

# أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

د. أحمد إبراهيم موسى\*

---

\* د. أحمد إبراهيم موسى مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية - عمل استاذاً مساعداً بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية خلال الفترة من مارس ٢٠١١ وحتى يوليه ٢٠١٢ - يعمل حالياً بوظيفة أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية - جامعة أبوظبي (البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية) - من أهتماماته البحثية: إدارة الجودة الشاملة، وتطوير مؤسسات التعليم العالي، وتنمية الموارد البشرية، والمناخ الابتكاري، ومشكلات العمالة الأجنبية في دول الخليج العربي، وأخلاقيات المهنة، وتحسين الاداء المؤسسي.

E-mail: ahmed.mousa@adu.ac.ae

## ١- ملخص البحث:

استهدف هذا البحث تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى استغراقهم الوظيفي، وتحديد كيفية تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية من خلال تحسين مستوى تمكينهم النفسي.

وقد توصل البحث إلى عددٍ من **النتائج**، وكان من أهمها: يؤثر التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية تأثيرًا إيجابيًا في مستوى كافة متغيرات استغراقهم الوظيفي.

وفي نهاية هذا البحث، تم اقتراح عددٍ من **التوصيات**، وكان من أهمها: ضرورة قيام المسؤولين بالمديرية، بالتأكد من وضع كل عامل بالمديرية في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته، ومهاراته؛ بما يؤدي إلى تنمية كفاءة جميع العاملين بالمديرية في أداء أعمالهم، وضرورة خلق والمحافظة على بيئة إدارية محفزة؛ حيث تسود اللامركزية، والعدالة التنظيمية؛ مما يؤدي إلى المزيد من انسجام وولاء وانتماء العاملين للمديرية، وبالتالي؛ تنمية مستوى استغراقهم الوظيفي.

### 1- Abstract:

This research **aimed at** determine the type and strength degree of the relationship between the level of employee psychological empowerment in the Youth and Sports Menofia Directorate and the level of their job involvement, and determine how to improve the level of employee job involvement in the Youth and Sports Menofia Directorate by improving the level of their psychological empowerment.

The study showed a number of **results** the most important of them were employee psychological empowerment in the Youth and Sports Menofia Directorate has a positive impact on the level of their job involvement.

The researcher eventually presented a number of **recommendations**, some of them were the officials of the Directorate need to making sure that every worker was placed in a function suitable with his qualifications, abilities, and skills. This will lead to develop the efficiency of all employees at the Directorate in performing their tasks. And the need to create and maintain a conducive administrative environment, in which the decentralization and organizational justice. This will lead to increase the Harmony, loyalty and affiliation of all employees to the Directorate, and therefore to increase their job involvement.

## ٢- مُقَدِّمَةٌ:

في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرين؛ تزايدت الحاجة لبناء وتنمية التمكين النفسي للعاملين في المنظمات بصفة عامة، وفي منظمات الخدمات بصفة خاصة، كما ظهرت الحاجة لعاملين يمتلكون اتجاهات ومشاعر إيجابية نحو تحقيق أهداف وقيم المنظمة.

## ٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية؛ استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول كل من مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضة. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من التمكين النفسي للعاملين ومستوى الاستغراق الوظيفي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المُتعمِّقة مع عينة عشوائية، تضمنت ٧٤ من العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

وقد أكّدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على وجود مشاعر سلبية لدى بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك نحو تحقيق أهداف وقيم المديرية (وفقاً لإجابات ٦١% من عينة الدراسة الاستطلاعية)، مع وجود انخفاض نسبي في مستوى مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في عملية صنع واتخاذ القرارات (وفقاً لإجابات ٥٨% من هذه العينة)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في المديرية ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم (وفقاً لإجابات ٧٨% من نفس العينة).

## ٤- الإطار النظري والدراسات السابقة:

## ٤/١- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي للعاملين:

ظهر مصطلح التمكين في الربع الأخير من القرن العشرين تقريباً، كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعطي اهتماماً أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات؛ حيث تقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا نحو منح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم؛ باعتبار أن هذا يُؤلّد لديهم شعوراً بالأهمية، والكفاءة، وتحمل المسؤولية، وبالتالي؛ يخلق لديهم شعوراً ودافعاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل (أبا زيد، ٢٠١٠).

#### ١/٤- مفهوم التمكين النفسي للعاملين Employee Psychological Empowerment :

يمكن تعريف التمكين النفسي للعاملين على أنه: فلسفة، وطريقة تفكير؛ تعكس القيادة الديمقراطية، وتدفع القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى (Carol, 2002). كما يمكن تعريفه على أنه: شعور ودافع داخلي إيجابي، يتولد لدى الفرد نحو عمله، ويتمثل في أربعة أبعاد هي: إدراك الفرد لأهمية عمله، وبأن لديه الاستقلالية في أدائه، والتأثير فيه، والجدارة في إنجازه (أبا زيد، ٢٠١٠). في حين يرى (المعاني، ٢٠١٤) أن التمكين النفسي للعاملين هو: الحافز الداخلي الجوهرية، الذي يُقاس من خلال عدد من المدارك، التي تعكس مواقف الأفراد نحو مهام وظائفهم، حيث تتمثل هذه المدارك في:

١. المعنى *Meaningfulness*: وهو إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبأن هناك توافقاً بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها من جهة، والمعتقدات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.
٢. الكفاية أو الجدارة *Competence*: وهي إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح؛ استناداً إلى خبراته ومعارفه ومهاراته.
٣. الاستقلالية وحرية التصرف *Self-Determination*: وهي إدراك الفرد بأنه يمتلك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله.
٤. التأثير *Impact*: وهو إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله.

#### ٢/٤- أهمية التمكين النفسي للعاملين:

أكد العديد من الباحثين على دور التمكين النفسي للعاملين في توليد الكثير من السلوكيات الإيجابية، مثل: المبادرة، والالتزام، والإبداع (Spreitzer; et al., 1999)، وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية (Onyishi, 2006)، بالإضافة إلى زيادة مستوى كل من الرضا الوظيفي والأداء (Hechanova; et al., 2009). وقد أكد (Gilmore, 2001) على التأثير الإيجابي للتمكين النفسي للعاملين على جودة الخدمة؛ نظراً لأن العاملين المُمكنين يشعرون بالمسؤولية، وبالخضوع للمساءلة، وإذا كان ذلك ينطبق على العاملين بمنظمات الخدمات بصفة عامة، فإنه ينطبق بصفة خاصة على العاملين بالصفوف الأمامية؛ نظراً لأن التمكين النفسي يمنحهم سلطة اتخاذ قرارات عفوية؛ تحسّن من مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء (Wirtz; et al., 2008).

إن العاملين الذين لديهم تمكين نفسي؛ هم الأكثر رفاهية (Geralis; Terziovski, 2003)، والأكثر رضا ورغبة في تلبية احتياجات ورغبات العملاء (Hui; et al., 2004)، والأكثر إنتاجية (Yoo; et al., 2006). إن التمكين النفسي ليس وسيلة لحل مشكلات العمل فحسب؛ بل هو مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل (Bhatnagar; Sandhu, 2005). ويشير (Gong; et al., 2009) إلى أن الشركات الصينية لجأت إلى تعزيز عملية التمكين النفسي للعاملين؛ من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، ومن ثم؛ ضمان البقاء على قيد الحياة في الأجل الطويل. وفي دراستهم التي استهدفت التعرف على أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، والتي أجريت على عينة من ١٣١ من العاملين بالمنظمات العامة الأردنية، أشار (جرادات؛ آخرون، ٢٠١٣) إلى أهمية تحقيق التمكين النفسي للعاملين؛ كشرط للبقاء في بيئة العمل المعاصرة، وكمؤشر لمدى اعتبار الإنسان مورداً للمنظمة. وفي دراستهم حول "نقطة السيطرة والتمكين النفسي والدوافع الجوهرية المتعلقة بالأداء"، والتي أجريت على عينة من ٢٠٩ موظفاً ومشرفاً مباشراً في أحد المعاهد بجمهورية الصين الشعبية، توصل (Li; et al., 2015) إلى أن التمكين النفسي للعاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في مستوى أدائهم الابتكاري. وفي دراستهما حول "تأثير القيادات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين النفسي على أداء الدور الإضافي: الالتزام التنظيمي كوسيط"، والتي أجريت في مؤسسات القطاع العام في الهند، توصل (Srivastava; Dhar, 2016) إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي للعاملين على الالتزام التنظيمي.

