

## بناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع

\*د/ عمرو محمد رضا هلالى

## مقدمة ومشكلة البحث:

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتعريفاتها المختلفة، ولقد حظى مفهوم التمكين بحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولى، لاسيما فى ظل المتغيرات المتسارعة فى بيئة الأعمال والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، إذ تبنت معظم المؤسسات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح (٢٩: ٢).

حيث تعتبر التغيرات الهائلة فى البيئة الخارجية للمنظمات المحرك الرئيس لتطوير آليات وأساليب جديدة فى العمل الإداري، والذي يؤكد أهمية دور العاملين فى إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، لذا فقد أصبح لزاما تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها. (١٢: ٢٦٣).

ولما كانت الكثير من المؤسسات الإدارية ومنها العربية تعاني بشكل واضح الكثير من المشكلات والسلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات، ومحدودية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التى تمنح للعاملين، والذي أصبح عائقا أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل أنه بات عبئا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه وتبعاته، ولذا كان من المناسب بناء منظمات عصرية متمكنة، تعتمد التمكين فى إدارة العاملين فيها (١٤: ١٣٧).

وتكمن أهمية التمكين فى كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أى وقت مضى كما أنه يجعل المؤسسات غاية فى المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة، فيعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسئولية وحس عالى بالملكية والرضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة فى تنفيذ مهامهم ويود الصلة بينهم، كما يعد ضرورى لمواكبة التغيرات الحاصلة فى البيئة المحيطة بالمؤسسة فيكسبها مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (١٩: ٢٩).

\* أستاذ مساعد بقسم الترويح الرياضي- كلية التربية الرياضية - جامعة دمياط-

dr\_amrhelaly@du.edu.eg

كما يعد مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين لديه في المقام الأول (١٨ : ٩).

ونظراً لأن العنصر البشري أصبح من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك باعتباره محور الإدارة وأهم عنصر في التنمية، ومن هذا المنطلق تعمل كل من الدول المتقدمة والنامية بجدية على بناء استراتيجيات التنمية البشرية باعتبار أن الموارد البشرية تعد العنصر الرئيسي في عملية الإدارة ونجاح العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منها (٢٤ : ١٩٢).

وكما يؤكد عبدالرحمن باي راقد (٢٣ : ٢٠٢٣م)، على أن الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها؛ ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية أو التعليمية على حد سواء، والذي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي به نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة والعمل على تمكينهم من خلال رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون إرشاد الإدارة (١٥ : ٩).

ويشير محمد الحماحمي (١٩ : ٢٠١٩م)، إلى أن لأخصائي الرياضة للجميع العديد من الأدوار والمهام التي يكون مسئولاً عن القيام بها أو تأديتها، مما يتطلب أن يتوافر له العديد من الكفايات المهنية أو الكفايات الأدائية من خلال إعداده مهنيًا لإكسابه العديد من المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات التي تؤهله للعمل في مجال المهنة بعد تخرجه، كما يجب أن يكون ملماً باحتياجات المجتمع والمشكلات التي تواجه الرياضة للجميع وكيفية التغلب عليها، وأن يكون متقهما لفلسفة الرياضة للجميع ودورها في التنمية البشرية والارتقاء بالمجتمعات (٢٤ : ٢٠٧، ٢٠٨).

ويوضح كمال درويش (١٩٩٥م)، أن عمل أخصائي الرياضة للجميع يعتبر عملاً تربوياً على درجة عالية من الأهمية والمسئولية بل إنه في كثير من الدول اعتبر وكأنه عمل اجتماعي على درجة عالية من التأثير على المجتمع، وهذه القيمة العالية لعمل أخصائي الرياضة للجميع تحتم الاهتمام به وتزويده بالإمكانات ومنحه المكافآت والراتب المالي الذي يتناسب مع هذه

الدرجة العالية من التأثير في المجتمع لضمان رفع مستوى العاملين لهذه المسئولية الخطيرة (٢١: ٤٧).

وفي هذا السياق يرى **محمد الحماحمي** (٢٠١٩م)، أن أخصائي الرياضة للجميع هو محور نجاح برامج الرياضة للجميع في تحقيق أهدافها التربوية النابعة من فلسفتها الخاصة والمسيرة لرؤيتها ورسالتها، وأنه بالرغم من أهمية توافر البرامج المبنية على الأسس العلمية وتوافر الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنفيذها، وكذلك توافر الدعم المالي والوقت والإعلان والدعاية لتلك البرامج، إلا أن ذلك لن يكتب له النجاح إلا بتوافر العنصر البشري المعد إعداداً مهنيًا متميزًا (٢٤: ١٩٢، ١٩٣).

ويؤكد كل من **محمد صبحي حسانين**، و**أمين الخولي** (٢٠٠١م)، أن الحاجة تتضاعف إلى أخصائي الرياضة للجميع مع التزايد المطرد في الإقبال على النشاط البدني وتزايد الوعي بقيمة الترويح واستثمار وقت الفراغ في أنشطة تنمي الصحة واللياقة، وطبيعة هذا العمل تتطلب إماماً عريضاً بعدد من الخبرات الأساسية المرتبطة فهي تحتاج إلى معلومات وخبرات في مجال الإدارة (تخطيط وتصميم البرامج وتنفيذها) على مستوى جيد في مجالات تتصل بالترويح البدني والرياضة للجميع (٢٢: ١١٧).

ويتفق مع ذلك **محمد الحماحمي** (٢٠٢٠م)، الذي يرى أن لأخصائي الرياضة للجميع دور متكامل في نجاح برامج الرياضة للجميع وتحقيق الأهداف المرجوة منها بأفضل النتائج، مما يتطلب توفير العديد من المهارات التي تتوافق مع أحدث التوجهات المعاصرة، حتى يتمكن من أداء مهام عمله بمستوى مميز من الكفاءة (٢٥: ١٩٧).

كما يرى الباحث أيضاً أنه انطلاقاً من أهمية ودور التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية وذلك لتحقيق أهداف تلك المؤسسات والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج والخدمة المقدمة باعتبار أن مفتاح التطوير هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها؛ لذا وجب الاهتمام بتمكين أخصائيي الرياضة للجميع باعتبارهم محور نجاح برامج الرياضة للجميع في تحقيق أهدافها التربوية وفي ظل أن العالم الحديث يشهد منافسة قوية بين مؤسسات العمل المختلفة، ما جعل الابتكار والابداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة ركائز قوية تعتمد عليها المؤسسات في خوضها لهذه المنافسة ومحاولة الاستمرار في البقاء في سوق العمل، وحتى تحصل المؤسسات على الجودة والابتكار والابداع المطلوب فهي تحتاج الى التركيز على تطوير العنصر البشري لديها بالدرجة الأولى وتحقيق مفهوم التمكين الوظيفي لديه.

وكما يرى أمين الخولي (٢٠٠١م)، أن الرياضة للجميع تقدم إطاراً ترويحياً أكثر بمعنى أن المناشط تقام بقدر كبير من الحرية والتبسيط مع التغاضي عن الكثير من قواعد اللعب والمنافسة المتشددة والتي من شأنها تضيق فرص المشاركة (للجميع) وهذه هي الفلسفة التي تقود المفهوم الذي أصبح من التامى والانتشار حتى أن الخبراء يتوقعون لها احتمال أن تتفوق على الرياضة التنافسية ذاتها (٤: ١١٧).

وفى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تهتم بتنفيذ السياسات والمبادرات والبرامج المتطورة التي تسهم فى العمل على تهيئة المؤسسات والهيئات الرياضية لدعم العاملين بها ومنهم أخصائيي الرياضة للجميع وتوفير منظومة قيم إبداعية تحقق التمكين الوظيفي وتعزز القدرة التنافسية لتلك المؤسسات داخليا وخارجيا (٢٧: ٣٧).

