٤ ، ٢٠١٦م.
٣٢. مؤيد مسعود : درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين ،٢٠١٢م.
٣٣. نادر أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ،إطار نظري وحالات عملية ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،٢٠١٠م.
٣٤. نسرين علي عبدالله الزهراني : درجة توافر أبعاد الإرتباط الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر القائدات ،دراسة ميدانية ،مج ٢٨ ع ١٤ ، ٢٠٢٠م.
٣٥. هاني عبد المنعم محمد : الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين الإرتباط الوظيفي وإبداع العاملين ،دراسة تطبيقية بمستشفيات جامعة المنصورة ،٢٠٢٢م.
٣٦. هيله عبدالله سليمان الفايز : سناريوهات مستقبلية بديلة للتحويل للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية ،المجلة الدولية التربوية المتخصصة ،٢٤ ، ٢٠١٧م.

٣٧. **وفاء برقواوي** : إدارة المؤسسات - المفهوم والوظائف والاستراتيجيات ،دار المسيرة للنشر ،عمان ،٢٠١٣م.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

38. **Brown, R.** : "Coaching helps you reach for the stars". Works Management, April, 1997.
39. **Daniel R** : Denison Stephanie Haaland Paulo Goclzer, Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 1., 2004.
40. **Emerson, A.** : Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your Cu", credit union Journal, Vol.12. 2008.
41. **Jeffrey Lepine and Eean Crawford**: Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, 2010.
42. **Karjalainen, A. K.** : Supporting employee engagement with internal communication for high reliability, Published master's thesis, department of communication, Faculty of humanities, University of Jyvaskyla, 2015.
43. **Mehrdad, G.C & Mohammed, V.N** :The relationship between employees empowerment with job satisfaction in Melli Bank of Guilan, 2013.
44. **Michael A, West and Jeremy F, Dawson** : Employee Engagement And NHS Performance. This paper was commissioned by The King's Fund to inform its review of leadership in the NHS, London, 2012.
45. **Richard Daft** :Organization and Design, ed.7, USA south-western college, New York. 2001
46. **Salanova, M, Ani, S., & Petro, I. M** : Lakin venational resvinces and work engagement to emphyses pertimance and eaker byaly. The molation of service climate. Journal of Applied Psychology, 2006.
47. **Schaufeli, W. B., and et al** :The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach", Journal of Happiness studies, 3,. 2002.

- 48.Schaufeli, Wilmar B and Bakker Arnold B** : Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. J. Organiz. Behav. 25, 2004.
- 49.Society for human resource management:** employee job satisfaction and engagement. This the results of survey of U.S. employees the objective of this annual survey is to identify and understand the factors important to overall employee job satisfaction and engagement U.S. 2012.
- 50.Verčič, A. T. & Vokić, N. P** : Engaging employees through internal communication, Public relations review, V.5, N.16, 2017.
- 51.Wilmar Schaufeli and Bakker Arnold** : Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. J. Organiz. Behav. 25, 2004.
- 52.West, Michael A and Dawson, Jeremy F** : Employee Engagement And NHS Performance. This paper was commissioned by The King's Fund to inform its review of leadership in the NHS, London,2012.



# المرفقات



كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

## مرفق (١)

### أسماء السادة الخبراء

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أحمد متولى السيد	استاذ الادارة الرياضية ورئيس قسم الادارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعه حلوان
٢	أ.د/ أيمن علي الشاعر	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الزقازيق .
٣	أ.د/ دينا محمود حفني	أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان.
٤	أ.د/ ليلي عثمان ابراهيم	استاذ الادارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنات- جامعه حلوان
٥	أ.د/ نبيل خليل ندا	أستاذ الإدارة الرياضية المتفرغ بكلية التربية الرياضية _ جامعة بنها .

• ملحوظة : تم الترتيب أبجدياً.



كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

## مرفق (٢)

### استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء حول تحديد المحاور والعبارات الخاصة بأبعاد الاستبيان في صورتها الأولية

السيد الأستاذ الدكتور/...../ الدرجة العلمية/.....

الوظيفة الحالية /.....

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث / أحمد محمد عبد الفتاح محمد مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها- بإعداد بحث وموضوعه "التمكين الإداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي لدى الأخصائيين الرياضيين بجامعة بنها " لذا يتشرف الباحث بإستطلاع رأى سيادتكم فى بناء هذا الاستبيان.

ويأمل الباحث من سيادتكم التفضل بمساعدته في استكمال خطوات وإجراءات بناء الإستبيان من حيث :

- ١- مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة .
- ٢- مدى مناسبة العبارات بكل محور .
- ٣- مدى إرتباط كل عبارة بالمحور نفسه ( انتماء العبارة للمحور ) .
- ٤- حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى .

والباحث يسجل لسيادتكم احترامه وتقديره لجهدكم لإثراء هذا البحث العلمي .

الباحث

ويشمل الإستبيان أربعة محاور وهم :

م	المحاور	التعريف	مناسب	غير مناسب
١	التفويض الفعال	هو ومنح وإسناد جزء أو كل الصلاحيات لأحد الموظفين للقيام بمهام المدير لفترة معينة.		
التعديل المقترح				
٢	الإتصال المباشر	هو تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفعالة بها عبر مستويات الإدارة ككل لتساعد العاملين على اتخاذ القرار في حل المشكلات التي تواجهه.		
التعديل المقترح				
٣	فريق العمل	هو إعداد واعتماد أسلوب فرق العمل ودمج الموظفين في مجموعات للعمل بشكل جماعي لإستخراج قرارات أفضل من العمل الفردي.		
التعديل المقترح				
٤	التحفيز	هو تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية والثناء علي مجهوداتهم في أداء مهام عملهم وتحفيزهم على الإبداع والإبتكار وتشمل حوافز مادية ومعنوية لتحقيق أهداف الإدارة.		
التعديل المقترح				

م	المحور الأول : التفويض الفعال	مدى مناسبة العبارة			مدى إرتباط العبارة بالبعد	
		مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل	مرتبطة	غير مرتبطة
١	يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة.					
	تعديل صياغة العبارة					
٢	يتم تشجيعك ودعمك على مبادراتك واجتهادك في العمل.					
	تعديل صياغة العبارة					
٣	تأخذ الحرية الكاملة في إستخدامك لأسلوب الإدارة في انجاز مهامك.					
	تعديل صياغة العبارة					
٤	تساهم في تخطيط ووضع أهداف الإدارة مع رؤسائك.					
	تعديل صياغة العبارة					
٥	تتجاوب في مساعدة زملائك لإنجاز أعمالهم.					
	تعديل صياغة العبارة					
٦	يتم الأخذ بحلولك وأفكارك المبتكرة في حل المشكلات.					
	تعديل صياغة العبارة					
٧	يدرك رئيسك المباشر مدى أهمية دورك في إنجاز الأعمال.					
	تعديل صياغة العبارة					
٨	تتمتع بقدرة الإقناع للغير عندما يكون لديك فكرة جديدة بالعمل.					
	تعديل صياغة العبارة					
٩	تستطيع إقناع رئيسك المباشر بأفكار جديدة وإيجابية.					
	تعديل صياغة العبارة					
١٠	تفوض لك الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامك.					
	تعديل صياغة العبارة					
١١	تقدر الإدارة جهودك في العمل					
	تعديل صياغة العبارة					
١٢	تثق الإدارة في قدرتك على أنجاز المهام الموكلة إليك.					
	تعديل صياغة العبارة					

  

م	المحور الثاني : الإتصال المباشر	مدى مناسبة العبارة			مدى إرتباط العبارة بالبعد	
		مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل	مرتبطة	غير مرتبطة
١	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينكم.					
	تعديل صياغة العبارة					
٢	تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات لك.					
	تعديل صياغة العبارة					
٣	تساهم إتاحة المعلومات على وضوح أهداف ورؤية الإدارة.					
	تعديل صياغة العبارة					
٤	تساهم إتاحة المعلومات على وضوح الأهداف المطلوب منك تحقيقها.					
	تعديل صياغة العبارة					
٥	تساعد مهارات الاتصال بين زملائك على تسهيل انجاز مهامك.					
	تعديل صياغة العبارة					
٦	تتسم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية بالسرعة في نقل المعلومات.					
	تعديل صياغة العبارة					
٧	تساعدك المعلومات المتاحة لك على تفهم أكثر لدورك في العمل.					
	تعديل صياغة العبارة					

٨	تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز مهام عملك بأي وقت.						
	تعديل صياغة العبارة						
٩	توجد قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية تساعدك في الحصول على المعلومات.						
	تعديل صياغة العبارة						
١٠	تجد سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل.						
	تعديل صياغة العبارة						
١١	تعي وتقدر أهمية المعلومات التي أتحت لك من قبل الإدارة.						
	تعديل صياغة العبارة						
م	المحور الثالث : فريق العمل						مدى مناسبة العبارة
							مدى ارتباط العبارة بالبعد
	مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل	مرتبطة	غير مرتبطة		
١	تفضل العمل ضمن فريق عمل.						
	تعديل صياغة العبارة						
٢	تلتزم بمهام عملك عندما تكون فرد داخل فريق عمل.						
	تعديل صياغة العبارة						
٣	تحرص الإدارة على عقد دورات تدريبية باستمرار لتنمية مهاراتك بالعمل.						
	تعديل صياغة العبارة						
٤	تتسم الإدارة في حل المشكلات بتكوين فرق العمل.						
	تعديل صياغة العبارة						
٥	تتسم علاقتك مع رؤسائك بالتعاون والثقة المتبادلة.						
	تعديل صياغة العبارة						
٦	تقدم هدف المجموعة على أهدافك الشخصية.						
	تعديل صياغة العبارة						
٧	تعمل داخل الإدارة بروح الفريق الواحد						
	تعديل صياغة العبارة						
٨	تقدر وتحترم زملائك في العمل.						
	تعديل صياغة العبارة						
٩	تفضل العمل الجماعي عن العمل الفردي.						
	تعديل صياغة العبارة						
١٠	تحرص الإدارة على تكوين فريق العمل وتشجيع العمل الجماعي.						
	تعديل صياغة العبارة						
١١	تحرص الإدارة على تعيين ذوي الخبرة.						
	تعديل صياغة العبارة						
م	المحور الرابع : التحفيز						مدى مناسبة العبارة
							مدى ارتباط العبارة بالبعد
	مناسبة	غير مناسبة	أرى التعديل	مرتبطة	غير مرتبطة		
١	يحرص رئيسك المباشر على تحفيزك تجاه عملك باستمرار.						
	تعديل صياغة العبارة						
٢	يقدر رؤسائك في العمل أهميتك ومكانتك كجزء فعال بالإدارة.						
	تعديل صياغة العبارة						
٣	تتحقق العدالة للجميع بنظام الحوافز المأخوذ به حالياً.						
	تعديل صياغة العبارة						
٤	تجد دعم الإدارة والتشجيع المستمر مقابل اجتهادك ومبادراتك باقتراح الحلول.						

					تعديل صياغة العبارة
٥	يشجعك رؤسائك على الأفكار والآراء المرتبطة بتحسين الأداء وجودة العمل.				تعديل صياغة العبارة
٦	تتلقى مكافآت مادية عند قيامك بأعمال إبداعية.				تعديل صياغة العبارة
٧	تتحفز بالتقدير المعنوي من رؤسائك عند انجاز مهام عملك.				تعديل صياغة العبارة
٨	تثق الإدارة في قدراتك على القيام بالأعمال المكلف بها.				تعديل صياغة العبارة
٩	تمتلك المهارات التي تمكنك من تحمل المسؤولية والتعامل مع الأعباء الوظيفية.				تعديل صياغة العبارة

م	عبارات أخرى ترون سيادتكم أهمية إضافتها
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	

والباحث يتوجه لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير لتعاونكم لإثراء البحث العلمي .

**الباحث**





كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

## مرفق (٤)

### إستبيان التمكين الإداري في صورته النهائية

#### • البيانات الشخصية

- الاسم (اختياري): ..... السن : .....
- النوع : ..... المؤهل : .....
- المطلوب منك وضع علامة (✓) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن رأيك بدرجة كبيرة كما في المثال التالي :

م	العبـارات	نعم	إلى حد ما	لا
١	.....	✓		
٢	.....		✓	
٣	.....			✓

علما بأنه لا توجد إجابات خاطئة أو صحيحة ويرجاء التكرم بالإجابة على كل العبارات بصدق حتى يمكننا الاستفادة من رأيك في خدمة البحث العلمي بشكل عام والمجال الرياضي بشكل خاص.