#### ٣/١/٤ - اتجاهات ومداخل التمكين النفسي للعاملين:

ظهر خلال العقدَيْن الأخيرَيْن من القرن الماضي مدخلان رئيسيان لدراسة التمكين (المعاني، ٢٠١٤):

- المدخل الأول: المدخل الهيكلي: وهو مدخل كلي، يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات، ومنح القوة أو أدوات القوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي إلى العاملين بالمستويات التنفيذية. ورغم أهمية هذا المدخل، فإن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم فيها توفير ومنح أدوات القوة للعاملين، لكن ذلك لم يؤدي إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين، في حين أنه في حالات أخرى، وُجد أن أفراداً لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل، لكنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العاملين المُمكنين؛ وقد ساعد هذا في ظهور مدخل التمكين النفسي (Spreitzer, 2007: 6).

- المدخل الثاني: مدخل التمكين النفسي: وهو مدخل جزئي، يركز على الحالة النفسية للفرد. ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين (Conger; Kanungo, 1988)، اللذين ذكرا أن المدخل الهيكلية غير مكتمل؛ لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير محدود على العاملين؛ إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية. ثم جاء (Thomas; Velthouse, 1990: 627-666) وأتموا أفكار (Conger; Kanungo, 1988)؛ بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك هي: المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير؛ حيث تعكس هذه المدارك مواقف الأفراد نحو مهام ووظائفهم.
- ويوجد مدخل ثالث للتمكين، وهو مدخل العمليات، والذي يتناول العلاقة بين التمكين الهيكلية، وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين.

#### ٤/١- بناء وتنمية التمكين النفسي للعاملين:

يرى (Matthews; et al., 2003) أن هناك عوامل تنظيمية عديدة، تساهم في بناء وتنمية التمكين النفسي للعاملين، وهي: توفير مبادئ توجيهية واضحة وقابلة للتعديل، وإشراك الموظفين في جميع جوانب حياتهم المهنية، وتمكين العاملين من الوصول إلى جميع أنواع المعلومات، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم وشكاواهم.

وفي دراستهم حول "مقدمات وعواقب التمكين النفسي للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في سنغافورة"، والتي أجريت على عينة من ٩٩ موظفًا من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بإحدى الشركات السنغافورية التابعة لإحدى الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات، توصل (Bordin; et al., 2006) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل من: سهولة الحصول على المعلومات، ومشاركة العاملين، والدعم الاجتماعي لهم، وشعورهم بالأمان الوظيفي، وإحساسهم بالرضا الوظيفي، وذلك من ناحية، والتمكين النفسي للعاملين من ناحية أخرى. وفي دراسته حول "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التمكين النفسي للعاملين"، توصل (المعاني، ٢٠١١) إلى أن توافر عناصر إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة؛ يعد أداة قوة تساعد في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، وإلى أن وجود رؤية استراتيجية لإدارة المنظمة؛ يسهم بقوة في تحقيق هذا التمكين. وفي دراستهما حول "تواضع القائد والتمكين النفسي: احتمالات التحقق"، والتي أجريت على عينة من ٢٩٤ موظفًا في كوريا الجنوبية، توصل (Jeung; Yoon, 2016) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين تواضع القادة والتمكين النفسي للعاملين.

## ٢/٤- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

تعد استراتيجيات الاستغراق الوظيفي أحد الوسائل الجوهرية لتطوير القوى العاملة، ومنحها القدرات والدوافع والتحويل الضروري للمساهمة في تحقيق الأداء العالي، ومن هنا؛ تأتي ضرورة التركيز على مفهوم الاستغراق الوظيفي؛ الذي يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر في أداء العمل، وجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء (العبادي، ٢٠١٢).

## ١/٢/٤- مفهوم الاستغراق الوظيفي Job Involvement:

ظهر مفهوم الاستغراق الوظيفي لأول مرة على يد "Lodahl and Ksjner" في دراستهما حول "تعريف وقياس الاستغراق الوظيفي" عام ١٩٦٥م (Huang; et al., 2016)، ثم ما لبث أن لقي اهتماماً كبيراً منذ ذلك الحين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس المهني. ويعرّف (العبادي، ٢٠١٢) الاستغراق الوظيفي على أنه: الاتجاه والشعور الإيجابي للموظف، نحو تحقيق أهداف وقيم المنظمة.

## ٢/٢/٤- أبعاد الاستغراق الوظيفي:

توجد ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي، وهي (Rich; et al., 2010):

١. الاستغراق الإدراكي المعرفي Cognitive Engagement: حيث يغمس الموظف بشكل كامل في ممارسة عمله، ويركز في أداء المهام المؤكدة إليه.
٢. الاستغراق الشعوري Emotional Engagement: حيث توجد علاقة قوية بين أفكار ومشاعر وعواطف الموظف وبين وظيفته؛ مما يؤدي إلى حماسه وافتخاره بوظيفته.
٣. الاستغراق الجسدي Physical Engagement: حيث يوجه الموظف كل طاقاته المادية نحو إنجاز مهام وظيفته على أكمل وجه.

## ٣/٢/٤- أهمية الاستغراق الوظيفي:

يرى (Karia; Ahmad, 2000) أن توافر الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة؛ يؤدي إلى تعزيز المواقف الإيجابية في أماكن العمل، واستمتاع العاملين بوظائفهم، وتنمية السلوكيات الأخلاقية لديهم، وتحسين مستوى مهاراتهم، وزيادة احترامهم لإدارة المنظمة. وقد أكد (Schaufeli; et al., 2002) على العديد من الآثار الإيجابية التي يحققها الاستغراق الوظيفي، ومنها: تفاني الموظفين في العمل، وحيويتهم وحماسهم في الأداء، ووفائهم للمنظمة، وقدرتهم على التغلب على الضغوط، والثبات أمام الصعوبات والأزمات، وفخرهم بالعمل بالمنظمة. كما توصل (Schaufeli; Bakker, 2004) إلى وجود أثر إيجابي للاستغراق الوظيفي على الالتزام

التنظيمي. ويرى العديد من الباحثين أن مستويات الاستغراق الوظيفي تؤثر على مستويات أداء وفعالية المنظمات؛ لما لها من تأثير قوي على كل من: الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستويات ولاء العاملين (Leanne; Gregory, 2007).

وفي دراستهم حول "تحليل مسار الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي في صناعة الضيافة التركية"، توصل (Kuruuzum; et al., 2009) إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤدي إلى شعور العاملين بالارتياح والرضا؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم، وبالتالي؛ إلى زيادة مستوى رضا النزلاء في صناعة الضيافة. وفي دراسته حول "تأثير الاستغراق الوظيفي في تقييم سلوك المواطنة التنظيمية"، والتي أجريت على عينة من ١٣١ من العاملين بإحدى الجامعات اليابانية، توصل (Ueda, 2012) إلى وجود تأثير إيجابي للاستغراق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. وفي دراستهما حول "دور الاستغراق الوظيفي كوسيط بين القيم الأخلاقية للعاملين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: الحالة البوسنية"، والتي أجريت على عينة من العاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة في البوسنة والهرسك، توصل (Dinc; Aydemir, 2013) إلى أن الاستغراق الوظيفي يعزز كلاً من القيم الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وإلى أن الموظفين الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي؛ يكون لديهم ولاء أعلى للمنظمة، ومساهمات أكبر في فعاليتها.