ويؤكد على هذا المعنى أحمد نبيل الشيخ (٢٠١٩م)، الذي يرى أن النادى من الهيئات والمؤسسات الرياضية والتي تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب فى جميع مجالاته الاجتماعية والصحية والفكرية والترويحية، وذلك عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة، وكذلك شغل أوقات فراغهم بما يعود بالفائدة عليهم (٢: ٧٦٨).

وفى هذا السياق يرى يحيى الجيوشي (٢٠١٢م)، أن للإبداع الإدارى متعددة، وأن التغيرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالم اليوم تتيح فرصا واسعة يمكن استثمارها وتحويلها إلى فرص إبداعية تعظم قدرات وإمكانات المؤسسات الرياضية وتزيد من كفاءتها، وكما يمكن النظر إلى الإبداع الإدارى من منظور اقتصادى واجتماعى لتعظيم قدرات المؤسسة وتوفير بيئة تنظيمية فعالة لتمكين المؤسسة من التفاعل والاستجابة (٢٨: ٧١٨).

ويتفق كل من بلال السكارنة (٢٠١١م)، سعود النمر (٢٠١٠م)، عبدالرحمن توفيق (٢٠٠٩م)، على أهمية الإبداع الإدارى فى المؤسسات من خلال: تنمية القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم فى وضع مستقر، وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة للأفراد، المساهمة فى تنمية القدرات الفكرية والعقلية للقادة والعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم فى اختبار تلك القدرات، الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة وأخيرا حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها للبحث عن الجديد فى مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة (٥: ٦٢) (١١: ٦٢) (١٦: ٤٣).

كما يرى عبدالرحمن باى راقد (٢٠٢٣م)، أن جودة حياة العمل السائدة فى المؤسسة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها، لذا

فإن تحسين نوعية الحياة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسات، فنوعية جودة حياة العمل الجيدة تشكل قوة جذب للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية، إضافة إلى أن إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها (١٥ : ١٠).

وفى هذا السياق يؤكد **محمد الحماحمي** (٢٠١٩)، على أن النمو المهني لأخصائي الرياضة للجميع يعد عنصراً مهماً لتطوير العملية التربوية التي ترتبط بكفاياته المهنية التي يتطلبها أدائه لمهام أو واجبات أو مسؤوليات عمله، ولذا فقد حظى التدريب أثناء الخدمة بأهمية كبيرة، نظراً لدوره في تدريب الأخصائيين في مجال الرياضة للجميع وتأهيلهم وتطوير كفاياتهم المهنية، وذلك للقيام بأداء مهام عملهم بأفضل طريقة ممكنة (٢٤ : ٢١٦).

حيث يهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف إلى ذلك يساعد أخصائيين الرياضة للجميع على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم (١٨ : ٢٩٤).

ويؤكد **يحيى الجيوشي** (٢٠١٢م)، على أن التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع يعد منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الرياضية وأفراد التنظيم من قادة وموظفين وكذلك بيئة المؤسسة حيث تعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المؤسسة ومن ثم كان ولا بد أن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في العديد من المؤسسات الرياضية (الاندية الرياضية - مراكز الشباب) وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه بعض القادة والعاملين في مجال الرياضة للجميع في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في التطوير نحو الأفضل (٢٨ : ٧١٩).

وفى ضوء ماسبق ونظراً لافتقار المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها ما بين أندية رياضية ومراكز شباب إلى مفاهيم إدارية حديثة ذو توجه خدمي يمزج بين عوامل البيئة ومؤهلات الأفراد والقيادة؛ مما يزيد من قدرة تلك المؤسسات على المنافسة، والبقاء والتطور، فإن أسلوب التمكين يعد من أهم الأساليب والأدوات الحديثة التي يمكن من خلالها إحداث التغيير المرغوب لمواكبة التحولات والتطورات المتلاحقة التي تشهدها المؤسسات الترويحية على اختلاف مستوياتها.

حيث يرى الباحث أنه بالرغم من تعدد الجهود البحثية في مجال تمكين العاملين، فإن ما تم توجيهه منها إلى دراسة التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع لم تحظ بالاهتمام الكافي

من جانب الباحثين، في حين أنه أثبتت الدراسات أن تمكين العاملين بالتطبيق العملي يؤدي إلى تحسين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، ورضاء العاملين والعملاء بالمؤسسات الرياضية، وزيادة الفعالية التنظيمية.

ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى بناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائيي الرياضة للجميع، وذلك من منطلق أن تمكين أخصائيي الرياضة للجميع يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية على إطلاق القوة الكامنة لدى أخصائيي الرياضة للجميع من علم وخبرة ومجهود، وتوفير مناخ يتسم بالمشاركة والتفاهم وحرية التعبير عن الرأي واحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عندهم، الأمر الذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسات الرياضية، وزيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين مستوى أداء أخصائيي الرياضة للجميع العاملين فيها.

#### أهمية البحث والحاجة إليه:

- يهتم البحث الحالي ببناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائيي الرياضة للجميع، على الرغم من وجود عدد من الدراسات العربية حول موضوع التمكين الوظيفي إلا أن موضوع التمكين الوظيفي في مجال الرياضة للجميع خاصة لم ينل حقه الكافي من الدراسة في حدود علم الباحث.

- يسهم هذا البحث في إثراء مجال التربية الرياضية عامة والرياضة للجميع خاصة، والتأكيد على دور التمكين الوظيفي لأخصائيي الرياضة للجميع في نشر القيم الاجتماعية والإنسانية لفئات المجتمع المختلفة.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى بناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائيي الرياضة للجميع.

#### مصطلحات البحث:

#### التمكين الوظيفي:

عملية التفويض التدريجي للسلطة من الإدارة العليا للعاملين وتحملهم المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات (٢٣: ٣٩). ويمكن تعريف التمكين في المجال الرياضي بأنه 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 (٧: ١٠١).

## أخصائي الرياضة للجميع:

هو ذلك الشخص المؤهل أكاديمياً ومهنياً لتخطيط وتنظيم وإدارة وتقويم وحدات الممارسة الحركية، ليمارس كل فرد بدافع من ذاته ذلك النشاط الحركي الذي يتضمنه البرنامج وفقاً لرغباته وحاجاته وفي حدود قدراته (٢٦: ٦).

## الدراسات المرتبطة:

- ١- دراسة أحمد نبيل الشيخ (٢٠١٩م) (٢)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (٢١٦) فرداً، واستخدم الباحث الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدني دورة في تطوير الأداء المؤسسي، وتدني طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية.
- ٢- دراسة خالد فرحان يوسف (٢٠١٥م) (٩)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (١٦٣) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم تحقيق درجة التمكين الوظيفي لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت في ضوء النظم الإدارية المعاصرة.
- ٣- دراسة أحمد عبدالحكم (٢٠١٢م) (١)، والتي هدفت إلى تحليل واقع التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء الإداري لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (١٨٠) فرداً، واستخدم الباحث الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وهناك قصور في تطبيق الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وهناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية مما يشكل حاجز كبير في تطبيق هذا المفهوم الإداري ويقلل فرص المؤسسات الرياضية في الارتقاء بمستواها.
- ٤- دراسة دارلينجتون Darlington (٢٠٠٧م) (٣٠)، والتي هدفت إلى تقييم معرفة الإداريين لمفهوم تمكين الموظفين والتعرف على الخصائص الرئيسية ومزايا برنامج تمكين الموظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (٢٧٠) موظفاً، واستخدم الباحث

المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية إلا أن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين مما أفقدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين.