م	العبـارات	نعم	إلى حد ما	لا
١	يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة.			
٢	تأخذ الحرية الكاملة في إستخدامك لأسلوب الإدارة في انجاز مهامك.			
٣	تساهم في تخطيط ووضع أهداف الإدارة مع رؤسائك.			
٤	يتم الأخذ بحلوك وأفكارك المبتكرة في حل المشكلات.			
٥	يدرك رئيسك المباشر مدى أهمية دورك في إنجاز الأعمال.			
٦	تتمتع بقدرة الإقناع للغير عندما يكون لديك فكرة جديدة بالعمل.			
٧	تستطيع إقناع رئيسك المباشر بأفكار جديدة وإيجابية.			
٨	تفوض لك الإدارة السلطة الكافية لإنجاز مهامك.			
٩	تثق الإدارة في قدرتك على أنجاز المهام الموكلة إليك.			
١٠	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة فيما بينكم.			
١١	تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات لك.			
١٢	تساهم إتاحة المعلومات على وضوح أهداف ورؤية الإدارة.			
١٣	تساهم إتاحة المعلومات على وضوح الأهداف المطلوب منك تحقيقها.			
١٤	تساعد مهارات الاتصال بين زملائك على تسهيل انجاز مهامك.			
١٥	تتسم قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية بالسرعة في نقل المعلومات.			
١٦	تساعدك المعلومات المتاحة لك على تفهم أكثر لدورك في العمل.			
١٧	تجد سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل.			
١٨	تعي وتقدر أهمية المعلومات التي أتاحت لك من قبل الإدارة.			

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا
١٩	تلتزم بمهام عملك عندما تكون فرد داخل فريق عمل.			
٢٠	تحرص الإدارة على عقد دورات تدريبية جماعية باستمرار لتنمية مهاراتك بالعمل.			
٢١	تتسم الإدارة في حل المشكلات بتكوين فرق العمل.			
٢٢	تتسم علاقتك مع رؤسائك بالتعاون والثقة المتبادلة.			
٢٣	تقدم هدف المجموعة على أهدافك الشخصية.			
٢٤	تعمل داخل الإدارة بروح الفريق الواحد			
٢٥	تقدر وتحترم زملائك في العمل.			
٢٦	تتجاوب في مساعدة زملائك لإنجاز أعمالهم.			
٢٧	تحرص الإدارة على تكوين فريق العمل وتشجيع العمل الجماعي.			
٢٨	يحرص رئيسك المباشر على تحفيزك تجاه عملك باستمرار.			
٢٩	يقدر رؤسائك في العمل أهميتك ومكانتك كجزء فعال بالإدارة.			
٣٠	تتحقق العدالة للجميع بنظام الحوافز المأخوذ به حالياً.			
٣١	تجد دعم الإدارة والتشجيع المستمر مقابل اجتهادك ومبادرتك باقتراح الحلول.			
٣٢	يشجعك رؤسائك على الأفكار والآراء المرتبطة بتحسين الأداء وجودة العمل.			
٣٣	تتلقى مكافآت مادية عند قيامك بأعمال إبداعية.			
٣٤	تتحفز بالتقدير المعنوي من رؤسائك عند انجاز مهام عملك.			
٣٥	تثق الإدارة في قدراتك على القيام بالأعمال المكلف بها.			
٣٦	تمتلك المهارات التي تمكنك من تحمل المسؤولية والتعامل مع الأعباء الوظيفية.			

**ملحوظة:** جميع البيانات والمعلومات بغرض البحث العلمي فقط وفي غاية السرية ،،

مع خالص شكري وتقديري

الباحث



كلية التربية الرياضية  
قسم الإدارة الرياضية والترويج

## مرفق (٤) إستبيان الإرتباط الوظيفي

### • البيانات الشخصية

- الاسم (اختياري): ..... السن : .....
- النوع : ..... المؤهل : .....
- المطلوب منك وضع علامة (✓) أمام كل عبارة فى الخانة التى تعبر عن رأيك بدرجة كبيرة كما فى المثال التالى :

م	العبـارات	نعم	إلى حد ما	لا
١	.....	✓		
٢	.....		✓	
٣	.....			✓

علما بأنه لا توجد إجابات خاطئة أو صحيحة وبرجاء التكرم بالإجابة على كل العبارات بصدق حتى يمكننا الاستفادة من رأيك فى خدمة البحث العلمي بشكل عام والمجال الرياضي بشكل خاص.

م	العبـارات	نعم	إلى حد ما	لا
١	أشعر بالسعادة فى الذهاب إلى عملي.			
٢	أشعر بأني معبأ بالطاقة اللازمة لأداء مهام وظيفتي.			
٣	أمتلك القدرة على الإستمرار فى عملي لساعات أو فترات طويلة.			
٤	أتمتع بالمرونة والإنتحاح الذهني فى أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.			
٥	أشعر بالقوة والنشاط أثناء تأدية مهام وظيفتي.			
٦	تساعدني وظيفتي على إظهار كل طاقتي.			
٧	تمثل وظيفتي مصدر تحفيز وإلهام لي.			
٨	يوجد لدي الإصرار على القيام بمهام وظيفتي.			
٩	أشعر بالفخر تجاه العمل الذي أقوم به.			
١٠	أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذات معنى وهدف.			
١١	عندما أقوم بعملي لا أشعر بمرور الوقت.			
١٢	أثناء العمل أركز فى عملي فقط دون الإشتغال بأشياء أخرى.			
١٣	أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.			
١٤	من الصعب أن أفصل نفسي فى عملي.			
١٥	أنسى كل شئ حولي عندما أقوم بعملي.			

ملحوظة: جميع البيانات والمعلومات بغرض البحث العلمي فقط وفى غاية السرية ،،

مع خالص شكري وتقديري

الباحث

# **Administrative empowerment and its relationship to job engagement among sports specialists at benha university**

**DR / Ahmed Mohamed Abdel Fattah Mohamed <sup>1</sup>**

## **Summary**

The research aims to identify the relationship between administrative empowerment and job engagement for sports specialists at Benha University. In the procedures of this research, the researcher followed the descriptive analytical approach using the survey method due to its suitability to the nature of the research. The research sample was randomly chosen and numbered (95) sports specialists at Benha University. The sample amounted to The survey included (20) sports specialists, and the basic sample numbered (57) sports specialists. The most important results are the following :

- **First: Conclusions regarding the relationship between administrative empowerment and job engagement for sports specialists at Benha University** , where there is a strong positive correlation between administrative empowerment and job engagement among sports specialists at Benha University .
- **Second: Conclusions regarding the extent of application of administrative empowerment among sports specialists at Benha University** , where there are statistically significant differences for the effective delegation axis among the research sample in the three responses in the direction of yes, as it allows sports specialists to participate in making administrative decisions .
- There are no statistically significant differences in statement No. (8) in the effective delegation axis.
- There are statistically significant differences for the direct communication axis between the research sample in the three responses in the direction of yes, as the information available and transmitted through communication channels helps sports specialists know their roles.
- There are statistically significant differences for the work team axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as it helps sports specialists commit to their work tasks within the work team, cooperate among themselves and with their direct superiors, and work in the spirit of one team.
- There are statistically significant differences for the motivation axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as the administration has confidence in their abilities to carry out the tasks assigned to them, and encourages and supports them with fairness in the available incentive system.
- **Third: Conclusions regarding the reality of job engagement among sports specialists at Benha University** , where there are statistically significant differences for the vitality axis between the research sample in the three responses in the direction of yes, where sports specialists feel active and strong at work and happy when going to work .
- There are no statistically significant differences in statement No. (3) on the vitality axis by not having the ability to continue working for long hours .
- There are statistically significant differences for the dedication axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as the job helps them show their energy, feel the meaning and purpose behind their work, and feel proud of their work .
- There are no statistically significant differences in statement No. (2) on the dedication axis that the job is not a source of motivation and inspiration for them .
- There are statistically significant differences for the preoccupation axis between the research sample in the three responses in the yes direction, as they do not care about anything other than their work, lack of feeling of time, and increased focus on work .
- There are no statistically significant differences in statement No. (2, 3) on the exhaustion axis .

---

<sup>1</sup>**Faculty of Physical and Recreation Management Doctor teacher in the Department of Sports . Benha University -Education**

**tnemegagne boj ot pihsnotaler sti dna tnemrewopme evitartsinimdA“**

**niversity ”among sports specialists at Benha U**

**DR / Ahmed Mohamed Abdel Fattah Mohamed <sup>2</sup>**

### **: Introduction and research problem**

He lives the world now phase fickle all of which Changes in all aspects life And I moved In society from development to development And all phase is squeeze out Industry to squeeze out technology it's called Basim It Knowledge or what he is called With “ era .” Informatics to not that from Labels And this the changes or Transitions I left Its effects on Different Species ess on all Its levels whether Institutions Governmental And institutions Busin (147 :11) .Local or Regional or until On the level International

Modern management aims to organize work and achieve team spirit. It has become an inevitable necessity for organizing institutional performance cooperation and coordination between its functions. The ,through teamwork success of institutions depends on the extent to which the foundations and (principles of management are used at all levels. (30:17

ept of In the late twentieth century, great interest appeared in the conc administrative empowerment because it raises the human element through the role in which the individual contributes to the organization. It has gained wide importance as it is concerned with giving workers powers and making and -them to participate in decision responsibilities and motivating breaking administrative deadlock in a way that makes interest in the principle of employee empowerment An essential element for the success of (organizations. (7:2

Especially not tyAnd management Universi in general And management Aloof on This is amazing the changes that to speak in Communities And also Lost Locate Administrators Properties Administrative Necessary For this Communities Which Of which Commitment Self And quality And trust And And this all of them Intransitive To prepare Leadership mastery Administrative And its Necessary To plan Programs Development For missions cadres (implementation. (2:55

that administrative empowerment is explains (**Moayed Masoud ( 2012** uthority to exercise control and the process of giving individuals broader a bear personal responsibility for developing the way they perform their work (by delegating authority to make decisions at the lower level. (32:25

It is also to encourage employees to make appropriate decisions, give e freedom and confidence to perform the tasks assigned to them them th without direct interference from management, and motivate them to making and measure their performance according to -participate in decision

---

<sup>2</sup>Faculty of Physical Doctor teacher in the Department of Sports and Recreation Management . Benha University -Education

puts in one way or clear goals, which makes them responsible for the outcome of their participation in the vision and leadership, thus improving performance and their connection to their job. (29:1)

It is considered Enable staff he Hooray that hesitate Recently ! in area development Kr -F The Administrative after Transformation interest completely from model organized control And orders to what he is called now possible And from, organization this Context He comes entrance Enable staff Dhu Link big directions Development prevalent and relevant With development the side Humanitarian inside ,the organization So empowerment staff Prepare from Topics That stood out on Arena And she found it Popular Big from side the theory ,and applied And it is distinguished sthi Entrance With a new philosophy Its texture unless He is concentration the boss on Organizations inside Enterprise But on staff in The place (The first (6:41

Administrative empowerment depends on the conviction of responsibilities and authorities to administrative leaders to delegate their workers, which helps increase production, helps adapt to change, resists pressure, and reduces conflicts, and gives workers an opportunity not to avoid individual, responsibility. This leads to creativity and development at the organization, and community levels, and this helps build greater strength. (Which gives employees more motivation to engage with the job. (10: 102

And empowerment in the field The athlete He means with it make staff in the field The athlete e able We are on Setting goals Private With their work And ability on take decision the And knowledge Roads Scientific to solve the problems the field in The athlete And that in Domain Their responsibility And (their powers. (3:2

Attention to human resources as an Many organizations began to pay a independent specialty at the beginning of the current century, based on the fact that employees are the basis and essence of the success of institutions .and the achievement of their goals

(33:2)

Important components of the organization, if not It is one of the most important. The organization cannot be managed without the presence of the human element in it, as it operates the rest of the resources strive to in the organization, and management must pay attention to it and get the maximum benefit from it and to continue investment in the (organization. (26:4

They are the most valuable assets in the organization, and employees are a repository of skills and abilities that cannot be imitated by competitors, technologies and products. Hence, the process of administrative unlike technology empowerment began to be adopted as a means of raising the degree of confidence of employees in the organization because of its impact and

attachment to the effective impact on improving performance and increasing (job and the organization. . (18:61