وفي دراستهم حول "تعهد العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الفعال"، والتي أجريت على عينة من ٤٠٥ من العاملين في الشركات الإيطالية، توصل (Scrima; et al., 2014) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الاستغراق الوظيفي وكل من: تفاني الموظفين في العمل، واستيعابهم لخبايا الوظائف، ونشاطهم الملحوظ أثناء الأداء، والتزامهم الوجداني. كما توصل (Huang; et al., 2016) في دراستهم حول "نظم العمل عالية الأداء ورفاهية العاملين والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، إلى أن العاملين الذين يوصفون بالاستغراق الوظيفي؛ هم العاملون الأكثر إنتاجية في المنظمات.

#### ٤/٢/٤ - بناء وتنمية الاستغراق الوظيفي:

يعد التمكين أحد الأدوات القوية لتحفيز العاملين، وزيادة مستوى رضاهم، ورفع مستوى استغراقهم الوظيفي (Geralis; Terziovski, 2003). وفي دراسته التي استهدفت التعرف على طبيعة وحجم تأثير أبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، والتي أجريت على عينة

حجمها ٣٥٠ مفردة من الإداريين والأطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، توصل (المغربي، ٢٠٠٤) إلى أن أهم عوامل جودة حياة العمل تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي كانت على الترتيب: الأجور والمكافآت، ثم خصائص الوظيفة، ثم بيئة العمل المعنوية، وأخيراً، أسلوب الرئيس في الإشراف. ويؤكد (Schaufeli; et al., 2008) على أنه عندما يكون العاملون سعداء في أماكن عملهم، وعندما يكونون راضين عن طبيعة ومهام عملهم، وعندما يشعرون بالراحة تجاه البيئة المحيطة؛ فإن كل ذلك يؤدي إلى ظهور مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي.

وفي دراستها التي استهدفت تحديد مدى إدراك العاملين في قطاع البنوك بمحافظة الدقهلية للعدالة التنظيمية، وتحديد أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي لهؤلاء العاملين، توصلت (عبد الغني، ٢٠١٢) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي. وفي دراسته التي استهدفت دراسة استراتيجيات الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي، والتي أجريت على عينة حجمها ١٠٥ من العاملين في القطاع المصرفي العراقي بأربيل، أكد (العبادي، ٢٠١٢) على إمكانية تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال الاستماع لآراء ومقترحات الموظفين. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الاستغراق الوظيفي يحدث للعاملين؛ عندما تكون هناك علاقات طيبة بينهم وبين المديرين، مع وجود تشجيع واضح ودعم مستمر من كل من القادة والزملاء في العمل (Huang; et al., 2016).

٣/٤- نبذة عن مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (العلاقات العامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أكتوبر ٢٠١٦):

- تتكوّن مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية من أربع إدارات رئيسية، وهي:
- إدارة الرياضة: وتتولى: الإشراف علي النشاط الرياضي بالمحافظة؛ من خلال إدارات الشباب لكل المراكز التابعة للمديرية، والإشراف علي الأندية الرياضية داخل المحافظة، وتنفيذ المشروعات الخاصة بالرياضة (والتابعة للمجلس القومي للرياضة)، ومتابعة تنفيذ خطة النشاط الرياضي بالإدارات الفرعية.
- إدارة الشباب (الخدمات): وتتولى: الإشراف على أنشطة جميع مراكز الشباب بالمحافظة، والإشراف على أنشطة المديريات الفرعية، وتنفيذ أنشطة: اللقاءات الدينية، واللقاءات الثقافية، وندوات حماية البيئة، والمعسكرات الصيفية، والمسابقات الفنية، ومعسكرات الجواله، وأنشطة إعداد الجوالين.

- إدارة إعداد القادة: وتتولى: إعداد القادة؛ من أجل تلبية احتياجات المديرية والإدارات الفرعية من العمالة المدربة، وإعداد كوادر من القيادات الماهرة العاملة في مجال الشباب والرياضة؛ وذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية المتخصصة المحلية، والتي تُنفَّذ ضمن خطة المديرية، والتي تُنفَّذ ضمن خطة المجلس القومي للشباب، والتنسيق والتعاون مع مركز الدراسات الوطنية ومركز المعلومات بجامعة المنوفية، والمجمع الإعلامي بشبين الكوم؛ للوصول للعاملين لأعلى المستويات، والاستغلال الأمثل لطاقتهم، والمشاركة في إعداد طلائع من النشء عن طريق برلمان الطلائع.
- إدارة الطلائع: وتتولى: إتاحة الفرصة للطلائع لشغل أوقات فراغهم؛ بما يعود عليهم بالنفع، وحث الطلائع على الاهتمام بالثقافات المختلفة (أدبية، وفنية، وعلمية، ودينية، وتاريخية، ورياضية)، مع إطلاعهم على المعلومات الحديثة اللازمة في كل مجال من هذه المجالات، وإتاحة الفرصة للطلائع لتقل مواهبهم الفنية والأدبية والعلمية، وذلك تحت إشراف أساتذة متخصصين، وإعداد جيل من الطلائع من المتميزين في الأنشطة المختلفة؛ ليكونوا قادرين على الاشتراك في المهرجانات والمعسكرات الدولية، ومنافسة أقرانهم من الدول العربية والأجنبية، والتغلب على المشاكل النفسية والاجتماعية، وتحقيق التوازن النفسي للطلائع في المراحل السنوية المختلفة.

#### ٥- مشكلة وتساؤلات البحث:

كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مشاعر سلبية لدى بعض العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك نحو تحقيق أهداف وقيم المديرية (وفقاً لإجابات ٦١% من عينة الدراسة الاستطلاعية)، مع انخفاض نسبي في مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في عملية صنع واتخاذ القرارات (وفقاً لإجابات ٥٨% من هذه العينة)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في المديرية ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم (وفقاً لإجابات ٧٨% من نفس العينة).

وتؤثر هذه النتائج عدداً من التساؤلات، التي تمثل مشكلة البحث، والتي يمكن طرحها على النحو التالي:

(أ) ما هو مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

- (ب) هل توجد اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي)؟
- (ج) ما هو مستوى متغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟
- (د) هل توجد اختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي)؟
- (هـ) ما هو نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده؟
- (و) كيف يمكن تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؟

## ٦- أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الأهداف الستة التالية:

- (أ) تحديد مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.
- (ب) الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

- (ج) تحديد مستوى متغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.
- (د) الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).
- (هـ) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده.
- (و) تحديد كيفية تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية.

#### ٧- فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناء على التأسيس النظري من الدراسات السابقة؛ قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو المبين أدناه:

في دراسته التي استهدفت الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، افترض (أبا زيد، ٢٠١٠) وجود فروق جوهرية في اتجاهات العاملين نحو مستوى تمكينهم النفسي تعزى إلى خصائصهم الديموجرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). وفي دراستهم حول "دور التوجه بأسلوب الحياة والعمل التنظيمي المُدرَك في التمكين النفسي للمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات"، افترض (Singh; et al., 2013) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات نحو مستوى تمكينهم النفسي، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية. وفي دراسته حول "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، افترض (المعاني، ٢٠١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لعناصر التمكين النفسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية (الخبرة، والمستوى الثقافي).

واسترشادًا بما سبق؛ تمّت صياغة الفرض الأول لهذا البحث في الصورة التالية:

- الفرض الأول: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

في دراسته التي استهدفت دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والاستغراق الوظيفي، افترض (Cherubin, 2011) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (الجنس، والعمر، والعرق، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة). وفي دراسته حول "تأثير الاستغراق الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الصين"، افترض (Zhang, 2014) وجود فروق معنوية بين اتجاهات الذكور والإناث نحو قوة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي دراسته حول "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، افترض (ماضي، ٢٠١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول علاقة الدعم التنظيمي بالاستغراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل).