**إجراءات البحث:**

**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يساهم في بناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع، حيث يقوم هذا المنهج بدراسة متغيرات البحث كما هي لدى أفراد العينة دون أن يكون للباحث دور في ضبط المتغيرات موضوع القياس (١٠: ٣٢٥).

**مجتمع البحث:**

تتمثل مجتمع البحث في أخصائيي الرياضة للجميع العاملين بالأندية ومراكز الشباب على مستوى عدد (١٦) محافظة مصرية من (٦) أقاليم (القاهرة الكبرى، الاسكندرية، الدلتا، القناة، شمال الصعيد، وسط الصعيد).

**عينة البحث:**

وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطباقية العشوائية من أخصائيي الرياضة للجميع العاملين بالأندية ومراكز الشباب والبالغ عددهم (٢٢٤) أخصائي بعدد (١٦) محافظة مصرية، واشترط الباحث في اختيار العينة أن يكونوا حاصلين على مؤهل عالي، وأن يكونوا أمضوا (٥) سنوات على الأقل عمل وخبرة في مجال الرياضة للجميع، جدول (١) يوضح التوصيف الإحصائي لعينة البحث والنسبة المئوية لها.

### جدول (١)

#### بيان عددي ونسبي لعينة البحث

م	المتغيرات	العدد	النسبة
١	إقليم القاهرة الكبرى	١ القاهرة	١٦.٥٢
		٢ الجيزة	١٤.٧٣
		٣ القليوبية	٤.٠١
	إقليم الاسكندرية	٤ الاسكندرية	٤.٩١
		٥ البحيرة	٣.٥٧
		٦ الدقهلية	١٥.٦٣
	إقليم الدلتا	٧ الغربية	٢.٢٣
		٨ دمياط	١٠.٧١
	إقليم القناة	٩ بورسعيد	٦.٧٠
		١٠ الاسماعيلية	٤.٠٢

تابع جدول (١)  
بيان عددي ونسبي لعينة البحث

م	المتغيرات		العدد	النسبة	
	إقليم شمال الصعيد	١١	الشرقية	١٣	٥.٨٠
		١٢	بنى سويف	٤	١.٧٩
		١٣	المنيا	٤	١.٧٩
		١٤	الفيوم	٣	١.٣٤
	إقليم وسط الصعيد	١٥	أسيوط	٦	٢.٦٨
		١٦	الوادى الجديد	٨	٣.٥٧
	الإجمالى		٢٢٤	%١٠٠	
٣	المؤهلات العلمية	مؤهل عالى	١١٩	٥٣.١٣	
		ماجستير	٦٧	٢٩.٩١	
		دكتوراه	٣٨	١٦.٩٦	
	الإجمالى		٢٢٤	%١٠٠	
٤	سنوات الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٢	١٨.٧٥	
		من ١٠ إلى ١٥ سنة	٥٢	٢٣.٢١	
		من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٦٨	٣٠.٣٦	
		أكثر من ٢٠ سنة	٦٢	٢٧.٦٨	
	الإجمالى		٢٢٤	%١٠٠	

## أدوات جمع البيانات:

- تحليل الوثائق (المراجع العلمية، الدراسات المرتبطة، والشبكة العالمية للمعلومات).
  - المقابلات الشخصية مع بعض أساتذة الترويج والإدارة الرياضية.
  - بناء مقياس " التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع " .
- خطوات بناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:
- فى ضوء هدف البحث قام الباحث ببناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع، وذلك متبعا الخطوات الإجرائية التالية لتصميمه وتوصيفه النهائي:
- تحديد الهدف من مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:
- يهدف مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع إلى قياس مستوى التمكين الوظيفي لدى أخصائي الرياضة للجميع.
- مراجعة الأطر النظرية والدراسات المرتبطة بالتمكين الوظيفي:
- قام الباحث ببناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع من خلال الإطلاع على العديد من المراجع والدراسات العلمية (١)، (٢)، (٦)، (٩)، (١٥)، (٣)، (١٧)، (٢٠)

والتي تناولت موضوع التمكين الوظيفي بصفة عامة، وفي المجال الرياضي بصفة خاصة، والتي ساهمت في تكوين بنية نظرية ساعدت الباحث على حصر أبعاد التمكين الوظيفي والتي تناولها الباحثين في دراستهم، تمهيدا لعرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الترويج والإدارة الرياضية، لإبداء الرأي عن مدى كفايتها ومناسبتها لبناء مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع.

#### عرض الأبعاد المقترحة على السادة المحكمين:

قام الباحث بعرض الأبعاد التي تم التوصل إليها على (٥) من الخبراء مرفق (أ)، من الحاصلين على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية، والترويج والإدارة الرياضية ولا تقل خبراتهم في المجال عن (١٠) سنوات، وذلك عن طريق الاستمارات الورقية ونماذج Google Forms، وذلك خلال الفترة من ٢/٢ إلى ٢٥/٢/٢٠٢٤م، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ومدى كفايتها لبناء المقياس مرفق (ب)، وبناء على آراء الخبراء تم قبول جميع الأبعاد الحاصلة على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر، جدول (٢).

#### جدول (٢)

#### الصورة الأولية لأبعاد المقياس (ن = ٥)

م	أبعاد المقياس	رأي الخبراء	
		موافق	غير موافق
١	امتلاك المعلومات	٥	٠
٢	التأثير والتأثر	٤	١
٣	تفويض السلطة	٥	٠
٤	التحفيز	٥	٠
٥	العمل بروح الفريق	٥	٠

#### تحديد عبارات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:

في ضوء الفهم والتحليل النظري الخاص لكل بعد من الأبعاد المتفق عليها لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع، قام الباحث بإعداد وصياغة العبارات الفرعية المدرجة تحت كل بعد من الأبعاد التي تم تحديده لبناء المقياس، حيث بلغ عددها (٣٤) عبارة في الصورة الأولية والتي تم التوصل إليها من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق ما تم الاطلاع عليه من دراسات ومراجع متخصصة، حيث تم عرضها على (٥) من الخبراء مرفق (أ)، من الحاصلين على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية، والترويج والإدارة الرياضية ولا تقل خبراتهم في المجال عن (١٠) سنوات، وذلك عن طريق الاستمارات الورقية ونماذج Google

Forms، وذلك خلال الفترة من ٣/٢٨ إلى ٢٩/٤/٢٠٢٤م، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ومدى كفايتها لبناء المقياس، مرفق (ج).

وبناء على آراء الخبراء تم قبول جميع العبارات التي تم الاتفاق عليها وبلغت نسبتها (٨٠ %) فأكثر، وكذلك إعادة صياغة عدد من العبارات في بعض الأبعاد وفقاً لرأي الخبراء، جدول (٣).

### جدول (٣)

أبعاد المقياس وعدد عبارات كل بعد في صورته الأولية (ن = ٥)

م	أبعاد المقياس	عدد العبارات قبل العرض على الخبراء	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء
١	امتلاك المعلومات	٥	-	-	٥
٢	التأثير والتأثر	٨	١	(١)	٧
٣	تفويض السلطة	٨	٢	(٢، ٧)	٦
٤	التحفيز	٨	١	(٥)	٧
٥	العمل بروح الفريق	٥	-	-	٥
	إجمالي عدد العبارات	٣٤	٤	٤	٣٠

### درجة الاستجابة على المقياس:

قام الباحث باستخدام ميزان تقدير خماسي لحساب درجة الاستجابة للمفوضين (أخصائيين الرياضة للجميع)، ويتيح هذا الميزان مجالاً أوسع لتحديد درجة ممارسة التمكين الوظيفي بدرجة أكبر من الدقة ومنعاً للحيادية، ويتدرج الميزان كالتالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث يعبر ذلك عن درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

حساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:

أولاً: صدق المقياس:

استعان الباحث بعدة طرق لحساب صدق المقياس، وهي:

١. صدق المحتوى:

قام الباحث بتحليل الأطر النظرية والدراسات المرتبطة والقوائم والمقاييس وعمل المسح الشامل لمتغير التمكين الوظيفي بصفة عامة، وفي المجال الرياضي بصفة خاصة، وذلك لحصر أبعاد التمكين الوظيفي؛ ومن ثم صياغة عبارات المقياس في صورتها الأولية.