Job engagement is a unique and important concept of motivation, which is the employee harnessing his full physical, cognitive and emotional (energy to perform his role at work. (41: 623

s a state with positive results generated by individuals Job engagement i working in the organization in terms of their close association with it, which enhances their morale in that they are considered an integral part of the th the organization as a whole organization, and thus achieve the goals of bo and the individual at the same time. The organization must take into account the connection Employees are committed to their jobs because of its impact eves on achieving the best performance of the organization, which in turn achi its competitive advantage. The management of organizations has realized that in order to maintain their competitiveness and survival, it is necessary to (49:63) .make employees related to their work

And he knew **Daniel.Ris** relationship Correlation Career That he 2004 Positive between Employee And his organization , So eat Both parties on Knowledgeable Needs Party The other , And supports all who are they The (39:32) . other

And he mentions **Wilmar and Bakker** that correlation Career he 2004 m Positivity And motivation Continuous I have employees, And it condition fro is distinguished With characteristics she Vitality And sincerity And immersion the vitality That she is degree High from and he knew , Employee in His work invest Effort in Work and stability in energy flexibility, And get ready To Confrontation Odds that may be He faces her Employee in At work, he defined loyalty as strong participation in work, enthusiasm, and a sense of loyee's pride and inspiration in it. He stated that immersion in work is the emp absorption in one work, and time passes quickly without the employee being able to separate his thoughts from this work and what he does with it, even (51:299) .after his work time ends and he goes home

He explains **Michael West** that it Scale Career on AD Correlation 2012 How to communication employees in Company with Some of them Some inside the organization And their feelings With commitment For the organization And with investigation Its goals and employees With Link High in With enthusiasm And happiness With their work And Their works they feel their role in organization, they believe that the time It goes on Soon when They are in Work, they devote an effort additional To perform Their works, (125 :44) . and They adopt Their tasks

high performance nk Career high The that MeansSo when He is Li And without desire High in the performance no maybe a that it where guarantee level high from the performance The matter that Makes from the

s in necessary For the manager Understand How incentivize His subordinate which maybe Extract better what Including from Energies And their talents that Turn Means effectiveness And quality the job And low Rates Rotation (20:13) . And absence And being late on the job

According to the previous presentation, he lost mehad beco Administrative empowerment essence Job connection For a verse organized from Organizations Administrative With what It has the field The athlete , And collects Scholars Administration on that Organizations Contemporary Live Circumstances Than , mplexVariable and co Makes Her need to The relationship of its employees with it need Urgent, then should on Managers Whose They take over Organization management Administrative Contemporary that Be careful on development And development Capabilities empowering them administratively because they are linked to Employees and their job to contribute in Problem Solving And share in take Decisions And generation Ideas New And work In spirit the team The distinguished one And the serious one and through the researcher's ,Reaching the job connection participation in student activities at the university and dealing with sports specialists, which necessitated the researcher to conduct these the study To determine Bezel The relationship between administrative empowerment By ob connectionj I have Specialists Athletes At the university . Build it

### **:research importance**

emanatesImportance the study from Vitality the topic that It deals with job finding the relationship between administrative empowerment and engagement I have Specialists Athletes At the university Banha Where this highlights ,The field of management provide information Useful in helps to effective leadership that with the presence of job engagement The reality of plays a vital role in strengthening job engagement between employees and ifying the the organization by carrying out its assigned responsibilities in clar Providing the .organization's goals and vision in a more transparent manner necessary support and assistance to employees to accomplish their tasks and Professional achieve set goals In addition to development opportunities and managing relationships between employees in an support for employees and this is called administrative , effective and motivating manner empowerment.

### **Research objective**

determine the nature of the relationship between to **This research aims** among sports specialists ob engagementadministrative empowerment and j :at Benha University through the following

1. Identifying the extent of applying administrative empowerment among . sports specialists at Benha University



2. s at sports specialist Identifying the reality of job engagement among .Benha University
3. and job administrative empowerment The relationship between .sports specialists at Benha University engagement among

### **:Research questions**

1. sports To what extent is administrative empowerment applied among ? yspecialists at Benha Universit
2. sports specialists at Benha What is the reality of job engagement among ? University
3. and job administrative empowerment What is the relationship between ?sports specialists at Benha University engagement among

### **:Search terms**

- granted employees Power And It is : **Administrative empowerment** (freedom And information To make decisions And share in Take it. (45:9
- It is a state with positive results generated by individuals :**Job engagement** ,working in the organization in terms of their close association with it which enhances their morale in that they are considered an integral part of the organization, and thus achieve the goals of the organization and its (13:25) .employees at the same time

### **• :Reference studies**

#### **: First: Arabic reference studies**

1. Titled **Effect application (14) (2015) nRola Al Dama** study **Empowerment Career on to improve performance Workers, study ,Applied on Supervisors administration Education And education Asir** To get to know on Effect Empowerment Career **the study I targeted** where formance Supervisors administration Education And on to improve per education With juice , and I was baptized the study on Curriculum Descriptive Analytical, and it is Community the study from all Supervisors , (200) Managed by Education And education It's difficult They numbered Application On (182) supervisor To measure Effect and it was completed **and I** ,Empowerment Career on improve the performance They have Existence impact Dhu indication Statistic For **reached out the study to** ence And freedom Act dimensions Empowerment Functional ( independ Share in the information, to support Administration) on to improve performance Employees, presence impact Dhu indication Statistic To the point to improve the performance As a whole from during degree . Empowerment Career
2. **Job** entitled ( 4 ) (2021 ) **Saud, Najla Ibrahim Ashwaq** study **engagement Female employees empowerment and its impact on job**

, **Female administrators in Ministries Governmental In an area Riyadh** identify on level Empowerment Career I have **where the study aims to** loyees Female administrators in Ministries Governmental In Female emp an area Riyadh, And level Link Career from Destination consideration Female employees Female administrators In it, I was baptized the study on ople Female pe (392 ) On a sample of Curriculum Survey Descriptive the study after analysis And I arrived employees Female administrators Questionnaires to Many from Results The most important of which is : availability level middle from Empowerment career, where Working istry In a way Big, as well Female employees Bruges the team in Min Practice to delegate Authority in Ministry To a degree Medium, it showed results the study That Individuals the sample They have Engagement big With their job as it turns out that Empowerment Career As a whole ons ( development professional, And work In spirit the Especially Dimensi team, And independence And freedom act, And share in to make Decisions And draw Policies effect By (76.2%) on Link career, And it turns t on out That after Development Professional for him Impact the bigges Link Career I have Female employees Female administrators in Ministry Next after the job In spirit the team, then Independence And freedom act, Next after Share in to make Decisions And draw policies, unless that after elegation Authority did not They affect me to have the information And d .on Link Career

## **: Second: Foreign reference studies**

3. **study Mehrdad et. Al Relationship between Enable** entitled **(AD (43 2013 staff with the satisfaction Career in Bank Jilin, where you aim the study** tionship between Enable staff And contentment career, to Identify on Rela And use researcher Curriculum Descriptive , It included a sample search On (302) of Employees Bank Two generations, And use researcher y to data, I found the stud Questionnaire As a tool To study and collect Existence relationship between Enable staff Dimensions of access to the . information, System rewards, Efficiency and satisfaction Career

## **• : Search procedures**

### **: First: Research methodology**

was used the descriptive method (survey study) as it The researcher .suitable for achieving the research objective

### **: Second: The research population and sample**

- 1- The research community is represented by sports : **Research community** numbering (95) sports ,specialists at Benha University and its colleges .specialists

## 2- : esearch sampleThe r

- The exploratory research sample was chosen randomly :**Survey sample** from within the research community and outside the main sample of the Sports specialist .(20) research
- The researcher applied the research tool to a random :**Primary sample** sports specialists at Benha University , after excluding members sample of of the exploratory sample, and thus the basic sample for the research shows a (Table (1 .from the population of the research (77) became .ampledescription of the research population and s

**Description of the individuals of the basic and exploratory research (Table (1 sample**

Total	Basic sample	Exploratory sample	research community	Statement	M
77	57	20	95	the number	1
%81.5	%60.00	%21.05	%100	%	2

**the sample search in variables Table (2) Statistical description of  
ahneB ta stsilacepS stropS fo etarotceriD evitartsinimdA tmemrewopmE“  
57=University “n**

Torsion coefficient	Mediator	standard deviation	SMA	Dimensions
0.0630975	23	5.23	23.11	Effective delegation
0.2292683	24	6.15	24.47	direct connection
0.258065-	22	4.65	21.6	work team
0.109223-	22	4.12	21.85	Stimulus
0.0044665	91	20.15	91.03	the total

It is clear from Table (2) the mean, standard deviation, median, and the skewness coefficient, where the results of the research sample in which indicates a ,3 (-variables under study were limited to between (+) and ( normal distribution for the research sample under study in the variables of .administrative empowerment

**Table (3): Statistical description of the sample search in variables  
=of sports specialists at Benha University” n The job connection “ 57**

Torsion coefficient	Mediator	standard deviation	SMA	Dimensions
0.7086614	11	2.54	11.6	Vitality
0.28436 -	12	2.11	11.8	Dedication
0.5408163	11	2.94	11.53	Preoccupation
0.3675889	34	7.59	43.93	the total

It is clear from Table (3) the mean, standard deviation, median, and skewness coefficient, where the results of the research sample in the which indicates a ,3 (-variables under study were limited to between (+) and ( tion for the research sample under study in the functional normal distribu .correlation variables

### **Third: Data collection : tools**

The researcher collected data after reviewing many previous studies, form specialized references, and personal interviews to build a questionnaire as a means of collecting data and information in the research after ensuring .its validity and reliability

- Administrative empowerment questionnaire For sports specialists at **the researcher” by prepared** Benha University , “
- (35) uestionnaireJob engagement empowerment q

### **Formulating the questionnaire statements -1**

The researcher formulated the questionnaire phrases in light of the special theoretical understanding and analysis of each axis. The researcher strative empowerment” used some standards and questionnaires for “Admini for previous research, where some phrases were obtained from them and their wording was modified to suit the research sample , and the questionnaire was prepared in light of the previous steps, Where it was set up mulated under each axis according to its nature. The The phrases were for initial form of the administrative empowerment questionnaire consisted of (4) The researcher used a job engagement . ( 2 ) Attached .phrases ( 43 ) axes and ( 4 )Attachment .phrases ( questionnaire consisting of (3) axes and ( 15

### **:Expert opinion poll -2**

presented the questionnaire The research is being The researcher from the faculty of the faculties of physical experts ( 5 ) by the conducted e suitability of the to verify the logical validity of th ,( 1 ) education, attached proposed statements to the objectives of the research , the suitability and phrases, and the topics and appropriateness of the wording of the proposed phrases. topics and extent to which it is possible to delete, modify or add the percentage through an expert the researcher determined Then Another as shown in , opinion poll The percentage of experts’ agreement on the axes in the period from ( Monday was carried out by the researcher , (Table No. (2 .( AD 2023/8/1 Monday ) AD ) to 2023/1/1

**Administrative axes Percentage of experts' agreement on ( 4 ) Table  
Sports specialists at Benha University L A Empowerment Questionnaire L  
n=5**

percentage	Repetition	the hub	M
%100	5	Effective delegation	1
%100	5	direct connection	2
%100	5	work team	3
%100	5	Stimulus	4

The axes the frequency of agreement on ( 4 ) It is clear from Table percentage of approval from the experts, which was ( was the questionnaire The . based on the results of the expert opinion survey form ,(% 100 . the axes percentage of agreement on this ied withresearcher was satisf .Questionnaire

**" Percentage of agreement among experts on statements poll ( 5 ) Table  
Empowerment Administrative For specialists Athletes At the university  
"Banha"**

**n = 5**

fourth Axis			e third axisTh			The second axis			The first axis		
%	Repetition	M	%	Repetition	M	%	Repetition	M	%	Repetition	M
%100	5	1	%40	2	1	%100	5	1	%100	5	1
%100	5	2	%100	5	2	%100	5	2	%40	2	2
%80	4	3	%100	5	3	%100	5	3	%100	5	3
%100	5	4	%100	5	4	%100	5	4	%80	4	4
%80	4	5	%100	5	5	%100	5	5	%20	1	5
%100	5	6	%100	5	6	%100	5	6	%100	5	6
%60	3	7	%80	4	7	%80	4	7	%100	5	7
%100	5	8	%80	4	8	%40	2	8	%80	4	8
%100	5	9	%60	3	9	%40	2	9	%100	5	9
			%60	3	10	%100	5	10	%100	5	10
			%20	1	11	%100	5	11	%40	2	11
									%60	3	12

the frequency of approval of the ( 5 ) It is clear from Table questionnaire statements and the relative weight of approval from the through the results of the ,(% 100 :%20 ) experts, which ranged between of expert opinion survey form. The researcher was satisfied with a percentage , as a minimum . To approve the questionnaire statements (% 50 ) no less than and thus He is number expressions The questionnaire contains ( 36 ) statements , And that after Exclude ferries Numbers ( 2 , 5 , 11 (From the first the second axis, and ( 1 , 11 ) from the third axis axis, and ( 8 , 9 ) from