واسترشادًا بما سبق؛ تمّت صياغة الفرض الثاني لهذا البحث في الصورة التالية:

- الفرض الثاني: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

فيما يتعلق بالتمكين النفسي للعاملين، وفي دراستهم حول "تأثير التمكين النفسي على التمكين الذاتي"، افترض (Chan; et al., 2010) وجود علاقة طردية معنوية بين التمكين النفسي للعاملين ومستوى جودة الخدمة المقدمة. وفي دراسته حول "التمكين النفسي كوسيط بين اتجاهات العمل وسلوكيات جودة الخدمة في صناعة الفنادق: سياق سنغافورة"، افترض (De Zilva, 2014) وجود علاقة إيجابية معنوية بين التمكين النفسي للعاملين والرضا الوظيفي لدى العاملين بالخطوط الأمامية في صناعة الفنادق في سنغافورة. وفي دراستهم حول "دور ثقافة التعلّم

التنظيمي والتمكين النفسي في الحد من نية دوران العمل وتعزيز سلوك المواطنة"، افترض (Islam; et al., 2016) وجود علاقة بين التمكين النفسي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية. وفيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي، وفي دراسته التي استهدفت التعرف على طبيعة جودة حياة العمل، وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، افترض (المغربي، ٢٠٠٤) عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة. وفي دراسته حول "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، افترض (ماضي، ٢٠١٤) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في هذا المكتب. وفي دراستهم حول "نظم العمل عالية الأداء ورفاهية العاملين والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، افترض (Huang; et al., 2016) وجود ارتباط إيجابي بين شعور العاملين بالرفاهية في العمل والاستغراق الوظيفي، كما افترضوا أن شعور العاملين بالرفاهية يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والاستغراق الوظيفي.

واسترشادًا بما سبق؛ تمّت صياغة الفرض الثالث لهذا البحث في الصورة التالية:

- الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم مأخوذًا بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده.

#### ٨- أهمية البحث:

#### ٨/١- من الناحية الأكاديمية:

كشفت العديد من الدراسات السابقة، عن ندرة الدراسات التي تناولت كلاً من التمكين النفسي للعاملين والاستغراق الوظيفي؛ وهو ما يؤكد الأهمية الأكاديمية لهذا البحث، ويتضح ذلك من خلال العرض التالي:

#### ٨/١- فيما يتعلق بالتمكين النفسي للعاملين:

أكد (Arnold; et al., 2000) على أهمية وضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين من ناحية، ونتائج الأعمال من ناحية أخرى. وفي دراسته

حول "تأثير كل من التعليم والخبرة في التمكين النفسي لتطوير القيادات"، أكد ( Solansky, 2014) على ندرة الأبحاث التي تناولت أثر التمكين النفسي للعاملين على المتغيرات التنظيمية بصفة عامة. وفي دراسته حول "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، أكد (المعاني، ٢٠١٤) على أن فكرة التمكين النفسي ومتطلبات تحقيقه لا تزال غير ناضجة بعد لدى الكثير من القطاعات، وعلى حداثة موضوع التمكين النفسي في الفكر الإداري العربي.

#### ٢/١/٨ - فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي:

في دراستهما حول "العلاقة بين تحفيز العاملين والاستغراق الوظيفي"، أكد ( Govender; Parumasur, 2010) على وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي. وفي دراستهم حول "الاستغراق الوظيفي والأداء بين مدرء الإدارة الوسطى في سريلانكا"، والتي أجريت على عينة من ١٥٥ من مديري الإدارة الوسطى في الشركات السيريلانكية عالية ومنخفضة الأداء، أوصى (Jayawardana; et al., 2013) بضرورة قيام الباحثين بتسليط الضوء على المتغيرات المؤثرة في الاستغراق الوظيفي. وفي دراستهم حول "تعهد العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والالتزام الفعّال"، أوصى (Scrima; et al., 2014) بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية؛ لدراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

#### ٢/٨ - من الناحية التطبيقية:

إن محاولة الكشف عن أثر التمكين النفسي للعاملين في مستوى الاستغراق الوظيفي؛ يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة مما تمت دراسته في البيئة الغربية، وذلك في مجال من مجالات العمل الهامة؛ ألا وهو مجال الشباب والرياضة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة (الأجنبية منها والعربية)، الأهمية التطبيقية لكل من التمكين النفسي للعاملين والاستغراق الوظيفي؛ وهو ما يتضح من خلال العرض التالي:

#### ١/٢/٨ - فيما يتعلق بالتمكين النفسي للعاملين:

في دراستهم التي استهدفت التعرف على أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، أكد (جرادات؛ آخرون، ٢٠١٣) على أن تحقيق التمكين النفسي للعاملين، يُعدّ أمراً بالغ الأهمية للمنظمات عموماً، وفي منظمات القطاع العام على وجه التحديد. وفي دراستهم حول

"تأثير سلوكيات تمكين القيادات والتمكين النفسي للعاملين على رضا العملاء"، أكد (Namasivayam; et al., 2014) على أن التمكين النفسي للعاملين، يؤثر تأثيراً إيجابياً في كل من النتائج التنظيمية ورضا عملاء المنظمة. وفي دراسته حول "تأثير كل من التعليم والخبرة في التمكين النفسي لتطوير القيادات"، توصل (Solansky, 2014) إلى أن التمكين النفسي للعاملين يمثل حافزاً قوياً لهم، ويعد آلية فعالة للتأثير في سلوكياتهم، ومواقفهم تجاه المنظمة، ومستوى ثقتهم بالإدارة، ومستوى أدائهم؛ مما يتطلب ضرورة تعميق فهم هذه الآلية.

#### ٢/٢-٨ - فيما يتعلق بالاستغراق الوظيفي:

في دراسته حول "استكشاف محددات الاستغراق الوظيفي: اختبار تجريبي بين كبار التنفيذيين"، أكد (Carmeli, 2005) على أن الاستغراق الوظيفي له نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي. وفي دراسته التي استهدفت دراسة استراتيجيات الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي، أكد (العبادي، ٢٠١٢) على أن استراتيجيات الاستغراق الوظيفي، تعد وسائل جوهرية لتطوير القوى العاملة، ومنحها القدرات والدوافع والتحويل الضروري للمساهمة في تحقيق الأداء العالي، وأوصى بضرورة التركيز على مفهوم الاستغراق الوظيفي؛ الذي يعد من المفاهيم المهمة التي تؤثر في أداء العمل، وجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء.

#### ٩- حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

#### ١/٩- الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهرَي أكتوبر ونوفمبر ٢٠١٦.

#### ٢/٩- الحدود المكانية للبحث:

وتتمثل في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية. وقد اختار الباحث هذه المديرية؛ لما لها من أهمية بالغة في إدارة الرياضة، والإشراف على كافة الأنشطة الشبابية، وإعداد وإدارة القادة، وتأهيل الطلائع بمحافظة المنوفية، وذلك وفقاً للسياسة والخطة العامة للدولة.

#### ٣/٩- الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؛ والذين يراد قياس مستوى متغيرات تمكينهم النفسي، وقياس مستوى متغيرات الاستغراق الوظيفي لديهم.

## ١٠- تصميم البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها.

## ١/١٠- مجتمع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع هذا البحث من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية في أكتوبر ٢٠١٦، حيث كان حجم هذا المجتمع ٤٢١٠ مفردة، وهو ما يتضح من الجدول رقم (١).

## جدول رقم (١)

بيان بأعداد وتخصصات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

م	الوظائف	أعداد العاملين
١	الهندسة	١٥
٢	القانون	٢٦
٣	الخدمات الاجتماعية	٦٨٠
٤	الفنون	١٢
٥	الإعلام	٣٢
٦	التنمية الإدارية	٢٥٨
٧	التمويل والمحاسبة	١٤٨
٨	الهندسة المساعدة	٥٩٥
٩	الزراعة والتغذية	٢٧٧
١٠	الخدمات الاجتماعية المساعدة	١٦٩
١١	العمارة	٦٥
١٢	المكتبية	١٥٤٧
١٣	الحرفية للورش والآلات	٥
١٤	الحرفية للزراعة والتغذية	١٥
١٥	الحرفية للحركة والنقل	١٠
١٦	الحرفية للفنون والعمارة	٥
١٧	الخدمات المعاونة	٣٥١
	الإجمالي	٤٢١٠

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (أكتوبر ٢٠١٦)

٢/١٠ - عينة البحث:

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداته، ومراعاةً لحدود الوقت والتكلفة؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم عينة البحث بمعلومية حجم المجتمع باستخدام القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧: ٥٠٤):

$$n = \frac{N ( Z^2 \sigma^2 )}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

$\sigma$  = الانحراف المعياري لمجتمع البحث (\*).