## ٢. صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الأبعاد المقترحة للمقياس، وكذلك العبارات المقترحة لكل بعد على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال الترويج والإدارة الرياضية ولا تقل خبراتهم في المجال عن (١٠) سنوات، وعددهم (٥) محكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة كل بعد من الأبعاد، ومدى مناسبة طريقة صياغتها لأفراد عينة البحث من أخصائيين الرياضة للجميع. التطبيق الميداني للبحث:

قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة البحث والبالغ عددها (٢٢٤) لإجراء التحليل العاملي، وذلك خلال الفترة (٥/٧ إلى ٢١/٧/٢٠٢٤م)، وذلك عن طريق المقاييس الورقية ونماذج Google Forms.

## ٣. صدق التحليل العاملي من خلال:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الالتواء لعبارات المقياس.
٢. تفسير العوامل المستخلصة من التحليل العاملي.

## جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الالتواء لاستجابات عينة البحث لعبارات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع (ن=٢٢٤)

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء
١.	٣.٤٨	١.٣٠	-٠.٦٠	١٦.	٣.٢٦	١.٣٨	-٠.٢٩
٢.	٣.٥٢	١.٣١	-٠.٤٧	١٧.	٣.٥٥	١.٤٨	-٠.٦٥
٣.	٣.٧٢	١.٢٨	-٠.٥٩	١٨.	٣.٨٣	١.٠٠	-٠.٣٢
٤.	٣.٦٠	١.٢٧	-٠.٥٥	١٩.	٣.٣٨	١.٢١	-٠.٠٩
٥.	٣.٧٣	١.١٩	-٠.٦٠	٢٠.	٣.٤٩	١.١٩	-٠.٥٤
٦.	٤.٢١	٠.٩٧	-١.١٨	٢١.	٣.٦٩	١.٣٣	-٠.٧٠
٧.	٣.٩٠	١.١٠	-٠.٧٧	٢٢.	٣.٣٣	١.٠٥	-٠.١٥
٨.	٤.٤٠	٠.٨٨	-١.٤٨	٢٣.	٣.٦٤	١.١٣	-٠.٧٢
٩.	٤.٢٧	٠.٩٠	-١.٤٦	٢٤.	٤.٠٤	١.١٨	-١.٣٧
١٠.	٤.٣٣	٠.٩٣	-١.١٦	٢٥.	٤.٣٨	٠.٩٨	-١.٤١
١١.	٤.١٥	٠.٩٢	-٠.٧٣	٢٦.	٤.٢١	١.٠٤	-١.٤١
١٢.	٣.٣٦	١.٤٦	-٠.١٣	٢٧.	٤.٢٨	١.٠٤	-١.٤٢
١٣.	٣.٣٠	١.٣٤	-٠.٠٣	٢٨.	٤.٣٥	٠.٩٢	-١.٧٠
١٤.	٣.٦٢	١.٢٩	-٠.٣٨	٢٩.	٤.٣٧	١.٠٠	-١.٧٧
١٥.	٣.٣٢	١.٣٩	-٠.٣٢	٣٠.	٣.٧٠	١.٢٤	-٠.٦١

بدراسة جدول (٤) يتضح: أن جميع المتوسطات قد تجاوزت قيم الانحرافات المعيارية، وهذا يعتبر أحد مؤشرات انتظام العينة على العبارات وتحقيقها للمنحنى الاعتدالي، كما أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت ما بين (+، -٣) في جميع عبارات المقياس مما يدل على اعتدالية البيانات بين عبارات المقياس الخاضعة للتحليل العاملي.

#### خطوات التحليل العاملي لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:

أجرى الباحث التحليل العاملي بهدف التوصل لأقل عدد ممكن من العوامل المستخلصة؛ حيث تعد هذه العوامل أسماء وصفية تطلق على مجموعات من العبارات ذات الارتباطات المرتفعة والتي يفترض أنها تعكس خصائص مشتركة.

وقد استخدم الباحث طريقة المكونات الأساسية لهوتلنج Hotteling Princpal Components فى تحليل المصفوفة العاملية لمتغيرات البحث، وقد تم اختيار هذه الطريقة لتمييزها عن الطرق الأخرى للتحليل العاملي فى استخلاص أقصى تباين للمصفوفة الارتباطية، كما أنها تسمح بالحصول على المكونات الأساسية.

#### صدق التحليل العاملي لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:

خضعت ال(٣٠) عبارة الخاصة بمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع لتحليل المكونات الأساسية (Principal Components Analysis) باستخدام الإصدار ٢٣ من مجموعة برامج SPSS، وقبل إجراء تحليل المكونات الأساسية تم تقييم مدى ملاءمة البيانات لهذا التحليل العاملي، وكشف فحص مصفوفة الارتباط عن وجود الكثير من المعاملات التى تبلغ ٠.٣ وتزيد عنها، وكانت قيمة Kaiser-Meyer-Oklin تبلغ (٠.٨٠٧) أى تزيد عن القيمة الموصى بها ٠.٦ بحوالى (٠.٢٠٧) ووصل اختبار الكروية Barlett لمستوى الدلالة الإحصائية؛ مما يعزز عاملية مصفوفة الارتباط  $\{(٨), (١٣): ٢٤٥, ٢٤٦\}$ .

وقد استخلص الباحث خمسة عوامل تبعا لشروط محك كايزر Kaiser، ومحك كاتل Cattell والمسمى بالقائمة الركامية Scree Plot Test.

#### جدول (٥)

#### مصفوفة ارتباط العوامل قبل التدوير المتعامد لعبارات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع

م	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	قيم الشبوع
١	٠.٩٣٦	-٠.١٦٤	٠.٠٤٢	٠.٠٤٣	٠.١١٥	٠.٩٢٠
٢	٠.٩٤٢	-٠.١٤٣	٠.٠٢٥	٠.٠٧٧	٠.١٣٢	٠.٩٣١
٣	٠.٩٢٨	-٠.١٣٢	-٠.٠٢٢	٠.١٤٩	٠.١٤٧	٠.٩٢٤
٤	٠.٩٤٧	-٠.١٤٥	٠.٠١٨	٠.١٠٧	٠.١٢٥	٠.٩٤٥

تابع جدول (٥)  
مصفوفة ارتباط العوامل قبل التدوير المتعامد لعبارات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي  
الرياضة للجميع