### : the questionnaire How to correct

point-The experts agreed that the grading scale for the three  
. as follows questionnaire should be

- three degrees : **Yes**
- two degrees : **To some extent**
- one degree : **No**

### **Exploratory study : urthFo**

The aim of this study was to verify the scientific coefficients (validity,  
**Administrative Empowerment of “ :of the two questionnaires (reliability**  
**and “ Job Connection for Sports ” Sports Specialists at Benha University**  
The By applying the two questionnaires **at Benha University. ” Specialists**  
exploratory sample consisted of (20) specialists, and the aim of conducting the  
the extent of the research sample’s ) exploratory study was to identify  
identifying -the two questionnaires understanding of the phrases included in  
the difficulties that may arise during application in order to work to avoid  
( determining the amount of time the basic study will take - them

sample’s **research the The results of the exploratory study resulted in**  
rstanding of the phrases included in the two questionnaires , as none of unde  
them took the initiative to inquire about any of the phrases in the  
The researcher determined the time required for the basic - .questionnaire  
The - .s are easy to formulatestudy, and also found that the statement  
researcher calculated the scientific coefficients for the two questionnaires  
the period from ( Saturday **During** .under study on the exploratory sample  
. ( AD 2023/17/1 Thursday ) to ( AD 2023/12/1

### **s for research toolSixth: Scientific transactions**

The researcher calculated the scientific coefficients for the two  
questionnaires under study on the exploratory sample of The research  
community and outside the main study sample , in order to ensure the validity  
wo questionnaires when used with the research and stability of the t  
.community

### **1. Empowerment " Scientific transactions for the questionnaire**

**"Administrative For specialists Athletes At the university "Banha**  
**: Validity of the questionnaire -A**

- :( content of Honesty of the arbitrators (honesty

The researcher used the honesty of the arbitrators ( content honesty ),  
**Administrative Empowerment of** as the expert opinion poll form for the “  
sti ni detneserp saw eriannoitseuq ” **Sports Specialists at Benha University**  
of its axes (4) and the number of its phrases (36) initial form, the number  
attached ( 2 ) to the group of experts ( Arbitrators ( 5 ) Their names are shown

in Appendix ( 1 ). The researcher considered the percentage of agreement of .s a criterion for its validitythe experts on the questionnaire's statements a

– :Internal consistency validity

The researcher also calculated the validity of the questionnaire “  
” **Administrative Empowerment for Sports Specialists at Benha University**  
method, where the under study by using the internal consistency validity  
researcher calculated the value of the correlation coefficients between the  
score of each statement separately and the total score of the questionnaire ,  
and calculated the value of the correlation coefficients between the score of  
statement on The severity and total score of the axis to which it belongs, each  
and calculating the value of the correlation coefficients between the score of  
each axis separately and the total score of the questionnaire on the  
s specialists , which consists of ( 20 ) exploratory study sample of sport  
. individuals, as shown in the following table

**Correlation coefficients between each statement and the total ( 6 ) Table  
Empowerment Administrative For specialists " score of the questionnaire  
"sity "BanhaAthletes At the univer**

n= 20

Stimulus		M	work team		M	direct connection		M	Effective delegation		M
R poll	t axis		R poll	t axis		R poll	t axis		R poll	t axis	
0.974	0.874	1	0.841	0.945	1	0.945	0.756	1	0.914	0.841	1
0.945	0.756	2	0.849	0.946	2	0.841	0.945	2	0.865	0.942	2
0.841	0.945	3	0.842	0.984	3	0.912	0.748	3	0.841	0.748	3
0.945	0.756	4	0.974	0.874	4	0.941	0.856	4	0.849	0.946	4
0.841	0.945	5	0.945	0.756	5	0.914	0.841	5	0.924	0.847	5
0.841	0.945	6	0.841	0.945	6	0.841	0.911	6	0.879	0.945	6
0.835	0.845	7	0.835	0.845	7	0.865	0.942	7	0.911	0.879	7
0.849	0.946	8	0.841	0.911	8	0.914	0.941	8	0.846	0.947	8
0.945	0.756	9	0.865	0.942	9	0.865	0.942	9	0.945	0.911	9

**( 19 ) The tabular R value is at a significance level (0.05), degree of freedom\*  
( 0.433 ) =**

shows that the values of the correlation coefficients for ( 6 ) .Table No  
the statements are significant at a level of significance (0.05), where the  
From . ( 0.984 -values of the correlation coefficient ranged between (0.841  
to be honest when used with the the above, we can judge the questionnaire  
.research sample

**: stability Questionnaire -B**

The researcher found the reliability coefficient of the axes of the “  
**Empowerment ” questionnaire Administrative For specialists Athletes At the**  
er is ) 4 ( axes and its phrases and their bmun riht dna ” **university Banha**  
number is ( 36 ) phrases usingCronbach's alpha . coefficient

**Correlation coefficients between each axis and the total score of ( 7 ) Table  
the questionnaire**

**t the university A setelhtA stsilaceps roF evitartsinimdA tnmewopmE“  
"Banha"**

n= 20

Cronbach's alpha value	the hub	M
0.847	Effective delegation	1
0.944	direct connection	2
0.944	work team	3
0.947	Stimulus	4
0.977	the total	5

**( 19 ) The tabular R value is at a significance level (0.05), degree of freedom\*  
( 0.433 ) =**

shows that the values of the correlation coefficients of ( 7 ) .Table No  
questionnaire**Empowerment** ” “ the axes with the total score of the  
A function ” **Administrative For specialists Athletes At the university " Banha**  
vel (0.05), where the values of the correlation coefficient for at a significant le  
where the value of the , ( 0.977 -the statements ranged between (0.847  
Cronbach’s alpha coefficient approached the correct one, which indicates the  
. of the questionnaire’s axes stability

**2. Empowerment ” entific transactions for the questionnaireSci  
"Administrative For specialists Athletes At the university "Banha  
: Validity of the questionnaire -A**

– **:( Honesty of the arbitrators (honesty of content**

rs ( content honesty ), The researcher used the honesty of the arbitrato  
**The Career Connection** as the expert opinion poll form for the questionnaire “  
 ,mrof laitini sti ni detneserp saw ” **of Sports Specialists at Benha University**  
to ( the number of its axes (3) and the number of its phrases (15) attached ( 2  
the group of experts ( Arbitrators ( 5 ) Their names are shown in Appendix ( 1  
The researcher considered the percentage of agreement of the experts on .(  
.the questionnaire’s statements as a criterion for its validity

– **:Internal consistency validity**

**The e** researcher also calculated the validity of the questionnaire “ Th  
yb yduts rednu ” **job correlation of sports specialists at Benha University**  
using the internal consistency validity method, where the researcher  
fficients between the score of each calculated the value of the correlation coe  
statement separately and the total score of the questionnaire , and calculated  
the value of the correlation coefficients between the score of each statement  
and calculating ,on The severity and total score of the axis to which it belongs



the value of the correlation coefficients between the score of each axis separately and the total score of the questionnaire on the exploratory study sample of sports specialists , which consists of ( 20 ) individuals, as shown in the following table

**Table ( 8 ) Correlation coefficients between the statement and the total score of the questionnaire "For specialists Athletes At the university "Banha Career**

n= 20

Occupation		M	Dedication		M	Vitality		M
students	member		students	member		questionnaire	axis	
0.842	0.984	1	0.912	0.748	1	0.849	0.946	1
0.974	0.874	2	0.941	0.856	2	0.924	0.847	2
0.945	0.756	3	0.914	0.841	3	0.879	0.945	3
0.841	0.945	4	0.841	0.911	4	0.911	0.879	4
0.835	0.845	9	0.865	0.942	9	0.846	0.947	5

**( 19 ) The tabular R value is at a significance level (0.05), degree of freedom\* ( 0.433 ) =**

shows that the values of the correlation coefficients for ( 8 ) .Table No (0.05), where the statements are significant at the level of significance (0.05), where the values of the correlation coefficient ranged between (0.841 and 0.974) and from the above we can judge the questionnaire as honest when used with the research sample

**: stability Questionnaire -B**

**Table ( 9 ) Correlation coefficients between each axis and the total score of the questionnaire**

**"ahnaB" ytisrevinu eht tA setelhtA stsilaceps roF tne megagne boJ"**

n= 20

Cronbach's alpha value	the hub	M
0.912	Vitality	1
0.977	Dedication	2
0.879	Preoccupation	3
0.888	the total	4

**The tabular R value is at a significance level (0.05), degree of freedom ( 19 ) \* ( 0.433 ) =**

shows that the values of the correlation coefficients of ( 9 ) .Table No (0.05), where the values of the correlation coefficient for the axes with the total score of the questionnaire "Administrative For specialists Athletes At the university " Banha at a significant level (0.05), where the values of the correlation coefficient for

where the value of the  $\alpha$  (0.977) -the statements ranged between (0.879) coefficient approached the correct one, which indicates the Cronbach's alpha c

**From the above, we can judge the . the questionnaire's axes stability of .questionnaire as stable when used with The research sample**

### **:Steps to apply the research**

#### **:Reference scan**

iewed many scientific references, previous research The researcher rev evaluation, tests, and studies that dealt with the fields of sports management ) AD ) to 2022/2/11 Wednesday ) during the period from, and standards . ( AD Wednesday 11/16/2022

#### **:Expert opinion poll**

experts regarding the ( 5 ) researcher polled the opinion of the The suitability of the wording and clarity of the expressions, the suitability of the expression for the axis to which it belongs, and the adequacy of the Sunday 1/1/2023 AD ) ) the period from expressions to express its axis, during . ( to ( Sunday 1/8/2023 AD

#### **:Exploratory experience**

the of reliability and The aim of this study was to ensure the validity which consisted, two questionnaires under study, on the exploratory sample s specialists from within the research community and outside the sport (20) of Thursday 1/12/2023 AD ) to ) basic sample of the research, in the period from . Thursday 1/19/2023 AD )

#### **:Basic experience**

The basic experiment was conducted on the basic research sample, the research ich consisted of (77) sports specialists, from withinwh provided that they had not participated in the exploratory, community ) AD ) to 2023/2/18 period from ( Saturday the during experiment. This is . ( AD Saturday 2/18/2023

#### **:ingStatistical process**

) The researcher used the statistical programSPSS to process the data ( :statistically and used the following statistical methods

- **Mean Arithmetic .**
- **Standard . Deviation**
- **T- test .**
- **Pearson simple correlationcoefficient ( person ) Simple correlation .**
- **'s alpha coefficient**
- **) Square test -Chi Ka2 (**
- **percentage**

### **Present and discuss the results**

**:t questionFirst: Presentation and discussion of the firs**

## Empowerment Administrative Extent of application what And it states ?I have Specialists Athletes At the university Banha

In order to answer this question, the researcher must reach a statistical  
ialists at Benha University in description of the research sample of sports spec  
order to find a description of the research sample's scores on the  
**Administrative Empowerment of Sports Specialists at Benha** questionnaire “  
secnereffid tnacifingis yllacitsitats fo ecneserp eht yfirev neht”, **University**  
een the study sample's responses to each of the statements. betw  
.Questionnaire

percentage, and weighting of the research sample , Frequency :( 10 ) Table  
the questionnaire statements members' responses to

n=57

(effective Axis (delegation										
Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat ed	no		ome to s extent		Yes		Ferry num ber
				%	K	%	K	%	K	
4	18.421	%81.29	139	%16.4	9	%25.5	14	%61.8	34	1
5	17.789	%81.87	140	%10.9	6	%34.5	19	%58.2	32	2
7	11.684	%78.95	135	%14.5	8	%36.4	20	%52.7	29	3
6	17.158	%81.29	139	%9.1	5	%40.0	22	%54.5	30	4
8	8.526	%77.19	132	%18.2	10	%34.5	19	%50.9	28	5
1	76.105	%94.74	162	%3.6	2	%9.1	5	%90.9	50	6
3	38.211	%85.96	147	%14.5	8	%14.5	8	%74.5	41	7
9	3.789	%73.68	126	%23.6	13	%34.5	19	%45.5	25	8
2	45.579	%88.30	151	%10.9	6	%14.5	8	%78.2	43	9