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

حجم عينة العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية =

$$[ \sqrt{(0,66)} \times \sqrt{(1,96)} ] ٤٢١٠$$

$$= ٥٧٦ \text{ مفردة.}$$

(\* لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث، قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تَوَقَّع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مكوَّنة من ٧٩ مفردة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال ٠,٦٦.

$$[ \sqrt{(0,66)} \times \sqrt{(1,96)} ] + [ \sqrt{(0,05)} \times 4210 ]$$

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة بطريقة عشوائية. ويمكن توضيح عدد القوائم الموزعة، وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردّة من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال الجدول رقم (٢).

### جدول رقم (٢)

عدد القوائم الموزعة على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية  
وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردّة

القوائم الصحيحة المُستردّة		عدد القوائم المُوزعة	حجم العينة	عدد العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية
النسبة من العينة	العدد			
%٧٦	٤٣٨	٦٠٣	٥٧٦	٤٢١٠

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن توضيح الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث أصحاب القوائم الصحيحة المُستردّة من خلال الجدول رقم (٣).

### جدول رقم (٣)

الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث أصحاب القوائم الصحيحة المُستردّة

النوع	العدد	العمر	العدد	مُدّة الخدمة بالمديرية	العدد	المستوى الوظيفي	العدد
ذكور	٢٩١	أقل من ٣٠ سنة	٢٨	أقل من ١٠ سنوات	٨٨	إدارة عُلّيا	٣٢
إناث	١٤٧	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٨١	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	١٢٣	إدارة وُسْطى	١٩٣
		من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٤٤	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٩٠	إدارة تنفيذية	٢١٣
		من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	١٨٥	٣٠ سنة فأكثر	١٣٧		
الإجمالي	٤٣٨	الإجمالي	٤٣٨	الإجمالي	٤٣٨	الإجمالي	٤٣٨

المصدر: من إعداد الباحث

## ١١ - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مقياسين رئيسيين، وذلك على النحو الموضح أدناه:

### ١/١١ - متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات هذا البحث إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

- (أ) متغيرات التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي).
- (ب) متغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي).
- (ج) المتغيرات الديموجرافية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

وبناء على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث من خلال الشكل رقم (١).

### ٢/١١ - المقاييس المستخدمة في البحث:

١-٢/١١ - قياس مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها -على حد علم الباحث- لقياس مستوى التمكين النفسي للعاملين في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؛ اعتمد الباحث بصفة أساسية على (المعاني، ٢٠١٤).

وللتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة ممكنة لمتغيراته؛ تم عرضه على عينتين تحكيميتين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ثم أجرى الباحث عمليات التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث. ولقياس مستوى التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؛ تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة؛ حيث أشار الرقم (١) إلى

عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف. وقد تضمن المقياس ١١ عبارة: ٣ لقياس معنى وقيمة العمل، و ٣ لقياس الكفاءة أو الجدارة، و ٢ لقياس الاستقلالية وحرية التصرف، و ٣ لقياس التأثير الإدراكي. ٢/١١-٢-١١ قياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها -على حد علم الباحث- لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؛ اعتمد الباحث بصفة أساسية على (العابدي، ٢٠١٢).

وللتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة مُمكنة لمتغيراته؛ تم عرضُه على عيَنتَينِ تحكُمَينَتَينِ، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ثم أجرى الباحث عمليات التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة وأهداف ومجال تطبيق هذا البحث. ولقياس مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية؛ تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة، حيث أشار الرقم (١) إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم (٥) إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف. وقد تضمن المقياس ١١ عبارة: ٣ لقياس الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، و ٥ لقياس الاستغراق الشعوري، و ٣ لقياس الاستغراق الجسدي أو المادي.

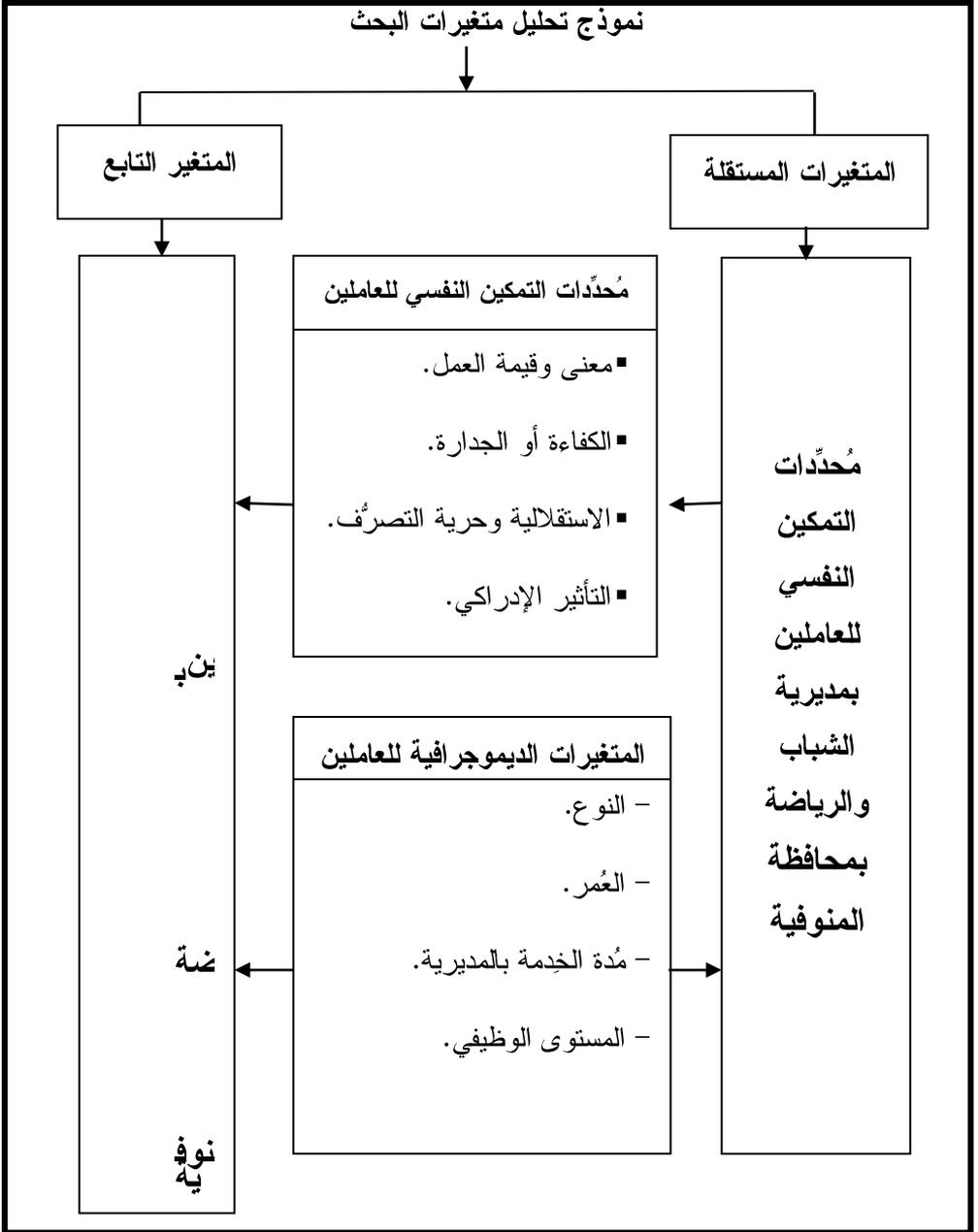
## ١٢- تقييم الثقة/ الثبات والمصدقية في المقاييس:

### ١/١٢- تقييم الثقة/ الثبات Reliability في المقاييس المستخدمة في البحث:

للتأكد من تمتع المقاييس المُستخدَمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/ الثبات، قام الباحث بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط "ألفا". وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي "Item-total correlation" أقل من ٠,٣٠، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ١٩٩٩: ٤٠٠). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٣ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، و ١٢ عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات في مقياس الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بنفس المديرية.

شكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

٢/١٢ - تقييم المصادقية **Validity** في المقاييس المستخدمة في البحث:

للتحقق من درجة المصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، قام الباحث بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي "Factor Analysis" (إدريس، ١٩٩٦: ٢٨) مرتين منفصلتين، الأولى على مقياس التمكين النفسي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، والثانية على مقياس الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بنفس المديرية. وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٦٠ على أي من عوامل التحميل (إدريس، ١٩٩٦: ٢٨). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١١ عبارة تتمتع بالمصادقية في المقياس الأول، أمكن تحميلها على أربعة عوامل (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) تطابقت مع العوامل الأربعة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٥% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل -أيضاً- عن وجود ١١ عبارة تتمتع بالمصادقية في المقياس الثاني، أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) تطابقت مع العوامل الثلاثة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٧% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

## ١٣ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض هذا البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

## ١/١٣ - أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في هذا البحث من خلال العرض التالي:

(أ) الأساليب الإحصائية الوصفية باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت):

قام الباحث باستخدام أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي كمقياس للنزعة المركزية، والانحراف المعياري كمقياس للتشتت (مهدي؛ المحلاوي، ٢٠٠٣)؛ وذلك بهدف:

الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع.

الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده، وذلك باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع.

#### (ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA:

تم استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كان الغرض من استخدامه هو:

الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

الكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

#### (ج) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation

##### :Analysis

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده.

٢/١٣ - أساليب اختبار فروض البحث:

استخدم الباحث عدداً من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض هذا البحث في:

(أ) اختبار ت T-Test لعينتين مستقلتين المصاحب لأسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت):

وقد تم استخدامه بغرض اختبار الفرضين التاليين:

- **الفرض الأول:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع.
- **الفرض الثاني:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده، وذلك باختلاف الخاصية الديموجرافية المتعلقة بالنوع.

(ب) اختبار ف F-Test واختبار توكي Tukey المصاحبان لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA:

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار الفرضين التاليين:

- **الفرض الأول:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).
- **الفرض الثاني:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى وجود اختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي).

(ج) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرض الثالث، والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده.

#### ١٤ - نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث:

١/١٤ - مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (تحقيق الهدف الأول):

يمكن تحديد مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال الجدول رقم (٤).

#### جدول رقم (٤)

الوسط الحسابي لمتغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

م	متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية	الوسط الحسابي
١	معنى وقيمة العمل	٣,٢١
٢	الكفاءة أو الجدارة	٣,٨٨
٣	الاستقلالية أو حرية التصرف	٣,٨٢
٤	التأثير الإدراكي	٣,٩٧

ويلاحظ أن مستوى كافة متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مستوى مرتفع؛ مما يعني أن قيادة المديرية تتبنى النمط الديمقراطي، وتمنح سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

٢/١٤ - مستوى متغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (تحقيق الهدف الثالث):

يمكن تحديد مستوى متغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك من خلال الجدول رقم (٥).

#### جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي لمتغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية

م	متغيرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية	الوسط الحسابي
١	الاستغراق الوظيفي الإجمالي	٤,٠٤
٢	الاستغراق المعرفي/ الإدراكي	٣,٧١
٣	الاستغراق الشعوري	٣,٨٤
٤	الاستغراق الجسدي/ المادي	٣,٩٠

ويُلاحظ أن مستوى كلٍ من الاستغراق الوظيفي الإجمالي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ومستوى كل متغير من متغيراته الثلاثة على حده مستوى مرتفع؛ مما يدل على وجود اتجاه وشعور إيجابي لدى غالبية العاملين بالمديرية نحو تحقيق أهدافها وقيمتها.

٣/١٤- الاختلافات بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (تحقيق الهدف الثاني):

١/٣/١٤- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين مستوى ثلاثة من المتغيرات الأربعة للتمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف)، وعند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى المتغير الرابع (التأثير الإدراكي)، وذلك باختلاف النوع. وقد أكد الوصف الإحصائي على أن مستوى التمكين النفسي للعاملين الذكور أعلى منه لدى الإناث بالنسبة للمتغيرات الأربعة. ٢/٣/١٤- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى المتغيرات الأربعة الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف العمر؛ ويتضح ذلك مما يلي:

- **معنى وقيمة العمل:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٧,٤٠)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (معنى وقيمة العمل) لدى الفئات العمرية الأكبر أعلى منه لدى الفئات الأصغر.
- **الكفاءة أو الجدارة:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥,٣٩)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (الكفاءة أو الجدارة) لدى الفئات العمرية الأكبر أعلى منه لدى الفئات الأصغر.
- **الاستقلالية وحرية التصرف:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٣,٩٣)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (الاستقلالية وحرية التصرف) لدى الفئات العمرية الأكبر أعلى منه لدى الفئات الأصغر.

● **التأثير الإدراكي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٣,٤٦)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (التأثير الإدراكي) لدى الفئات العمرية الأكبر أعلى منه لدى الفئات الأصغر.

٣/٣/١٤- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى المتغيرات الأربعة الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف مدة الخدمة بالمديرية؛ ويتضح ذلك مما يلي:

● **معنى وقيمة العمل:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١٧,٨٤)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (معنى وقيمة العمل) لدى فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.

● **الكفاءة أو الجدارة:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١٦,٩٢)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (الكفاءة أو الجدارة) لدى فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.

● **الاستقلالية وحرية التصرف:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١٧,٣٥)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (الاستقلالية وحرية التصرف) لدى فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.

● **التأثير الإدراكي:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١٢,٣٣)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (التأثير الإدراكي) لدى فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.

٤/٣/١٤- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغير واحد فقط (التأثير الإدراكي) من بين المتغيرات الأربعة الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي؛ حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة لهذا

المتغير إلى (٥,٥٧)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات إلى أن مستوى (التأثير الإدراكي) لدى العاملين في كل من مستوى الإدارة التنفيذية ومستوى الإدارة الوسطى أقل منه لدى العاملين في مستوى الإدارة العليا.

#### ٤/١٤ - اختبار صحّة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومُدّة الخِدْمَة بالمديرية، والمستوى الوظيفي)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختباري "ت" و"ف"؛ فإنه يجب رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل، أي أنه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومُدّة الخِدْمَة بالمديرية، والمستوى الوظيفي)", وذلك باستثناء:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى ثلاثة متغيرات (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف) من بين المتغيرات الأربعة الخاصة بالتمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي.

٤/١٥ - الاختلافات بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته على حده باختلاف خصائصهم الديموجرافية (تحقيق الهدف الرابع):

٤/١٥/١ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ومتغيرين (الاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي/ المادي) من بين متغيراته الثلاثة عند مستوى (٠,٠١)، ومتغيره الثالث (الاستغراق المعرفي/ الإداراكي) عند مستوى (٠,٠٥). وقد أكد الوصف الإحصائي

للبيانات على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين الذكور أعلى منه لدى الإناث، بالنسبة لكل من مستوى الاستغراق الوظيفي الإجمالي ومتغيراته الثلاثة.

٢/٥/١٤ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ومستوى متغيراته الثلاثة كل على حده، وذلك باختلاف العُمُر، ويتضح ذلك مما يلي:

• مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين مأخوذاً بشكل إجمالي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٣,٩٤)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى فئات العاملين الأكبر عُمرًا مأخوذاً بشكل إجمالي أعلى منه لدى الفئات الأصغر.