م	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	قيم الشبوع
٥	٠.٩٢١	-٠.٠٧٣	-٠.٠٣٦	٠.١٥٩	٠.١٠٩	٠.٨٩٢
٦	٠.١٥٠	٠.٥٧٠	٠.٣٣٧	٠.٢٥٤	٠.٠٦٧	٠.٥٢٩
٧	٠.١٦١	٠.٧٦٣	٠.٤١٧	٠.١١٥	-٠.٠١١	٠.٧٩٦
٨	٠.٠٧٥	٠.٦٨٠	٠.٢٤٧	٠.٠١٥	٠.٠٣٥	٠.٥٣١
٩	٠.٠٤٠	٠.٧٤٤	٠.٥٠٧	٠.٠٧٨	٠.٠١١	٠.٨١٨
١٠	٠.٠٧٨	٠.٧١١	٠.٤٧٨	٠.٠٥٣	-٠.٠١٠	٠.٧٤٢
١١	٠.٢٥٥	٠.٦٧٢	٠.٤٦٤	٠.٠٨١	-٠.٠٥١	٠.٧٤١
١٢	٠.١٢٧	-٠.١١٥	٠.٠٧٣	-٠.٢١٣	-٠.١٦٤	٠.١٠٧
١٣	٠.٠٤٠	-٠.٠٩٨	-٠.٠٢٤	٠.١٥٧	٠.٤٣٤	٠.٢٢٥
١٤	٠.١٧٠	-٠.١٣٧	٠.١٢٩	-٠.٥٦١	-٠.٤٠٣	٠.٥٤١
١٥	٠.٥٠٥	٠.٠٥٠	٠.١٨٤	-٠.٤٠٠	-٠.٢٣١	٠.٥٠٥
١٦	٠.٠٩٥	-٠.٠٩٦	٠.٢٣٨	-٠.٣٦٧	-٠.١٤٧	٠.٢٣١
١٧	٠.٠٧٧	-٠.١٦٤	٠.٠٠٤	-٠.٠٠٥	٠.٢٤١	٠.٢٧٤
١٨	٠.٢٧٩	-٠.٠٦٩	٠.٤٤٢	-٠.٠٦٧	-٠.٦٩١	٠.٧٦٠
١٩	٠.١٣١	-٠.١٧٠	٠.٠١٤	٠.٤٨٨	-٠.٤٦٧	٠.٥٠٣
٢٠	-٠.٣٣٤	٠.٠٩٦	٠.٢١٠	-٠.٢٨٠	٠.٤٢٣	٠.٤٢٣
٢١	-٠.٢٥١	٠.١٥٨	-٠.٢٤٩	-٠.٠٠٧	٠.٣٦٣	٠.٢٨٢
٢٢	-٠.٠٥٣	٠.١٦٣	٠.٠٨٣	٠.٢٣٢	٠.١٣٦	٠.٣٨٦
٢٣	-٠.٤٥٣	-٠.٠٢٦	-٠.٠٦١	٠.٥٨٦	٠.١٤٥	٠.٥٧٤
٢٤	-٠.٥٧٦	-٠.٠٩٨	-٠.١٨٥	-٠.٠٥١	٠.٥٤٣	٠.٦٧٣
٢٥	٠.١٧٧	٠.٥٧٦	-٠.٠٣٩	-٠.١١٦	-٠.٦٣٠	٠.٧٧٨
٢٦	٠.١٥٦	٠.٦٥٧	-٠.٠٥٧٩	-٠.٠٦٣	-٠.٠٦٧	٠.٧٩٩
٢٧	٠.٢٤٥	٠.٥٩٩	-٠.٠٥٩٠	-٠.٠٦٩	-٠.٠٢٤	٠.٧٧٢
٢٨	٠.١٦٥	٠.٥٩٠	-٠.٠٥٣٦	-٠.١١٢	-٠.٠٢٥	٠.٦٧٦
٢٩	٠.٠١٨	٠.٥٣٤	-٠.٠٥٢٩	-٠.٠٢٠	-٠.٠٢٥	٠.٥٦٦
٣٠	٠.١٠٧	-٠.٠٦٧	-٠.٠٥٤	٠.٠٦٦	٠.١٠٨	٠.٤٦٦
الجذر الكامن	٧.٠٢٧	٥.٠٢٥	٢.٩٩٨	٢.٠٩٣	١.٦٥١	
نسبة التباين	٢٣.٤٢	١٦.٧٥	٩.٩٩	٦.٩٨	٥.٥٠	

بدراسة جدول (٥) الخاص بمصفوفة ارتباطات العوامل مع العبارات قبل التدوير إلى استخلاص (٥) عوامل يتناقص الجذر الكامن ونسبة التباين لكل عامل تدريجاً من العامل الأول وحتى العامل الخامس.

**التدوير المتعامد Orthogonal Rotation:**

تؤدي عملية تدوير الأبعاد إلى الوصول لشكل أكثر بساطة وانتظاما للعوامل المستخلصة؛ مما يسهل عملية تفسير العوامل والحصول على أفضل الحلول للبناء العاملى البسيط، وتم تدوير العوامل المستخلصة تدويرا متعامدا باستخدام طريقة التدوير الفاريمكس Varimax Rotation؛ حيث يعتمد هذا الأسلوب من التدوير على الاحتفاظ بزوايا قدرها ٩٠ درجة بين البعدين؛ بحيث يكون جيب تمام الزاوية القائمة مساويا للصفر، لتكون العلاقة بين أى عاملين متعامدين علاقة صفرية، أى أننا أمام عوامل مستقلة أو فئات تصنيفية غير متداخلة.

ويهدف التدوير المتعامد إلى:

- تقارب قيم تباين العوامل بمعنى أن تتوزع تشعبات العامل على باقى العوامل؛ مما يؤدي لتقارب الأهمية النسبية للعوامل وتحرر العامل الأول من عموميته ويلاحظ أن معظم تشعباته موجبة.
- الإقلال من التشعبات الصفرية والسالبة على العوامل؛ مما يترتب على ذلك استبعاد بعض المتغيرات كما يهبط تشعبها بالعامل إلى الصفر.
- تحويل نمط التشعبات إلى التركيب البسيط؛ حيث يضمن ذلك الوصول لنتيجة ثابتة وموحدة.

**جدول (٦)**

مصفوفة ارتباط العوامل بعد التدوير المتعامد لعبارات مقياس التمكين الوظيفى لأخصائى الرياضة للجميع

م	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	قيم الشيوخ
١	٠.٩٣٦	٠.٠٣٤	٠.١٨٥	٠.٠٩٢	٠.٠١٥	٠.٩٢٠
٢	٠.٩٤٨	٠.٠٤٦	٠.١٤٧	٠.٠٩٦	٠.٠٠٤	٠.٩٣١
٣	٠.٩٥٠	٠.٠٣٧	٠.٠٦٦	٠.١٢١	٠.٠٣٣	٠.٩٢٤
٤	٠.٩٥٥	٠.٠٤٦	٠.١٢٦	٠.١١٩	٠.٠٠٥	٠.٩٤٥
٥	٠.٩٢٣	٠.٠٧٤	٠.٠٦٩	٠.١٥٢	٠.٠٨٠	٠.٨٩٢
٦	٠.٠٨٦	٠.٧٠٣	٠.١٤٨	٠.٠٣٣	٠.٠٦٣	٠.٥٢٩
٧	٠.٠١٨	٠.٨٨٠	٠.٠١٢	٠.٠٠٥	٠.١٤٧	٠.٧٩٦
٨	٠.٠٤٤	٠.٦٨٦	٠.٠١٣	٠.٠٨٣	٠.٢٢٦	٠.٥٣١
٩	٠.٠٩٣	٠.٨٩٦	٠.٠١٩	٠.٠٥٦	٠.٠٥٣	٠.٨١٨
١٠	٠.٠٦١	٠.٨٥٤	٠.٠٥٥	٠.٠٤١	٠.٠٦٧	٠.٧٤٢
١١	٠.١٠٣	٠.٨٤٤	٠.٠٩٩	٠.٠٤٠	٠.٠٧٨	٠.٧٤١
١٢	٠.٠٥٧	٠.٠٦٣	٠.١٠٦	٠.٠٤٩	٠.٠٦٢	٠.٠٢٥
١٣	٠.٢٠٧	٠.٠٥٧	٠.٥٢١	٠.٢٥٩	٠.٠٩٤	٠.٣٩٤
١٤	٠.٠٢٣	٠.٠٩٩	٠.٧٢٤	٠.٠٦٨	٠.٠٤٠	٠.٥٤١

تابع جدول (٦)  
مصفوفة ارتباط العوامل بعد التدوير المتعامد لعبارات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي  
الرياضة للجميع