( contact direct ) axis										
Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat ed	no		to some extent		Yes		
				%	K	%	K	%	K	
7	25.579	%82.46	141	%18.2	10	%18.2	10	%67.3	37	1
9	17.158	%81.29	139	%9.1	5	%40.0	22	%54.5	30	2
m 4	50,000	%90.06	154	%7.3	4	%16.4	9	%80.0	44	3
4	50,000	%90.06	154	%7.3	4	%16.4	9	%80.0	44	4
3	53.789	%90.64	155	%7.3	4	%14.5	8	%81.8	45	5
2	62.316	%92.40	158	%5.5	3	%12.7	7	%85.5	47	6
1	75.895	%94.15	161	%5.5	3	%7.3	4	%90.9	50	7
8	22.842	%81.29	139	%20.0	11	%18.2	10	%65.5	36	8
6	27.263	%84.80	145	%10.9	6	%25.5	14	%67.3	37	9

(the job Axis (Team										
Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat ed	no		to some extent		Yes		M
				%	K	%	K	%	K	

1	45.895	%88.89	152	%9.1	5	%16.4	9	%78.2	43	1
9	6.421	%59.06	101	%50.9	28	%25.5	14	%27.3	15	2
7	8.316	%76.61	131	%21.8	12	%29.1	16	%52.7	29	3
5	9.579	%76.02	130	%25.5	14	%23.6	13	%54.5	30	4
2	23.053	%82.46	141	%16.4	9	%21.8	12	%65.5	36	5
3	19.895	%82.46	141	%12.7	7	%29.1	16	%61.8	34	6
4	11.684	%78.95	135	%16.4	9	%32.7	18	%54.5	30	7
6	8.842	%77.19	132	%20.0	11	%30.9	17	%52.7	29	8
8	7.053	%73.10	125	%30.9	17	%21.8	12	%50.9	28	9

(axis (stimulus

Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat ed	no		to some extent		Yes		M
				%	K	%	K	%	K	
	11.474	%76.61	131	%25.5	14	%21.8	12	%56.4	31	1
	8.000	%76.02	130	%23.6	13	%27.3	15	%52.7	29	2
	7.053	%76.02	130	%21.8	12	%30.9	17	%50.9	28	3
	7.895	%75.44	129	%25.5	14	%25.5	14	%52.7	29	4
	20.211	%80.70	138	%20.0	11	%20.0	11	%63.6	35	5
	13.053	%79.53	136	%16.4	9	%30.9	17	%56.4	31	6
	8.000	%76.02	130	%23.6	13	%27.3	15	%52.7	29	7
	45.474	%87.72	150	%12.7	7	%12.7	7	%78.2	43	8
	8.000	%74.85	128	%27.3	15	%23.6	13	%52.7	29	9

is at a significance level (0.05) and a degree of ' The tabular value of (Ka2\*  
( freedom ( 2 ) = ( 5.99

that the calculated Ca2 value is greater than (It is clear from Table (10  
significance level of 0.05, which indicates that <sup>a</sup> at the tabulated Ca2 value  
there are statistically significant differences at a significance level of 0.05  
(no - to some extent -between the three responses (yes

#### :Discussing the results of the first question

It is clear from Table (9), which relates to the phrases of the first  
**administrative empowerment, the " Effective Delegation "** ,questionnaire  
nse with (yes) axis , that the relative weight of the research sample's respo  
and that the relative weight of the research ,( %90.9 :ranged between (45.5%  
sample's response with (to some extent) ranged. between (9.1%: 40.0%), and  
that the relative weight of the research sample's response with (no) ranged  
between <sup>ranged</sup> and that the calculated value of Ka2 ,(%23.6 :between (3.6%  
The tabulation is at a <sup>2</sup> which is greater than the value of Ka ,(76.105 :3.789)  
significance level (0.05), which indicates that all statements of the first  
.icantquestionnaire are statistically signif

Phrases No. (6, 7, 9) received a high degree of response (yes), and  
phrases No. (1, 2, 3, 4) except for phrase No. (5, 8), which indicates that Benha  
University applied the effective delegation axis in a moderate percentage with  
so it takes Management with new ideas for employees ,the research sample

With work and trust in Their abilities on completion mission The client To them is the ability of employees to persuade their superiors of new ideas, their subordinates which requires management to give complete freedom to to use the appropriate management method in completing their tasks, and to adopt their solutions and ideas in solving problems and their contribution to However, . setting goals and planning for the success of the organization gating powers to employees was to a moderate degree, such as when dele participation in Make important decisions and give freedom to use the appropriate management style or contribute to setting and planning goals, y to complete tasks to and management does not give employees the authorit .a high degree

That he is there (24) ( 2004) **Qaryouti-Muhammad Al** And he mentions interest growing in Most Countries Arabic, With improvement And raise efficiency Administration And how much Its effectiveness Especially on level nistration Governmental because of Her turn prominent in investigation Admi Goals Developmental Ambitious in That Communities So take care Those concerned By development Administrative With discovery Different factors . to this the goal that from Like her To help in The Messenger

That there are many (19) (2008) **Serenity of Damour** And she explains who believe that Delegation he synonym For concept Empowerment But in reality There is difference While Between them, and that Empowerment more . onEnrichment from Delegati

specified that the process of **(Tarawneh 2011 (23-Muhammad Al** empowering employees must be implemented according to certain stages, including delegating authority with tasks. If one of the leader's assistants is egate the job to him with the necessary able to carry out his tasks, he must del .authorities, and that is the way to prepare leaders

Concept Empowerment that (32 ) ( 2012) **Moayed Masoud** Fisher Administrative concentrate on Being practical give Individuals authority Wider nd endure the responsibility And in Use Their abilities in practice Censorship A on road Motivate them And encourage them on take Decisions And encouragement Individuals on to bear the responsibility Personal To develop legate method that They perform With it Their work from during to de Administrative Authority in take Decisions on the level

**2015 Damen-Rula Al studies** agreed with the results of both the study **-Rola Al** So I arrived study **(2021 ) Shenafi-AD, Ashwaq Saud and Naglaa Al** ce impact Dhu group from Results to Existen to (14) **Damen 2015 AD** indication Statistic For dimensions Empowerment Functional ( independence And freedom Act Share in Information, support Administration on to improve performance employees), and the presence of impact Dhu indication Statistic

improve the performance As a whole from during degree To the point to i  
. Empowerment Career

) **Shenaifi-Ashwaq Saud and Naglaa Al** results study And it showed Availability level middle from Empowerment Career, where ( 4 ) (2021 inistry In a way big, as Working Female employees In spirit the team in M Practice to delegate Authority in Ministry To a degree Average, except that after me to have the information And undermine Authority did not They . affect on Link Career

s one of the Delegation i :this to the fact that **The researcher attributes** where You find that, most important aspects of administrative empowerment It is the granting of some or all powers from the higher Delegation His tasks, he To the lower party to help him implement administrative body on creativity And share For employees ermentAdministrative empow helps Competencies difference the job that need to And composition Subjectivity Individual And capabilities High Evolve from during Individuals may be then n fields Their Empower them And gain them what It is necessary from Skills i . works

It is clear from Table (9), which relates to the phrases of the first **administrative empowerment, the “ Effective Delegation ”** ,questionnaire axis , that the relative weight of the research sample’s response with (yes) and that the relative weight of the research ,(%90.9 :%54.5) ranged between sample’s response with (to some extent) ranged. It ranged between (7.3%: and the relative weight of the research sample’s response with “no” ,(%40.0 between <sup>ranged</sup> ated value of Ka2ranged between (5.5%: 20.0%), and the calcul The tabulation is at <sup>2</sup> .which is greater than the value of Ka2 ,(75.895 :17.158) a significance level (0.05), which indicates that all statements of the first .questionnaire are statistically significant

ts received a high degree of response (yes), except All of the statemen for statement number (2), which came in a moderate degree, which indicates that Benha University applied the direct contact axis to the research sample, presidents on Understand the information Available From the .so it helps you more The role of employees in Work, as communication channels between administrative levels help quickly transfer and circulate information, allow tasks to be accomplished between employees, and clarify the goals to be hether at the individual level or the institution level. This is what achieved, w the university administration has done by providing communication channels .effectively to facilitate communication between administrative levels

Where he pointsBomen.R Empowerment he phrase That (AD (381997 And the on group from Practices that Aims to exchange the information Turn He is And knowledge Related By job And power with employees rewards .on the performance It is a direct positive effect

t one of the dimensions of Otaibi, 2005 AD (15) stated tha-Saad Al empowerment is sharing information. Employees must have access to information and data that helps them make better decisions for the benefit of the organization, increases their contribution to understanding how to do .and participates in the work ,their jobs

**The study results agree With the study of bothEmerson. A , AD, 2008**

I have arrived study **2015 Damen-Rola Al Emerson. A , indicates (AD (40 2008** the need for management to be keen to practice and encourage the method wering employees, while paying attention to communicating with of empo employees and taking care of taking their opinions, with the need to evaluate means of communication so that communication goes in both directions, and issues that concern them, in a way they must also have freedom of opinion on that makes them feel important. The Foundation's appreciation for their .efforts, ideas and proposals

to group from Results studies (14) 2015 **Damen-Rola Al** And I arrived For dimensions Such as Existence impact Dhu indication Statistic Empowerment Functional ( independence And freedom Act Share in the information, to support Administration on to improve performance The workers . And existence impact Dhu indication Statistic To the point to le from during degree Empowerment improve the performance As a who . Career

this to the fact that: direct connection One of **The researcher attributes** the most important elements of administrative empowerment among sports ion It helps It decreases Importance on Delegat no, specialists at the university flow the information And trade it And share The actor With it via Administrative levels For the institution All of them, where that the information Play Dora Important in practical take the decision from before doubt in Solution Problems that may be Employee And contribute without Students You face him employees during currency And when dealing with So how? He will be able to participate in student and sports activities Availability of information without Employee that get up Facing up Problems between employees and higher Direct The connection He has the correct one administrative levels helps and enhances the success of the organization .And innovation among its employees creativity

first It is clear from Table (9), which concerns the phrases of the axis , that **administrative empowerment, the “ Work Team ”** ,questionnaire the relative weight of the research sample's response with (yes) ranged between (78.2%: 27.3 % ) , and that the relative weight of the research ranged between (32.7%: 16.4%), ( . xtentsample's response was (to some e and the relative weight of the research sample's response with (no) ranged between (6.421: <sup>ranged</sup> between (50.9%: 9.1%), and the calculated K2 value

significance level at a  $s^{is}$  which is greater than The tabular value of  $Ka_2$  ,(45.895 which indicates that all statements in the first questionnaire are ,(0.05) .statistically significant

All statements received a moderate response (yes), except for statement number (2), which came at a rate of 27.3%, which indicates that Benha University applied the work team axis to the research sample, which is With tasks Their work inside a team Work that helps .employee commitment achieve group goals at the expense of individual goals, working in a team leagues and superiors. The university spirit, and cooperating with col administration urges the formation of work teams and encourages teamwork, but the university administration is not keen on holding training courses .continuously

Where he points **Brown R. ) 1997** phrase on That Empowerment he ( group from Practices that Aims to exchange the information And the rewards And knowledge Related By job And power with employees He is Turn It is a .direct positive effect on the performance

ary that Working it is necess **Otaibi 2005 AD (15) mentions that-Saad Al** on re Structuring the job And accreditation style difference the organization In a way Natural, where He is Outputs employees Whose To stand out the job that The individual Working In a way collective And their decisions better from substantial from practical Enable The part The work team ks soloHe wor . workers

There is a group from (17) **(Fadha Shaker Al Khashali (2015** Requirements that He should Available in Empowerment process operation Administrative to guarantee Practice Effective For those the Including openness And difference Work where Feel staff With empowerment And in a way private when Assign them with certain tasks And delegate for them Powers to take Decisions Occasion About it, teamwork that Lead to to r him great Impact on Staff feeling With respect from treat Problems the job fo side Their bosses building on trust that They received it To deal With issues the job Intrinsicity And their openness on Propositions And solutions that on from before Presidents Submit it Which was taken With an eye Considerati .