• الاستغراق المعرفي/ الإدراكي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١١,٠٣)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق المعرفي/ الإدراكي لدى فئات العاملين الأكبر عُمرًا أعلى منه لدى الفئات الأصغر.

• الاستغراق الشعوري: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٧,٢٩)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق الشعوري لدى فئات العاملين الأكبر عُمرًا أعلى منه لدى الفئات الأصغر.

• الاستغراق الجسدي/ المادي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٢٤,٥١)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق الجسدي/ المادي لدى فئات العاملين الأكبر عُمرًا أعلى منه لدى الفئات الأصغر.

٣/٥/١٤ - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ومستوى متغيراته الثلاثة كل على حده، وذلك باختلاف مدة الخدمة بالمديرية، ويتضح ذلك مما يلي:

- مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين مأخوذاً بشكل إجمالي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥,٧٨)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأكبر مأخوذاً بشكل إجمالي أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.
  - الاستغراق المعرفي/ الإدراكي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٣٠,٧٨)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق المعرفي/ الإدراكي لدى العاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.
  - الاستغراق الشعوري: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١٥,٨٢)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق الشعوري لدى العاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.
  - الاستغراق الجسدي/ المادي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١٧,٦٥)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى الاستغراق الجسدي/ المادي لدى العاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأكبر أعلى منه لدى فئات مدة الخدمة الأقل.
- ٤/٥/١٤ - لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ومستوى متغيريه (الاستغراق المعرفي/ الإدراكي، والاستغراق الشعوري) كل على حده، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي. في حين توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى (الاستغراق الجسدي/ المادي) لدى العاملين في المديرية باختلاف مستواهم الوظيفي؛ حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة لهذا المتغير إلى (٧,٠٣)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وقد أشارت نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة ونتائج الوصف الإحصائي للبيانات، إلى أن مستوى (الاستغراق الجسدي/ المادي) لدى العاملين في كل من مستوى الإدارة التنفيذية ومستوى الإدارة الوسطى، أعلى منه لدى العاملين في مستوى الإدارة العليا.

#### ٦/١٤ - اختبار صحّة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختباري "ت" و"ف"؛ فإنه يجب رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل، أي أنه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمديرية، والمستوى الوظيفي)"، وذلك باستثناء:

• عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مأخوذاً بشكل إجمالي، ومستوى متغيريه (الاستغراق المعرفي/ الإدراكي، والاستغراق الشعوري) كل على حده، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي.

٧/١٤ - العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ومستوى استغراقهم الوظيفي (تحقيق الهدف الخامس):

١٠/٧/١٤ - العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ومستوى استغراقهم الوظيفي الإجمالي:

(أ) توجد علاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) متوسطة (تمثل حوالي ٥٧% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية، بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (مأخوذاً بشكل إجمالي)، ومستوى استغراقهم الوظيفي الإجمالي.

(ب) متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية يمكن أن تفسر حوالي ٣٢% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى استغراقهم الوظيفي الإجمالي.

(ج) هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي الإجمالي.

٢/٧/١٤ - العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ومستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق المعرفي/ الإداري:

(أ) توجد علاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٧٤% وفقاً لمعامل الارتباط  $R$  في النموذج) ذات دلالة إحصائية، بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (مأخوذاً بشكل إجمالي)، ومستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق المعرفي/ الإداري.

(ب) متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية يمكن أن تفسر حوالي ٥٥% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق المعرفي/ الإداري.

(ج) هناك ٧ متغيرات فقط (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق المعرفي/ الإداري.

٣/٧/١٤ - العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية ومستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الشعوري:

(أ) توجد علاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٧٢% وفقاً لمعامل الارتباط  $R$  في النموذج) ذات دلالة إحصائية، بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (مأخوذاً بشكل إجمالي)، ومستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الشعوري.

(ب) متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية يمكن أن تفسر حوالي ٥١% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الشعوري.

(ج) هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الشعوري.

٤٤/٧/٤ - العلاقة بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة

المنوفية ومستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الجسدي/ المادي:

(أ) توجد علاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) قوية (تمثل حوالي ٧٠% )

وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج) ذات دلالة إحصائية، بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (مأخوذاً بشكل إجمالي)، ومستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الجسدي/ المادي.

(ب) متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية يمكن أن

تفسر حوالي ٤٨% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في النموذج) من التغيرات في مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الجسدي/ المادي.

(ج) هناك 5 متغيرات فقط (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في

مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الجسدي/ المادي.

٤٤/٨ - اختبار صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي

أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختبار T؛ يجب رفض فرض العدم، وقبول الفرض

البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى الاستغراق الوظيفي

لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغراق المعرفي أو الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي أو المادي) على حده". ومن ناحية أخرى، يجب

قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبت أن:

• هناك ٦ متغيرات (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في

مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) لا تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية بينها

وبين مستوى استغراقهم الوظيفي الإجمالي.

- هناك ٤ متغيرات (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) لا تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق المعرفي/ الإدراكي.
- هناك ٥ متغيرات (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) لا تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الشعوري.
- هناك ٦ متغيرات (من بين ١١ متغيراً تمثل متغيرات التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية) لا تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى استغراقهم الوظيفي من حيث الاستغراق الجسدي/ المادي.

#### ١٥- مناقشة نتائج البحث ومدى اتفاق/ اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة:

يمكن مناقشة أهم نتائج هذا البحث، ومدى اتفاق أو اختلاف كل منها مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك من خلال العرض التالي:

١/١٥- مستوى المتغيرات الأربعة للتمكين النفسي للعاملين (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية مستوى مرتفع؛ مما يشير إلى أن قيادة المديرية تتبنى النمط الديمقراطي، وتمنح سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى. ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى طبيعة العمل في مجال الشباب والرياضة؛ حيث يلتقي غالبية العاملين بالمديرية بشكل مباشر مع الشباب والمواطنين متلقي خدماتها؛ مما يتطلب منحهم الثقة وسلطة اتخاذ القرارات؛ من أجل سرعة ودقة استجابتهم لتلبية احتياجات ورغبات هؤلاء العملاء.

٢/١٥- مستوى المتغيرات الأربعة للتمكين النفسي للعاملين الذكور (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواها للإناث. ويعتقد الباحث أن هذا يرجع إلى أن العاملين الذكور يكونون -عادة- أكثر إدراكاً لمعنى وقيمة العمل؛ لأنهم المسؤولون في المقام الأول- عن توفير الدخل المناسب للأسرة، ويكونون -غالبًا- أكثر ثقة وشعورًا بالجدارة والكفاءة؛ وذلك على الأقل من نتائج الموروث الثقافي في

البيئة المصرية، ويشعرون -عادة- بقدر أكبر من الاستقلالية وحرية التصرف؛ امتداداً لما لمسوه منذ صغرهم في المجتمع المصري، ويكونون -غالبًا- أكثر شعوراً بالقدرة على اتخاذ القرارات وصنع السياسات أو التأثير فيها، وكل ذلك مقارنة بالإناث. وتختلف هذه النتيجة عما توصل إليه (أبا زيد، ٢٠١٠) في دراسته التي استهدفت الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، من عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهات العاملين نحو التمكين النفسي تعزى إلى الجنس.

٣/١٥- مستوى المتغيرات الأربعة للتمكين النفسي للعاملين ذوي الفئات العمرية الأكبر (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواها للعاملين ذوي الفئات العمرية الأصغر. ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى أن العاملين الأكبر عمراً يكونون أكثر نضجاً، ومن ثم؛ أكثر تفهماً لمعنى وقيمة العمل، وأكثر ثقة وشعوراً بالجدارة أو الكفاءة، وأكثر إحساساً بالاستقلالية وحرية التصرف، وأكثر شعوراً بالقدرة على اتخاذ القرارات وصنع السياسات، أو التأثير فيها، وكل ذلك مقارنة بالعاملين الأصغر عمراً. ولا توجد -على حد علم الباحث- دراسات سابقة تناولت اختلاف مستوى متغيرات التمكين النفسي للعاملين باختلاف العمر.