م	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	قيم الشيوخ
١٥	٠.٣٢٨	٠.١٥٢	٠.٦٠٩	٠.٠٤٦	٠.٠٤٠	٠.٥٠٥
١٦	٠.٠٠٢	٠.٠٢٢	٠.٤٤٦	٠.٠٦٣	٠.١٥٩	٠.٢٩٩
١٧	٠.١٨٤	٠.٢٢٦	٠.٠١٢	٠.١٠٨	٠.١٨٨	٠.١٣٢
١٨	٠.١٣٢	٠.٠١٢	٠.٨٦٠	٠.٠٣٦	٠.٠٣٧	٠.٧٦٠
١٩	٠.٠٨٤	٠.٠٢٩	٠.١٢٥	٠.٦٨٠	٠.١٣٢	٠.٥٠٣
٢٠	٠.٢٤٨	٠.١١٢	٠.٠٢٥	٠.٥٧٣	٠.١٤١	٠.٤٢٣
٢١	٠.١٤٧	٠.٠٦١	٠.٢٩٨	٠.٥٤٣	٠.٢٢٣	٠.٤٥٩
٢٢	٠.٠١٧	٠.١٨٢	٠.٢٤٢	٠.٠٧٥	٠.١٤٣	٠.١١٨
٢٣	٠.٢٨٦	٠.٠٢٣	٠.١٢٣	٠.٦٧٧	٠.١٣٤	٠.٥٧٤
٢٤	٠.٤٤٨	٠.١٧٨	٠.٢٥٦	٠.٦٠٨	٠.٠٧٦	٠.٦٧٣
٢٥	٠.٠٥٢	٠.٠٧٤	٠.٠٠٧	٠.٨٧٧	٠.٠١٤	٠.٧٧٨
٢٦	٠.٠١٧	٠.١٧١	٠.٠٣٥	٠.٠٢٣	٠.٨٧٧	٠.٧٩٩
٢٧	٠.١٢٢	٠.١٣٠	٠.٠٢٥	٠.٠٠٥	٠.٨٦٠	٠.٧٧٢
٢٨	٠.٠٤١	٠.١٣٨	٠.٠٠١	٠.٠٣٣	٠.٨٠٩	٠.٦٧٦
٢٩	٠.٠٧٢	٠.٠٩٣	٠.١١١	٠.٠٠٣	٠.٧٣٥	٠.٥٦٦
٣٠	٠.١١٩	٠.٠٧٧	٠.٠٠٧	٠.١٨٦	٠.٠٨٥	٠.٠٦٢
الجذر الكامن	٦.٣٨٨	٤.٢٥٦	٣.٧٨٦	٢.٤١٧	١.٩٤٨	
نسبة التباين	٢١.٢٩٣	١٤.١٨٧	١٢.٦١٩	٨.٠٥٨	٦.٤٩٢	

بدراسة جدول (٦): يتضح أن مصفوفة ارتباط العوامل بعد تدويرها تدويرا متعامدا بطريقة الفاريمكس، حيث يتضح أن قيم تشبعات العبارات على العوامل المستخلصة قد تغيرت عما كانت عليه بالجدول (٥)، وهذا يدل على إعادة توزيع القيم الرقمية للتشبعات؛ بحيث تتضح التجمعات الطائفية للعوامل.

٢. تفسير العوامل المستخلصة لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع وتحديد عبارات كل عامل:

قد استند الباحث في تفسير العوامل المستخلصة من طريقة التدوير المتعامد المستخدمة على الشروط التالية:

- اتباع تعليمات ثرستون Thurstone، والتي تتضمن الاقتصاد في الوصف العامل مع إبراز الجوانب المتفردة واختلاف تشبعات العوامل مع التركيز على العوامل التي لها معنى.
- مراعاة تعليمات كاتل Cattell، والتي تتضمن تقبل العوامل التي تتفق مع الحقائق المعروفة والعوامل المستخلصة سابقاً واختلاف تشبعات العوامل مع التركيز على العوامل التي لها معنى.

- يتم قبول العامل الذي يتشبع عليه ثلاثة عبارات دالة على الأقل.
- ألا يتشبع المتغير العبارة تشبعا كبيرا ومرتفعا إلا على عامل واحد فقط.

## جدول (٧)

## العبارات التي تشبعت على العامل الأول " امتلاك المعلومات "

م	رقم العبارة	العبارة	درجة التشبع
١	٤	توجد قنوات اتصال عمودية وأفقية بالمؤسسة الرياضية للحصول على المعلومات.	٠.٩٥٥
٢	٣	تتصرف بحرية وطلاقة وذلك نابع من شعورك بمسئولية توافر المعلومات لديك لصالح العمل بالمؤسسة الرياضية.	٠.٩٥٠
٣	٢	تتيح المؤسسة الرياضية لك كافة المعلومات التي تحتاج إليها لتصبح أكثر فهما لدورك.	٠.٩٤٨
٤	١	تحصل على المعلومات اللازمة من المؤسسة الرياضية لأداء مهام عملك بكل سهولة ويسر.	٠.٩٣٦
٥	٥	تسهل إتاحة المعلومات في المؤسسة الرياضية في تحقيق أهدافها.	٠.٩٢٣

بدراسة جدول (٧) يتضح: أن العبارات التي تشبعت على العامل الأول وفقا لقبول العامل (٥) عبارات، وقد تراوحت قيمة التشبع على هذا العامل ما بين (٠.٩٥٥ إلى ٠.٩٢٣) حيث حققت العبارة رقم (٤) أعلى تشبع على هذا العامل.

## جدول (٨)

## العبارات التي تشبعت على العامل الثاني " التأثير والتأثر "

م	رقم العبارة	العبارة	درجة التشبع
١	٩	يمتلك مدير المؤسسة الرياضية أساليب إقناع مؤثرة.	٠.٨٩٦
٢	٧	لديك القدرة على تطوير بدائل عديدة لحل المشكلات المتعلقة بمهام عملك بالمؤسسة الرياضية.	٠.٨٨٠
٣	١٠	لديك قناعات واضحة حول تطوير الأنشطة والبرامج الترويحية بالمؤسسة الرياضية.	٠.٨٥٤
٤	١١	يهتم مدير المؤسسة الرياضية بإيجاد وسائل تواصل فعالة ومتطورة تسهم في إنجاز مهام عملك.	٠.٨٤٤
٥	٦	لديك قوة التأثير في زملاء العمل بالمؤسسة الرياضية.	٠.٧٠٣
٦	٨	تحرص على أن تكون عضو فعال في المؤسسة الرياضية.	٠.٦٨٦

بدراسة جدول (٨) يتضح: أن العبارات التي تشبعت على العامل الثاني وفقا لقبول العامل (٦) عبارات، وقد تراوحت قيمة التشبع على هذا العامل ما بين (٠.٨٩٦ إلى ٠.٦٨٦) حيث حققت العبارة رقم (٩) أعلى تشبع على هذا العامل.

## جدول (٩)

## العبارات التي تشبعت على العامل الثالث " تفويض السلطة "

م	رقم العبارة	العبارة	درجة التشبع
١	١٨	تؤمن الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية بأن أخصائين الرياضة للجميع هم قادة المستقبل.	٠.٨٦٠
٢	١٤	يمنحك مدير المؤسسة الرياضية كافة الصلاحيات بناء على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة.	٠.٧٢٤
٣	١٥	تمارس صلاحياتك بحرية ودون تدخل من إدارة المؤسسة الرياضية.	٠.٦٠٩
٤	١٣	يفوضك مدير المؤسسة الرياضية بسلطات كافية لإنجاز مهام عملك.	٠.٥٢١
٥	١٦	يمنحك رئيسك في العمل الفرصة الكافية لإبداء رأيك في الأمور المتعلقة بمهام عملك.	٠.٤٤٦

بدراسة جدول (٩) يتضح: أن العبارات التي تشبعت على العامل الثالث وفقاً لقبول العامل (٥) عبارات، وقد تراوحت قيمة التشبع على هذا العامل ما بين (٠.٨٦٠ إلى ٠.٤٤٦) حيث حققت العبارة رقم (١٨) أعلى تشبع على هذا العامل.