**(2021) Naglaa Ibrahim and Ashwaq Saud consistent with the study is** Many from Results The most important of which to the study and it arrived **(4)** is : availability level middle from Empowerment career, where Working ees In spirit the team in Ministry In a way big, as Practice to Female employ delegate Authority in Ministry To a degree Medium, it turns out That after Development Professional for him Impact the biggest on Link Career I have inistry Next after the job In Female employees Female administrators in M spirit The team, then Independence And freedom Action, next after Share in



to make Decisions And draw Policies, except that after me to have the information And undermine Authority did not They affect on Link Career . In usion Recommended the study Necessarily to lift level Empowerment concl Career And the connection Career from during to provide climate a job Yesodah Interconnectedness and cooperation, And a contract Workshops a ions Training on to Operat Training and reinforcement job And courses . understand Authority And how Dealing with her

that **The researcher attributes this to** Empowerment Administrative Helps the university on Access to Decisions Occasion Due To give the opportunity To grow Saucepan Of the workers all ding toAccor His field And his specialty, and it helps Empowerment Administrative on reach to Solution Creative New For problems Due To go out from the frame Singles In submission Suggestions And moving to the job Collective work teams that Lets the opportunity to get For more from Ideas Than He increases from an opportunity Get on Solution Creative not unprecedented, the university administration should Continued activation practical Empowerment Administrative, grants some the authorities From management eSuprem to Executive management levels To give it right take Decisions as You see it suitable.

It is clear from Table (9), which concerns the phrases of the first axis , that the **administrative empowerment, “ motivation ”** ,questionnaire earch sample's response with (yes) ranged between relative weight of the r and that the relative weight of the research sample's , ( % 50.9 :%78.2) response was (to some extent) . It ranged between (30.9%: 12.7%), and the o) ranged between relative weight of the research sample's response with (n between (7.053: 45.474), <sup>ranged</sup> and the calculated value of Ka2 ,(%12.7 :%27.3) K2 is at a significance level (0.05), <sup>tabular</sup> which is greater than the value of The tically which indicates that all statements in the first questionnaire are statis .significant

The phrases (5, 8) received a response (yes) with a high degree, and the phrases numbers (1, 2, 3, 4, 6, 7) received a response (yes) with a moderate degree, which indicates that Benha University applied the motivation axis search sample, and this resulted due to the confidence The with the re university administration was impressed with the leadership of its employees and their ability to carry out the tasks assigned to them and their s for improving encouragement of employees to present their new idea performance and quality of work in the university administration, but the achievement of justice by the incentive system came to a moderate degree and the managers' appreciation of the employees' status at work and the and encouragement in exchange for the employees' continuity of support

diligence in proposing Solutions and managers' keenness to motivate their subordinates and receive material rewards for carrying out creative work

er who AD (16) No individual, no matt 2006 **Muhammad** mentions **Syed** he is, can do without incentives, regardless of their type or source, and determining the incentives and their type for employees is the way that institutions follow to satisfy the needs of their employees whenever they ductivity and efficiency of these workers, ensure an increase in the pro .because the basis of empowerment is positive reinforcement

Empowerment AD (9) requires 2013 **Sakarna-Bilal Al** He mentions Administrative Effective finding changing in pattern Relationship between ordinates, instead from the focus on give Commands And Superiors and sub directions Employees must Waiver on part from Authority And stay away on the pattern Traditional For managers and relocation to game Role Laxative sentially In process And the coach For employees being the boss A worker Es .Mastery Administrative

to That ease a burden the job (AD (37 2013 **Wafaa Barqawi** indicate And missions Excess she has Effect effective on had brought Benefit To the nstead organization from during concentration Employee on Missions Specific i .of from Distraction His focus Many administrative tasks

of requirements Empowerment Administrative (17) :adds (2015) feelings staff With support And encouragement from Before the presidents Attached With And colleagues, tasks The client To them He should that Be . encouragement And overcoming difficulties until Complete Get it done

that regulations and legislation states (**Haila Abdullah 2017 AD (36** must be amended and a new incentive system must be approved to facilitate transfer of universities to electronic management. the work of leaders and the 30

adds that administrative empowerment is a (**Abeer Ahmed 2013 AD (21** necessity for a future in which traditional methods are abandoned and e the advanced methods are adopted, in which employees see that they ar intellectual capital of the organization and should be cared for, developed, .and empowered to perform their work in a better way

The researcher attributes this to the fact that: Institutions With what In d positively With policies drawn affected Negatively An Banha university which from before Leaderships Supreme Which It is an approach Followed to Seeking Those leaders to institutions, therefore guarantee success That adoption Policies Effective Could you from During it development And e job to Motivating aspect Element Basic in success any improvement th Bashri (employees at Benha University), and -organized and he Element Al Adopted actually Policies I passed from Institutions there are many from as type from During it from more Its effectiveness and I got Output

Optimization Administrative Of which Policy Empowerment The  
. administration that this study was aimed at at Benha University

**: This answers the first question Which states on  
sts what Bezel application Empowerment Administrative I have Speciali "  
" ? Athletes At the university Banha**

**:Presentation and discussion of the second question : Second  
what level Correlation Career I have Specialists Athletes And it states  
?At the university Banha**

rrive at a In order to answer this question, the researcher must a  
statistical description of the research sample of sports specialists at Benha  
University in order to find a description of the research sample's scores on the  
", **Job Correlation of Sports Specialists at Benha University**questionnaire "  
fy the presence of statistically significant differences between the then veri  
.study sample's responses to each of the statements. Questionnaire

**Frequency , percentage, and weighting of the research sample :( 11 ) Table  
mentsthe questionnaire state members' responses to**

**n=57**

(axis (vitality										
Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat ed	no		to some extent		Yes		Ferry num ber
				%	K	%	K	%	K	
2	11.474	%76.61	131	%25.5	14	%21.8	12	%56.4	31	1
4	9.579	%73.10	125	%32.7	18	%18.2	10	%52.7	29	2
5	6,000	%71.93	123	%32.7	18	%21.8	12	%49.1	27	3
m 2	11.474	%76.61	131	%25.5	14	%21.8	12	%56.4	31	4
1	16.526	%74.85	128	%32.7	18	%12.7	7	%58.2	32	5

**( devotion ) Axis**

Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat ed	no		to some extent		Yes		
				%	K	%	K	%	K	
4	8.000	%74.85	128	%27.3	15	%23.6	13	%52.7	29	1
5	7.053	%69.59	119	%38.2	21	%18.2	10	%47.3	26	2
3	8.316	%74.27	127	%29.1	16	%21.8	12	%52.7	29	3
2	20.316	%81.29	139	%18.2	10	%21.8	12	%63.6	35	4
1	24.105	%79.53	136	%25.5	14	%12.7	7	%65.5	36	5

**(axis (absorption**

Rankin g	Ka2	the weight Relative	the total Estimat	no		to some extent		Yes		M
				%	K	%	K	%	K	

			ed							
2	11.474	%76.61	131	%25.5	14	%21.8	12	%56.4	31	1
3	9.579	%76.02	130	%25.5	14	%23.6	13	%54.5	30	2
5	7.684	%70.76	121	%36.4	20	%18.2	10	%49.1	27	3
4	8.842	%70.18	120	%38.2	21	%16.4	9	%49.1	27	4
1	13.579	%77.19	132	%25.5	14	%20.0	11	%58.2	32	5

**The tabular value of (Ka2) is at a significance level (0.05) and a degree of \* (freedom ( 2 ) = ( 5.99**

calculated Ca2 value is greater than that the (11 ) It is clear from Table significance level of 0.05, which indicates that <sup>a</sup> at the tabulated Ca2 value there are statistically significant differences at a significance level of 0.05 .(no -to some extent -between the three responses (yes

### **:stionDiscussing the results of the second que**

It is clear from Table (11), which concerns the phrases of the second axis , that the relative **functional relatedness, the “ vitality ”** ,questionnaire weight of the research sample’s response with (yes) ranged between (49.1%: relative weight of the research sample’s response was and that the , ( % 58.2 to some extent) . It ranged between (12.7%: 21.8%), and the relative weight ) of the research sample’s response with (no) ranged between (25.5%: 32.7%), which is greater , (16,526 :0between (6,00 <sup>ranged</sup> and the calculated Ka2 value K2 is at a significance level (0.05), which indicates that <sup>tabular</sup> than the value The .all statements in the first questionnaire are statistically significant

Statements No. (1, 2, 4, 5) received a moderate degree of response yes), and phrases No. (3) received less than 50% of the response rate, which ) indicates that the axis of vitality among the sports specialists at Benha University has a moderate degree, as they feel happy going to They work and y And strength and activity to perform their job And flexibilit feel energized .duties

Schaufeli, **W. B., and et al**Vitality or enthusiasm is AD (47) that 2002 Link Career And cross on Levels The high from energy And over the top nt an effort the person flexibility Mentality during Work and desire in investme . In his work, perseverance in Confrontation Odds

**So he explainsSchaufeli et al** Bio That she is degree High (48) **AD 2004** from energy Flexibility and readiness To invest Effort in Work and ability on y in Confrontation Odds that may be He faces non Tired Easily and consistentl . her Employee in the job

**West and Dawson** that Link Career he **(explained 2012 AD (52** condition from Positivity, vitality, sincerity and motivation Emotional nd agree in The Associated With happiness in Work, and it has they fou opinion on that Link Career maybe tariff on that it levels High from energy . And levels High Of sharing in the job

mentions that Vitality It (27) **Bardan 2017-Muhammad Fawzi, Amin Al** ile working, the indicates high levels of energy and mental flexibility wh individual's willingness to put in more effort at work, and the ability to . persevere when facing difficulties

High It is considered a degree this to vitality **The researcher attributes** t in Work and ability on from energy Flexibility and readiness To invest Effor non Tired Easily and consistently in Confrontation Odds that may be He faces her Employee in Work, she is feelings positive By force Physical And energy And job relatedness Vitality Emotional And energy Cognitive I have Employee ey Understood interconnected, where that Vitality focus on energy Th Emotional For the employee And vitality Cognitive he have And his readiness To work, where indicates on Similarity And interference between Vitality And rcher's point of view, this is whyFrom the resea ,the connection career . substitute To link Career Vitality concept It is considered Similarity

It is clear from Table (11), which concerns the phrases of the second evitaler eht taht ,sixa " **dedication**the " ,**job relatedness** ,questionnaire ght of the research sample's response with (yes) ranged between (47.3%: wei and that the relative weight of the research sample's response was , ( % 65.5 to some extent) . It ranged between (12.7%: 23.6%), and the relative weight ) onse with (no) ranged between (18.2%: 38.2%), of the research sample's resp between (7.053: 24.105), which is greater <sup>ranged</sup> and the calculated value of Ka2 K2 is at a significance level (0.05), which indicates <sup>tabular</sup> than the value of The .e are statistically significantthat all statements in the first questionnair

average response (yes), -Statements No. (1, 3, 4, 5) received an above and phrases No. (2) received less than 50% of the response rate, which indicates the dedication of the sports specialists at Benha University, as they el that their work has purpose and value, and also They feel proud of this fe job, which helps him show all his energy and determination to perform the .tasks of this job

**Schaufeli, W. B., and et al** AD (47) that Sincerity or devotion he 2002 n the job And enthusiasm And the feeling With pride And Share Strongly i behavior Citizenship Organizational he One results It may be inspiration in it devotion and he the behavior Singles For the employee Which He is Estimated rs that Rewards on her The And other Classified between existing Behavio employee is employees With devotion Financial Distinguished on Change them in Their work because they are They gain Of experience In a way big And they are Inspiring For others from Employees, and they are Improved And r onions And it counts Vitality And sincerity They Two extremes proud Thei .Fatigue And work For the benefit Subjectivity

Vitality The high For the :The researcher attributes this to the fact that a employee Empower him from completion Business The client mechanism In

way faster And therefore completion Tasks a lot in time the job, And in return the job Without that He Sports specialists at Benha University Dedication The waits Employee Award on the job that get up with it The this indicates on that .rest the public above His interest PersonalEmployee Put inte

It is clear from Table (11), which relates to the phrases of the second eht taht ", **exhaustion**axis of " **the functional connection** ,questionnaire ed between relative weight of the research sample's response with (yes) rang and that the relative weight of the research sample's , ( % 58.2 :%49.1) response with (to some extent) It ranged between (16.4%: 23.6%), and the relative weight of the research sample's response with (no) ranged between between (7.684: 13.579), <sup>ranged</sup> calculated value of Ka2 and the ,(%36.4 :%25.5) K2 is at a significance level (0.05), <sup>tabular</sup> which is greater than the value of The which indicates that all statements in the first questionnaire are statistically .significant

was moderate (yes), and phrases (3, 4) received less (to phrases (1, 2, 5 than 50% of the response rate. This indicates the preoccupation of the sports specialists at Benha University, as the highest responses were to the phrases, I do not feel the passage of ,krow ym od I nehwh ,eiluJ ".gnihtyreve tegroF" time, and while I work, I focus only on my work without being preoccupied .with other things