## جدول (١٠)

## العبارات التي تشبعت على العامل الرابع " التحفيز "

م	رقم العبارة	العبارة	درجة التشبع
١	٢٥	تشعر بتقدير كبير من قبل إدارة المؤسسة الرياضية التي تعمل بها.	٠.٨٧٧
٢	١٩	نظام الحوافز والترقيات المعمول به بالمؤسسة الرياضية يحقق العدالة لجميع العاملين بها.	٠.٦٨٠
٣	٢٣	تحترم إدارة المؤسسة الرياضية رأي العاملين بها وتشاركهم الرأي وتؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.	٠.٦٧٧
٤	٢٤	توفر لك بيئة العمل بالمؤسسة الرياضية الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل.	٠.٦٠٨
٥	٢٠	تتوقع إدارة المؤسسة الرياضية النتائج والأعمال الجيدة منك باستمرار.	٠.٥٧٣
٦	٢١	يتم تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية.	٠.٥٤٣

بدراسة جدول (١٠) يتضح: أن العبارات التي تشبعت على العامل الرابع وفقاً لقبول العامل (٦) عبارات، وقد تراوحت قيمة التشبع على هذا العامل ما بين (٠.٨٧٧ إلى ٠.٥٤٣) حيث حققت العبارة رقم (٢٥) أعلى تشبع على هذا العامل.

## جدول (١١)

العبارات التي تشبعت على العامل الخامس " العمل بروح الفريق "

رقم العبارة	العبارة	درجة التشبع
٢٦	يسمح مدير المؤسسة الرياضية لأخصائيين الرياضة للجميع بالتعبير عن آرائهم بحرية.	٠.٨٧٧
٢٧	تسود روح الفريق بين أخصائي الرياضة للجميع والعاملين بالمؤسسة الرياضية لإنجاز المهام المطلوبة.	٠.٨٦٠
٢٨	تتطلب طبيعة عمل أخصائي الرياضة للجميع التعاون بين الزملاء في المؤسسة الرياضية.	٠.٨٠٩
٢٩	تشجع إدارة المؤسسة الرياضية على العمل الجماعي وتؤكد على أهميته.	٠.٧٣٥

بدراسة جدول (١١) يتضح: أن العبارات التي تشبعت على العامل الخامس وفقاً لقبول العامل (٤) عبارات، وقد تراوحت قيمة التشبع على هذا العامل ما بين (٠.٨٧٧ إلى ٠.٧٣٥) حيث حققت العبارة رقم (٢٦) أعلى تشبع على هذا العامل.

ثانياً: معاملات الثبات:

استخدم الباحث لحساب معامل الثبات لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع بطريقة التجزئة النصفية، وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة المقياس إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك باستخدام معادلة سبيرمان براون ومعادلة جتمان العامة للتجزئة النصفية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، جدول (١٢).

## جدول (١٢)

ثبات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع (ن=٢٢٤)

م	مسمى العامل	معامل الارتباط	حساب معاملات الثبات		
			سبيرمان براون	جتمان	ألفا كرونباخ
١	امتلاك المعلومات	*٠.٩٦٤	*٠.٩٨٢	*٠.٩٣١	*٠.٩٨٣
٢	التأثير والتأثر	*٠.٧٣٥	*٠.٨٤٧	*٠.٨٤٧	*٠.٩٠٤
٣	تفويض السلطة	*٠.٢٢٩	*٠.٣٧٦	*٠.٣٦٩	*٠.٣٧٥
٤	التحفيز	*٠.٦٢٦	*٠.٧٧٠	*٠.٧٥٧	*٠.٨٢٣
٥	العمل بروح الفريق	*٠.٣٢٨	*٠.٤٩٤	*٠.٤٩٤	*٠.٣٥٤
	ثبات المقياس ككل	*٠.٥٢٩	*٠.٦٩٢	*٠.٦٥٧	*٠.٦١٢

\* قيمة ر الجدولية عند معنوية (٠.٠٥) = ٠.١٢٤

بدراسة جدول (١٢) يتبين: وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما تبين ثبات المقياس وعوامله؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة سبيرمان

براون (٠.٦٩٢)، وبلغ بطريقة جتمان (٠.٦٥٧)، كما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٦١٢)؛ مما يشير لارتفاع معامل ثبات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع وعوامله قيد البحث.

### الصورة النهائية لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع:

بعد حساب المعاملات العلمية لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع، توصل الباحث إلى الصورة النهائية للمقياس، ويوضح جدول (١٣) توصيف الصورة النهائية لعوامل المقياس وعباراته.

### جدول (١٣)

#### توصيف الصورة النهائية لعوامل وعبارات مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع

م	العوامل	عدد العبارات قبل حساب المعاملات العلمية	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية	أرقام العبارات بالمقياس
١	امتلاك المعلومات	٥	-	٥	٥، ٤، ٣، ٢، ١
٢	التأثير والتأثر	٧	١	٦	١١، ١٠، ٩، ٨، ٧، ٦
٣	تفويض السلطة	٦	١	٥	١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢
٤	التحفيز	٧	١	٦	٢٢، ٢١، ٢٠، ١٩، ١٨، ١٧
٥	العمل بروح الفريق	٥	١	٤	٢٦، ٢٥، ٢٤، ٢٣
	المجموع	٣٠	٤	٢٦	٢٦

من الجدول السابق (١٣)، يتبين توصيف المقياس بعد حساب المعاملات العلمية؛ حيث بلغ عدد عبارات المقياس قبل حساب المعاملات العلمية (٣٠) عبارة، وتم حذف (٤) عبارات بعد حساب المعاملات العلمية، ليصل عدد عبارات المقياس في صورته النهائية إلى (٢٦) عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع.

درجة الاستجابة على المقياس:

قام الباحث باستخدام ميزان تقدير خماسي لحساب درجة الاستجابة للمفحوصين (أخصائيين الرياضة للجميع)، ويتيح هذا الميزان مجالاً أوسع لتحديد درجة ممارسة التمكين الوظيفي بدرجة أكبر من الدقة ومنعاً للحيادية، ويتدرج الميزان كالتالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث يعبر ذلك عن درجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وتتراوح الدرجة الكلية لمقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع ما بين (١٣٠) درجة كحد أقصى، (٢٦) درجة كحد أدنى للمقياس.

## جدول (١٤)

الحد الأقصى والحد الأدنى لدرجات عوامل مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع والدرجة الكلية للمقياس

م	عوامل المقياس	عدد العبارات	الحد الأقصى	الحد الأدنى
١	امتلاك المعلومات	٥	٢٥	٥
٢	التأثير والتأثر	٦	٣٠	٦
٣	تفويض السلطة	٥	٢٥	٥
٤	التحفيز	٦	٣٠	٦
٥	العمل بروح الفريق	٤	٢٠	٤
	المجموع	٢٦	١٣٠	٢٦

من الجدول السابق (١٤)، يتبين الحد الأقصى والحد الأدنى لدرجات عوامل مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع والدرجة الكلية للمقياس. استنتاجات البحث:

انطلاقاً من نتائج هذا البحث، وفي ضوء المنهج المستخدم، وفي حدود العينة، وأدوات جمع البيانات؛ يستنتج الباحث ما يلي:

❖ يتكون مقياس التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع من (٥) عوامل ويضم (٢٦) عبارة على النحو التالي:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-	العامل الأول: امتلاك المعلومات					
١.	توجد قنوات اتصال عمودية وأفقية بالمؤسسة الرياضية للحصول على المعلومات.					
٢.	تتصرف بحرية وطلاقة وذلك نابع من شعورك بمسئولية توافر المعلومات لديك لصالح العمل بالمؤسسة الرياضية.					
٣.	تتيح المؤسسة الرياضية لك كافة المعلومات التي تحتاج إليها لتصبح أكثر فهما لدورك.					
٤.	تحصل على المعلومات اللازمة من المؤسسة الرياضية لأداء مهام عملك بكل سهولة ويسر.					
٥.	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة الرياضية في تحقيق أهدافها.					
-	العامل الثاني: التأثير والتأثر					
٦.	يملك مدير المؤسسة الرياضية أساليب إقناع مؤثرة.					
٧.	لديك القدرة على تطوير بدائل عديدة لحل المشكلات المتعلقة بمهام عملك بالمؤسسة الرياضية.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
٨.	لديك قناعات واضحة حول تطوير الأنشطة والبرامج الترويجية بالمؤسسة الرياضية.					
٩.	يهتم مدير المؤسسة الرياضية بإيجاد وسائل تواصل فعالة ومتطورة تساهم في إنجاز مهام عملك.					
١٠.	لديك قوة التأثير في زملاء العمل بالمؤسسة الرياضية.					
١١.	تحرص على أن تكون عضو فعال في المؤسسة الرياضية.					
-	العامل الثالث: تفويض السلطة					
١٢.	تؤمن الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية بأن أخصائيين الرياضة للجميع هم قادة المستقبل.					
١٣.	يمنحك مدير المؤسسة الرياضية كافة الصلاحيات بناء على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة.					
١٤.	تمارس صلاحياتك بحرية ودون تدخل من إدارة المؤسسة الرياضية.					
١٥.	يفوضك مدير المؤسسة الرياضية بسلطات كافية لإنجاز مهام عملك.					
١٦.	يمنحك رئيسك في العمل الفرصة الكافية لإبداء رأيك في الأمور المتعلقة بمهام عملك.					
-	العامل الرابع: التحفيز					
١٧.	تشعر بتقدير كبير من قبل إدارة المؤسسة الرياضية التي تعمل بها.					
١٨.	نظام الحوافز والترقيات المعمول به بالمؤسسة الرياضية يحقق العدالة لجميع العاملين بها.					
١٩.	تحترم إدارة المؤسسة الرياضية رأى العاملين بها وتشاركهم الرأى وتوكلهم لتحمل مسئوليات أكبر.					
٢٠.	توفر لك بيئة العمل بالمؤسسة الرياضية الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل.					
٢١.	تتوقع إدارة المؤسسة الرياضية النتائج والأعمال الجيدة منك باستمرار.					
٢٢.	يتم تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة الرياضية.					
-	العامل الخامس: العمل بروح الفريق					
٢٣.	يسمح مدير المؤسسة الرياضية لأخصائيين الرياضة للجميع بالتعبير عن آرائهم بحرية.					
٢٤.	تسود روح الفريق بين أخصائيي الرياضة للجميع والعاملين بالمؤسسة لإنجاز المهام المطلوبة.					
٢٥.	تتطلب طبيعة عمل أخصائيي الرياضة للجميع التعاون بين الزملاء في المؤسسة الرياضية.					
٢٦.	تشجع إدارة المؤسسة الرياضية على العمل الجماعي وتؤكد على أهميته.					

❖ يتميز مقياس التمكين الوظيفي بمعاملات صدق وثبات عالية ويمكن الاعتماد عليه كمقياس مقنن لإمكانية التعرف على مستوى التمكين الوظيفي لأخصائي الرياضة للجميع.

#### توصيات البحث:

- في ضوء ما خلص إليه البحث من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:
- يوصي الباحث بتطبيق مقياس التمكين الوظيفي للكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لأخصائيي الرياضة للجميع العاملين بالمؤسسات الترويحية المختلفة.
  - إجراء بحوث أخرى للتعرف على التمكين الوظيفي وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية والقيادية المرتبطة بمهنة أخصائي الرياضة للجميع.

### (( المراجع ))

#### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد محمد عبدالحكم: دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء الإداري لدى العاملين في المجال الرياضي، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٢م.
٢. أحمد نبيل كامل الشيخ: دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد (٥١)، الجزء (٣)، ٢٠١٩م.
٣. أشواق بنت سعود، نجلاء إبراهيم الشنيفي: التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، عدد (٤)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠٢١م.
٤. أمين أنور الخولي: أصول التربية البدنية والرياضة المدخل - التاريخ - الفلسفة، ط٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١م.
٥. بلال خلف السكارنة: الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١١م.
٦. تهانى محمد الجهنى: التمكين الوظيفي أهدافه، فوائده والعوامل المؤثرة فى تطبيقه فى منظمات العمل، بحث منشور بمجلة الخدمة الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين، ع(٦٦)، أكتوبر، ٢٠٢٠م.
٧. جمال محمد على: السلوك التنظيمي فى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٩٧م.

٨. جولى بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS، (ط-١٢)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦م.
٩. خالد فرحان يوسف: التمكين الوظيفي لدى العاملين بعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت فى ضوء النظم الادارية المعاصرة، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، كلية التربية الرياضية بقنا، جامعة جنوب الوادى، العدد(٢)، ٢٠١٥م.
١٠. ديو بولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل، وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
١١. سعود محمد النمر: الابداع الادارى - دراسة سلوكية فى المدير العربي، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م.
١٢. سمر شاهين، شريف محمد، العوضى منصور: تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة ٦ أكتوبر، ٢٠٢٣م.
١٣. صفوت فرج: التحليل العاى فى العلوم السلوكية، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٨٠م.
١٤. عامر خضير الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعى الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٤م.
١٥. عبدالرحمن باى راقد: التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية "دراسة ميدانية بملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ٢٠٢٣م.
١٦. عبدالرحمن محمد توفيق: أفكار لكسر الإطار حتى لايبقى الحال على ما هو عليه، مركز الخبرات المهنية للإدارة والتدريب بمبك، القاهرة، ٢٠٠٩م.
١٧. عبدالذاصر القدومي، مى جعيدى، صفية ترتير، صدام كوبري، محمد القاسم، سميرة عليان: بناء مقياس التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية فى الضفة الغربية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد(٣٣)، الأردن، ٢٠٢١م.
١٨. عطية حسين أفندى: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
١٩. على صالح أحمد، مطلق الدوري زكريا: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فى المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.

٢٠. عمر جهاد عبدالرحيم: أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٦م.
٢١. كمال درويش: أخصائي الرياضة للجميع، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، قطاع إعداد القادة، سلسلة المناهج الرياضية، القاهرة، ١٩٩٥م.
٢٢. محمد صبحي حسانين، أمين أنور الخولى: برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة والترويج، والإدارة الرياضية، والطب الرياضى والإعلام الرياضى، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١م.
٢٣. محمد فليح سليمان: اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.
٢٤. محمد محمد الحماحمى: أصول الرياضة للجميع (الفلسفة - برامج - إعداد مهنى - تحديات)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠١٩م.
٢٥. محمد محمد الحماحمى: بناء قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع، بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع(٨٨)، ج(٥)، ٢٠٢٠م.
٢٦. محمد محمد عبدالسلام: تصميم قائمة للكفايات المهنية لأخصائي الرياضة للجميع، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
٢٧. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية: الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه، مصر، ٢٠٢٣م.
٢٨. يحيى محمد الجيوشي: بناء مقياس للإبداع الإداري لأخصائي الترويج الرياضي فى المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع(٦٦)، ٢٠١٢م.
٢٩. يحيى ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.

### ثانياً: المراجع الإنجليزية:

30. **Darlington, M:** Employee empowerment as an effective – tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Retrieved spettmar 2, 8751, 2007.