That there antiquities Positive And (1) **Ahmed explains Salman 2002 AD** ted another Negative To indulge Employee in currency It is represen Archaeology Positivity in that spree Employee Strengthens desire The individual in Continuation in the job And he makes it amused in the job that And he performed, therefore will Embrace Employee Goals Enterprise This is amazing To achieve s bestSo he will do hi His goals considers it Ingredients In addition, immersion is one of the most important Objectives .For employees creativity

**Schaufeli, W. B., and et al AD (47)** that Absorption or indulgence 2002 ob One, and time passes she condition He is In which Employee rapt in a j quickly in Work, no Can Employee Season His thinking on this Work, where Continue By thinking By work gesticulate that will He does it with it until after . an end time Always the official in His company And his going For home

**Salanova et al** explain 2006 AD (46) AN Exhaustion is a condition from . the focus in the job He is Employee Busy in currency And it is Happy With it, therefore He is Employee Drenched in currency And he forgets all what gence on that it merger Internal For Surrounds with it, And it has Known Indul the individual in Work, or Matching And the response Psychological with the realization or his -job With what Reflected in An image of an individual's self .commitment to his work and his interest in it

Engagement means the that to tributes thisThe researcher at may be affected The command individual's involvement in his work, therefore that from Its Passion, it turns out With many from Influences Of which With feeling Like a Sports specialists at Benha University positive effects on Satisfaction or through administrative empowerment. The greater happiness the level of administrative empowerment, the greater the level of exhaustion, This led to a decrease in administrative empowerment and a or vice versa .vel of work engagementdecrease in the le

**: question Which states on second This answers the**

**what level Correlation Career I have Specialists Athletes At the . ?university Banha**

**:Third: Presentation and discussion of the third question**

**tween Administrative And it states what she Relationship be Athletes At the For specialists Career And the connection empowerment .? university Banha**

To answer this question, the researcher must find the correlation **evitartsinimdA**“ matrix between the scores of the dimensions of the for sports ” Career “ .Connection” questionnaires “ dna ” Empowerment . specialists at Benha University

**(12 ) Table**

**The correlation coefficient between the axes of administrative empowerment and job engagement is under study**

**57 =n**

the total	upationPreocc	Dedication	Vitality	the hub	M
0.987	0.756	0.98	0.78	Effective delegation	1
0.874	0.795	0.912	0.888	direct connection	2
0.879	0.914	0.814	0.789	work team	3
0.924	0.811	0.849	0.789	Stimulus	4
0.988	0.956	0.941	0.678	the total	5

**fificance level (0.05), degree of freedom The tabular (t) value is at a signi\* ( 0.250 ) = ( 56 )**

It is clear from Table (12) that the correlation coefficient values between the administrative empowerment axes and the functional evel of 0.05, engagement axes are statistically significant at a significance l .where the calculated R value was greater than the tabulated R value

Where it is located relationship Relationship Expulsion Strong While between Administrative empowerment And the job connection among sports where maybe Saying that it maybe that , specialists at Benha University Different Degree of job connection According To the degree of empowerment

application The prevailing administrative At Benha University, this is Means He is that it whenever The degree of administrative empowerment increased there Positive degree High in Career affiliation for sports specialists at Benha . University

Taking With mentions that there are reasons (12) 2003 **Hussein Attia** To apply empowerment Administrative that You pay Organizations need the organization to that Be more rator isIts administ Empowerment Response to the market, and discount number Levels Administrative in Structures organizational, and need to non Busyness Administration Supreme rm and needWith things Daily And its focus on Issues The strategy is long Te Resources Available In a way Ideal Especially Resources humanity, To exploit and its importance Speed take Decisions and launch Capabilities Individuals Creative, and save more from the satisfaction Career And motivation number on from Costs Employment By reducing fromBelonging, and limitati Levels Administrative Others Necessary and granted Individuals responsible Larger And empower them With a picture Positive because staff in . the job Favor that He should Direct it Its true ability Organizations they

AD (22) he is from Okay a guarantee 2013 **Fatima Yassin** And she points success Empowerment Career And improvement performance employees and increase Their productivity from where Quantity Quality must be taken into r on the job Its efficiency and presence consideration capacity The Worke Incentive when employees Motivates him on the job And activity, and that Realize employees Politics that organize Incentives, though This is amazing and training ,Politics You are characterized With justice Equality, efficiency Employee To increase His information And his ability And its efficiency, and on His work and about Wages that He The employee is satisfied that He is The employee With effort receives it, and that She confesses Administration loyalty from usually produce nd trust in Administration WhichIn Him, a praises And take their opinion on staff Management kept its promises and involved . By performing it They rise Business that the quality

And I have Eat a lot from Researchers And the book in area stration identification Concept Link Career And that from Corners Admini .(different, where Ann (2009Macleod et alThey know Link Career That he is phrase on Create Opportunities For employees To communicate with all from ganization In a way big, as that it Their colleagues And managers And the or phrase on construction environment to encourage And motivation You pay employees To achieve Their desires To communicate with Their work and attention Actual With performance Function In a way Good, this Concept Flexibility And change And improvement Continuous, so He should Takes As on the organization that Working on development And enhance Link Career for employees, The command that Requires Existence relationship Self Two



organizations associated she ,directions between Employee And a friend Work has Valuable Authentic, And evidence Clear building on trust And justice on Basis Respect Mutual, where Promises And commitments Be in Two directions between employees And friends the job It is necessary Understand it And lty With it, as well that employees Associated With their work phrase on loya People Involved Freely, and be on ready that give Effortless distinguished, As . Part no Indivisible from Activity Daily At work

**Michael and Jeremy** he condition that Link Career **indicate (44) 2012** from Positivity, vitality, sincerity and motivation Emotional Associated With happiness in Work, and it has they found agree in The opinion on that Link Career maybe tariff on that it levels High from energy And levels High Of . job sharing in the

It is clear **Karjalainen , A.** AD (42) that job relatedness Shop 2015 interest Leaderships Administrative With organizations Due Because he Cares about With needs And expectations The audience Internal Than impact on ore efficiency the organization where that it whenever He was Employee m Relatedly In the organization whenever He was more Enabled, no Associated and specializes , Link Career By performance Behavioral For the employee Just the condition Cognitive With beliefs Members the organization around itive With feelings employees Toward the conditions Work and status Cogn organization And it is related With variables Other Like satisfaction Career And motivation And values the organization And pattern Leadership And he is nd justice affected With several variables As a policy the organization A .Organizational

And he mentions **Verčič , A. & Vokić , N.** AD (50) that the link2017 Career Important for any organized with all groups interests And the first of them The audience Interior, in area relations the public The administration ons Driving to Link As an ingredient Important supports Attempts relati Organizations To achieve integration And interaction And share with groups interests, as maybe look To the association as an umbrella that includes all of .the organization's efforts

**its dimensions, and ,esults related to administrative empowermentFirst: R :its relationship to job engagement**

**Ashwaq** the study of The result of the study agreed with the result of **Mahmoud slave dear , Muhammad Khalifa 2017 , 2012 Saud, Naglaa Ibrahim . AD 8 201**

concluded that **(4) 2012 ,Ashwaq Saud, Naglaa Ibrahim** e study ofTh That Individuals the sample They have the study where I showed results Engagement big With their job as it turns out that Empowerment Career As a essional, And work In spirit whole Especially Dimensions ( development prof the team, And independence And freedom Act and participate in to make

Decisions And draw Policies effect By (76.2%) on Link career, And it turns out That after Development Professional for him Impact the biggest on Link I have Female employees Female administrators in Ministry Next after Career the job In spirit The team, then Independence And freedom act, Next after Share in to make Decisions And draw Policies, except that after me to have . ty did not They affect on Link Careerthe information And delegation Authori to results The **(25) AD 2017 successor** concluded study **Muhammad's** most important of them Existence relationship Engagement Expulsion positive And morally between Transparency Administrative Overall And between . Link Career degree

**arrived study Mahmoud slave dear I have** Results next to **(AD (28 8 201** Existence relationship Moral Positive between head the money Psychological And the connection Career in Hospitals Shop The study indicates Results to y level high from head the money Psychological I have that there Availabilit body Nursing In hospitals And the centers Medical position Application He will make them more Realizing For quality Relationship Mutuality with President o improve And strengthen Direct for them, The command that Reflected on t degree Their connection With their work.

#### **:Second: Results related to administrative empowerment**

**both** of the study of The result of the study agreed with the results **Innerson, A and 2008Mehrdadet. Al ,AD Hamidi 2016-Manal Al , AD 2013 . AD 2017 Human Hassan**

**A study has foundA ,Emerson** to necessity Keen **(AD (40 2008** Administration on practice And encouragement style Enable staff with interest By calling With employees And attention Takes With their opinions on means Connection in which He is Connection in both with necessity evaluati Both directions . as He should that He is for them The opinion in Issues that factoring, With what He makes them feel With their importance And thoughts And their appreciation the organization For their efforts And their . suggestions

**A study came upMehrdad et. Al** to Existence relationship **(AD (43 2013** between Enable staff Dimensions of access to the information, System . rewards, Efficiency and satisfaction Career

to several results Of **(D (31Hamidi 2016 A-A study came up Manal Al** which that Members body Teaching Totally Enjoy At a level Enable functional middle and that trends Members body Teaching towards Dimensions Empowerment She was differentiated and that there relationship Expulsion ction Statistically between Empowerment Career Their And strong Fun . guardianship Organizational

for existence Effect Dhu **( 8 ) AD 2017 A study came up Human Hassan** Authority In its dimensions, delegation indication Statistic To enable staff

Action, freedom Access to the freedom, decision in take the d participation, strategy Differentiation And strategy the focus in And achieve information .Hospitals Private

**:Third: Results related to job engagement**

**:of the study** The result of the study agreed with the results of **Amal .AD 2020 on al 2017 AD, NisreenKam**

**by Amal Kamal Study arrived I have** to Existence **(AD (5 2017** relationship Positive between Quality of life the job And the connection . Career

issues from Results from (34) **AD 2020 Nisreen on And I arrived study** rtant of them that level Availability Link Career I have The most impo Parameters Schools high school In Mecca Al Mukarramah from Destination consideration Female leaders may be It was ( average ) and it was came dedication,, Dimensions According To arrange the next after Absorption .Vitality

to the importance **The researcher attributes this** Empowerment Administrative where Lets the field to figure staff for the value of the function on road Their feeling That they are An element Essentially They affect And tedthey are affec With it via game Roles Substantial And their contributions different that Increase from development the job It helps Administrative empowerment on Availability Opportunities To invest Energies and employees' capabilities Innovative And increases from pportunitiesO Train them And teach them With what He investigates for them Proof Their presence Within the university ...The employee is more effectiveness When Enjoy As much as from Empowerment compared to the employee that It is considered Restricted other And able on take Decisions In a way independent where that Empowerment increases from His ability on investigation Goals the university Than Makes it more effectiveness In which.

And longer Link Career status Positive linked By work Feel from During The individual Ban the job possesses him, And it can Describe it from during it three Dimensions These are : vitality, and dedication, And preoccupation, this Lie in that it Enters in core where is due to the importance Link Career cause eats what He does it Individuals And how Relationship Functional, be They act in Their roles gesticulate that Makes them They pursue Behavior In ways Other from Okay investigation Goals the organization And their goals een Employee Personal on Limit Either way, there is Differences big betw normal, and how maybe give eeyolpme dna "Associated with " performance Guidance and support And encouragement that They need employees mechanism if what I want for them investigation future professional rmony Their talents Their aspirations successful in the organization with ha depend on the characteristics Personal It is represented In "Values trends,

Incentives, job autonomy, type motives, and characteristics Functional is in are in take Social Which the job with others Sh and characteristics, Function . Decisions, and feelings success

**: question third This answers the**  
**what she Relationship between Empowerment Administrative And the "**  
**" . ? connection Career For specialists Athletes At the university Banha**

## • **Conclusions and recommendations**

light of the research objective and question, in light of the research In sample, and through the method of statistical processing of data and the results reached by the research, the researcher was able to reach research g the two questionnaires for the conclusions during and after applyin :following

**First: Special conclusions Extent of application Empowerment**

**?Administrative I have Specialists Athletes At the university Banha**

- **effective delegation** There are statistically significant differences for the **yes** etween the research sample in the three responses in theb **axis** as it allows the participation of sports specialists in making , **direction** administrative decisions because they have the ability to persuade others ties and taking into and the management's confidence in their abili .account their ideas and suggestions
- in the **(No. (8** There are no statistically significant differences in statement which delegates sufficient authority to , **effective delegation** axis of .management to accomplish tasks
- **direct communication** tically significant differences for theThere are statis between the research sample in the three responses in the direction **axis** as the information available and transmitted through ,**of yes** .lescommunication channels helps sports specialists know their ro
- **the work team axis** There are statistically significant differences for , **yes direction** between the research sample in the three responses in the as it helps the sports specialists' commitment to their work tasks within en them and their direct superiors, the work team, cooperation betwe work in a team spirit, and appreciation and respect among colleagues at .work
- **the motivation axis** There are statistically significant differences for **of** between the research sample in the three responses in the direction Administration in Their abilities on The performance where you trust ,**yes**

With deeds Assigned and encourage and support them by achieving justice in the available incentives system

### **I have The reality of job engagement Second: Special conclusions ?sts Athletes At the university BanhaSpeciali**

- between **vitality axis** There are statistically significant differences for the where ,**of yes** the research sample in the three responses in the direction n going sports specialists feel energetic and strong at work and happy whe .to work
- **No. (3) on** There are no statistically significant differences in statement .axis by not having the ability to continue working long hours **the vitality**
- **dedication axis** There are statistically significant differences for the , **yes direction** arch sample in the three responses in thebetween the rese as the job helps them to show their energy, feel the meaning and purpose .behind their work, and feel proud of their work
- **in (2)** .There are no statistically significant differences in statement No Function Not a source incentivize And inspiration axis **he dedicationt** . for them
- **preoccupation axis** There are statistically significant differences for the **of** between the research sample in the three responses in the direction anything other than their work, lack of as they do not care about ,**yes** .feeling of time, and increased focus at work
- on **(No. (2, 3** There are no statistically significant differences in statement **.the exhaustion axis**

### **Third: Special conclusions By relationship between Empowerment trative And the connection Career For specialists Athletes At the Adminis .? university Banha**

- There are relationship Relationship Expulsion Strong While between With his interlocutor and the functional Administrative empowerment ong sports specialists at Benha connection with his interlocutor am . University

**This research includes the recommendations reached by the researcher through theoretical studies and analysis of the results, as well as :field studies carried out by the researcher as follows**

- With Institutions ips Administrative Supreme inthat care Leadersh investigation More from Empowerment Administrative staff when So from .Achieving business goals Role in
- .All at once interest With dimensions Empowerment Administrative

- For make available the opportunity interest By authorization Authority To . To implement Duties Flexibly And success employees
- Administrative until For employees interest With development Capabilities . They can from performance Their work In a way good
- .All at once With dimensions Job connection interest
- Materialism Work to encourage and motivate employees with incentives Their connection to work and And moral when So From the turn in . Hardships endurance
- Conducting training courses on an ongoing basis for employees to develop .ommunity and work teamsthe spirit of c
- Checks for them the Even for employees to provide Opportunities Rising Developing their connection to Pressures weather the assistant in to bear .work

● **the reviewer**

**:First: Arabic references**

1. **Ahmed Salman** : The impact of job pressures on organizational affiliation as applied to Ain Shams University Hospitals, unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Arab Republic of Egypt, 2002 AD.
2. **Ahmed Abdullah Al-Rashidi**: University education and the labor market, Journal of Administrative Sciences, Volume 2, Issue 3, Yemen, 2011 AD.
3. **Ahmed Mohsen Allam**: The relationship between empowerment and job satisfaction for education workers in Qalyubia Governorate, unpublished doctoral dissertation, Faculty of Physical Education, Benha University, 2014 AD.
4. **Ashwaq Saud Abdullah, Naglaa Ibrahim Al-Shinaifi**: Job empowerment and its impact on job engagement, Arab Journal of Management, vol. 41, no. 4, 2021 AD.
5. **Amal Kamal Abdel Qader**: "The relationship between the quality of work life and work participation among nursing managers," unpublished master's thesis, Faculty of Nursing, Ain Shams University, 2017 AD.
6. **Ayman Abdel Hakim**: Administrative Empowerment at the University of Jordan, Jordanian Journal of Business Administration, Volume 5, Number 2, Jordan, 2009 AD.
7. **Ayman Mahmoud**: The impact of the human resources empowerment strategy in achieving competitive advantage, an applied study on Jordanian commercial banks, unpublished master's thesis, College of Graduate Studies, Mu'tah University, Jordan, 2014 AD.

8. **Bushra Hassan:** The impact of employee empowerment on competitive advantage in private hospitals in Jordan, unpublished master's thesis, Faculty of Business, Amman Arab University, Jordan, 2017 AD.
9. **Bilal Al-Sakarna:** Effective Administrative Leadership, Dar Al-Masirah Publishing House, Amman, 2014 AD.
10. **Gamal Muhammad:** Hadith in Sports Administration and Public Administration, Al-Kitab Publishing Center, 1st edition, Egypt, 2007 AD.
11. **Gamal Muhammad Abu Al-Wafa:** Obstacles to reforming university education, Journal of the Faculty of Education, Benha University, vol. 25, no. 99, Egypt, 2014 AD.
12. **Hussein Effendi Attia:** Empowering employees "An introduction to continuous development and improvement", 1st edition, Arab Organization for Administrative Development, 2003 AD.
13. **Dana Abdel-Rahman Al-Hanafayat, Yazan Amnawar Qutaish:** Perceived organizational support and its impact on job engagement, a case study at Tafila Technical University, Al-Hussein Bin Talal University Journal of Research, vol. 8, no. 1, 2022 AD.
14. **Rula Al-Damen:** The impact of applying job empowerment on improving employees' performance, an applied study on female supervisors of the Education Department in Asir, Journal of Financial and Commercial Research, Faculty of Commerce, Port Said University, No. 1, 2015 AD.
15. **Saad Al-Otaibi:** The essence of employee empowerment: a conceptual framework, the Tenth Annual Forum for Total Quality Management, King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, 2005 AD.
16. **Sayed Muhammad Gad Al-Rab:** Managing intellectual and cognitive resources in modern business organizations, Al-Ashry Publishing Press, Cairo, 2006 AD.
17. **Shaker Al-Khashali:** Contemporary Administrative Topics, first edition, Al-Hamid Publishing and Distribution, 2015 AD.
18. **Shaker Jarallah:** The effect of administrative empowerment in enhancing trust among employees, Mu'tah Journal for Research, Studies, Humanities and Social Sciences, Volume 26, Number 5, Jordan, 2011 AD.
19. **Safaa Al-Dumour:** Factors affecting administrative empowerment "a case study", Master's thesis, College of Graduate Studies, University of Jordan, Jordan, 2008 AD.
20. **Abdel-Razzaq Al-Rahahla, Zakaria Azzam:** Organizational Behavior in Organizations, 1st edition, Arab Society for Publishing and Distribution Library, Amman, 2011 AD.
21. **Abeer Ahmed Ali:** Administrative empowerment of the general secondary school teacher in Egypt in light of the trend towards decentralization, Master's thesis, Institute of Educational Studies, Cairo University, 2013 AD.

22. **Fatima Yassin:** The impact of job empowerment on performance from the employees' point of view, a field study, *Al-Eqtisadiyah Journal*, Faculty of Economics, University of Aden, Volume S6, Issue 6.7, 2013 AD.
23. **Muhammad Al-Tarawneh:** The effect of administrative empowerment on the creative behavior of employees in Jordanian commercial banks, *Administrative Science Studies*, No. 2, 2011 AD.
24. **Muhammad Al-Qaryouti:** The views of managers from the middle management level in Jordan regarding the factors that enhance the feeling of empowerment, a field study, *Al-Yarmouk*, 2004 AD.
25. **Muhammad Khalifa Al-Moataz Billah:** The relationship between the elements of administrative transparency and functional engagement in commercial banks, *Scientific Journal*, Assiut University, Faculty of Commerce, Egypt, 2017 AD.
26. **Muhammad Abdul-Jabbar Al-Kurdi:** Job engagement among workers in industrial companies in Amman, Master's thesis, College of Finance and Business Administration, Al-Bayt University, Jordan, 2016 AD.
27. **Muhammad Fawzi, Amin Al-Bardan:** The role of capital as a mediating variable in the relationship between original leadership and engagement with work, doctoral thesis, unpublished, Sadat City University, Faculty of Commerce, Egypt, 2017.
28. **Mahmoud Abdel Aziz Al-Mansi:** The effect of the quality of the mutual relations between the leader and his subordinates on job engagement, an applied study on the nursing staff in hospitals and medical centers at Mansoura University, *Journal of the Faculty of Commerce and Scientific Research*, Faculty of Commerce, Mansoura University, Issue 2, Volume 55, 2018 AD.
29. **Maan Ahmed Saleh Al-Abdullah:** The impact of empowerment on job performance, a study on HP Company in the Kingdom of Saudi Arabia, Master of Business Administration, Syrian Virtual University, 2018 AD.
30. **Mufti Ibrahim:** Applications in Sports Management, Schools, Universities, Federations, Sports Clubs, Amoun Press, Cairo, 2011 AD.
31. **Manal Al-Hamidi:** Job empowerment and its relationship to organizational loyalty among faculty members at the College of Education at Taif University from their point of view, *International Specialized Educational Journal*, Volume 5, Issue 4, 2016 AD.
32. **Muayyad Masoud:** The degree of administrative empowerment and performance development and the relationship between them from the point of view of public school principals in the northern governorates of the West Bank, Master's thesis, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Palestine, 2012 AD.



33. **Nader Abu Sheikha:** Human Resources Management, a theoretical framework and practical cases, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution, Amman, 2010 AD.
34. **Nisreen Ali Abdullah Al-Zahrani:** The degree of availability of dimensions of job engagement among secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah from the point of view of female leaders, field study, Volume 28, No. 1, 2020 AD.
35. **Hani Abdel Moneim Mohamed:** Job engagement as a mediating variable in the interactive relationship between job engagement and employee creativity, an applied study at Mansoura University Hospitals, 2022 AD.
36. **Haila Abdullah Suleiman Al-Fayez:** Alternative future scenarios for the transformation of electronic administration in Saudi universities, International Specialized Educational Journal, No. 2, 2017 AD.
37. **Wafaa Barqawi:** Institutional Management - Concept, Functions and Strategies, Dar Al Masirah Publishing House, Amman, 2013 AD.

**:Second: Foreign references**

1. **Brown, R .:** “Coaching helps you reach for the stars.” Works Management, April, 1997.
2. **Daniel R:** Denison Stephanie Haaland Paulo Goclzer, Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 1 .,2004.
3. **Emerson, A, :** Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your Cu”, credit union Journal, Vol.12.2008.
4. **Jeffrey Lepine and Eean Crawford:** Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3, 2010.
5. **Karjalainen, AK:** Supporting employee engagement with internal communication for high reliability, Published master's thesis, department of communication, Faculty of humanities, University of Jyvaskyla, 2015.
6. **Mehrdad, GC & Mohammed, VN :** The relationship between employees empowerment with job satisfaction in Melli Bank of Guilan , 2013.
7. **Michael A, West and Jeremy F, Dawson :** Employee Engagement and NHS Performance. This paper was commissioned by The King's Fund to inform its review of leadership in the NHS, London, 2012.
8. **Richard Daft :** Organization and Design, ed.7, USA south-western college, New York. 2001
9. **Salanova, M, Ani, S., & Petro, I. M:** Lekin venational resvinces and work engagement to emphyseas pertimance and eaker byaly. The molation of climate service. Journal of Applied Psychology, 2006.

- 10.Schaufeli, WB, and et al:** “ The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach,” Journal of Happiness Studies, 3,.2002.
- 11.Schaufeli, Wilmar B and Bakker Amoled B :** Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. J. Organiz. Behav. 25, 2004.
- 12.Society for human resource management :** employee job satisfaction and engagement. This is the results of survey of US employees the objective of this annual survey is to identify and understand the facts important to overall employee job satisfaction and engagement US 2012.
- 13.Verčič, AT & Vokić, N.P:** Engaging employees through internal communication, Public relations review, V.5, N.16, 2017.
- 14.Wilmar Schaufeli and Bakker Arnold :** Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. J. Organiz. Behav. 25, 2004.
- 15.West, Michael A and Dawson, Jeremy F :**Employee Engagement and NHS Performance. This paper was commissioned by The King's Fund to inform its review of leadership in the NHS, London