٤/١٥- مستوى المتغيرات الأربعة للتمكين النفسي للعاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأكبر (معنى وقيمة العمل، والكفاءة أو الجدارة، والاستقلالية وحرية التصرف، والتأثير الإدراكي) في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواها للعاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأقل. ويعتقد الباحث أن هذا يرجع إلى أن قيادات المديرية يمنحون العاملين ذوي مدة الخدمة الأكبر قدرًا أكبر من الثقة وحرية التصرف، ويستعينون بهم بدرجة أكبر في اتخاذ القرارات وصنع السياسات؛ لما يتمتعون به من خبرة أكبر، وذلك مقارنة بالعاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأقل. وتختلف هذه النتيجة عما توصل إليه (أبا زيد، ٢٠١٠) في دراسته التي استهدفت الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، من عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهات العاملين نحو التمكين النفسي تعزى إلى الخبرة. في حين تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (المعاني، ٢٠١٤) في دراسته حول "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين

النفسى للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لعناصر التمكين النفسى تعزى إلى الخبرة.

٥/١٥- مستوى متغير واحد فقط (التأثير الإدراكي) من بين المتغيرات الأربعة الخاصة بالتمكين النفسى للعاملين في الإدارة التنفيذية وفي الإدارة الوسطى في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أقل من مستواه لدى العاملين في الإدارة العليا. ويرى الباحث أن هذا أمر منطقي؛ حيث يلعب العاملون في كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى دوراً أقل في اتخاذ القرارات وصنع سياسات المديرية أو التأثير فيها، وذلك مقارنة بنظرائهم في الإدارة العليا. ولا توجد -على حد علم الباحث- دراسات سابقة تناولت اختلاف مستوى متغيرات التمكين النفسى للعاملين باختلاف مستواهم الوظيفي.

٦/١٥- مستوى كل من الاستغراق الوظيفي الإجمالي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، وكل متغير من متغيراته الثلاثة (الاستغراق المعرفي/ الإداراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي/ المادي) كل على حده مستوى مرتفع؛ مما يشير إلى وجود اتجاه وشعور إيجابي لدى غالبية العاملين بالمديرية نحو تحقيق أهدافها وقيمتها. ويعتقد الباحث أن هذا يرجع إلى النمط الديمقراطي في القيادة، والذي يهجه المسؤولون بالمديرية (كما ثبت في النتيجة الأولى)؛ مما يرفع الروح المعنوية، ويزيد من مستوى رضا العاملين؛ ويمنحهم شعوراً قوياً بالرغبة في تحقيق أهدافها، والمحافظة على قيمتها.

٧/١٥- مستوى الاستغراق الوظيفي الإجمالي، ومستوى متغيراته الثلاثة (الاستغراق المعرفي/ الإداراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي/ المادي) كل على حده لدى العاملين الذكور في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواها لدى الإناث. ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى أن المسؤولين بالمديرية يمنحون للعاملين الذكور حرية أكبر في التصرف، ومشاركة أقوى في اتخاذ القرارات وصنع السياسات، وذلك مقارنة بالإناث، الذين غالباً ما يُكلفون بالأعمال الروتينية السهلة؛ وهو ما يعطي العاملين الذكور معنويات أعلى، وشعوراً أقوى بالرغبة في تحقيق أهداف المديرية، والمحافظة على قيمتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ( Marshall; et al., 2004) في دراستهم حول "الاستغراق الوظيفي لدى رجال البيع: هل هناك أهمية لكل من العوامل الديموجرافية وظروف الوظيفة ومتغيرات السوق؟"، من وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى رجال البيع باختلاف الجنس؛ حيث كان الذكور أعلى في مستوى الاستغراق الوظيفي مقارنة بالإناث. كما تتشابه مع ما توصل إليه (Zhang, 2014) في دراسته حول "تأثير الاستغراق الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الصين"، من وجود فروق معنوية بين اتجاهات الذكور والإناث نحو قوة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث كانت اتجاهات الذكور أعلى من اتجاهات الإناث. في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Cortis; Cassar, 2005) في دراستهما حول "تصورات النساء والتصورات عنهن كمديرات: فحص الاستغراق الوظيفي واحترام الذات والمواقف"، من عدم وجود فروق معنوية بين المديرين الذكور والإناث من حيث مستوى الاستغراق الوظيفي. وتختلف أيضاً- مع ما توصل إليه (Cherubin, 2011) في دراسته التي استهدفت دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والاستغراق الوظيفي، من عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول الاستغراق الوظيفي باختلاف الجنس. وتختلف أيضاً- مع ما توصل إليه (ماضي، ٢٠١٤) في دراسته حول "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي تعزى إلى الجنس.

٨/١٥- مستوى الاستغراق الوظيفي الإجمالي، ومستوى متغيراته الثلاثة (الاستغراق المعرفي/ الإداري، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي/ المادي) كل على حده لدى العاملين ذوي الفئات العمرية الأكبر في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواها لدى ذوي الفئات العمرية الأصغر. ويعتقد الباحث أن هذا يرجع إلى زيادة ثقة قيادات المديرية بالعاملين الأكبر عمراً؛ مما يعطيهم حرية أكبر في التصرف، ومشاركة أقوى في اتخاذ القرارات وصنع السياسات؛ وهو ما يؤدي إلى مستوى أعلى من استغراقهم الوظيفي، مقارنة بالعاملين الأصغر عمراً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Marshall; et al., 2004) في دراستهم حول "الاستغراق الوظيفي لدى رجال البيع: هل هناك أهمية لكل من العوامل الديموجرافية وظروف الوظيفة ومتغيرات السوق؟"، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى

رجال البيع باختلاف العمر؛ حيث كان رجال البيع الأكبر عمراً أعلى في مستوى الاستغراق الوظيفي. كما تتفق -أيضاً- مع ما توصل إليه (Singh; Gupta, 2015) في دراستهما حول "الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي والالتزام المهني والتزام فرق العمل: دراسة تنوع الأجيال"، من أن الأجيال الجديدة (الشابة) أقل استغراقاً وظيفياً من الأجيال السابقة (الأكبر عمراً). بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Cherubin, 2011) في دراسته التي استهدفت دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والاستغراق الوظيفي، من عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول متغيرات الدراسة باختلاف العمر. كما تختلف -أيضاً- مع ما توصل إليه (ماضي، ٢٠١٤) في دراسته حول "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كافة متغيرات البحث تعزى إلى العمر.

٩/١٥- مستوى الاستغراق الوظيفي الإجمالي، ومستوى متغيراته الثلاثة (الاستغراق المعرفي/ الإداري، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي/ المادي) كل على حده لدى العاملين ذوي فئات مدة الخدمة الأكبر في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواها لدى ذوي فئات مدة الخدمة الأقل. ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى نفس السبب السابق المتعلق بالعاملين الأكبر عمراً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Marshall; et al., 2004) في دراستهم حول "الاستغراق الوظيفي لدى رجال البيع: هل هناك أهمية لكل من العوامل الديموجرافية وظروف الوظيفة ومتغيرات السوق؟"، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى رجال البيع باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث كان العاملون الأكثر خبرة أعلى في مستوى الاستغراق الوظيفي. كما تتفق -أيضاً- مع ما توصل إليه (Cherubin, 2011) في دراسته التي استهدفت دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والاستغراق الوظيفي، من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول متغيرات الدراسة باختلاف وعدد سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة -أيضاً- مع ما توصل إليه (ماضي، ٢٠١٤) في دراسته حول "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، من وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كافة متغيرات البحث تعزى إلى عدد سنوات خبرة الموظف؛ حيث كانت هذه الاختلافات لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

١٠/١٥- مستوى متغير واحد فقط (الاستغراق الجسدي/ المادي) من بين المتغيرات الثلاثة الخاصة بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين في كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، أعلى من مستواه لدى العاملين في الإدارة العليا. ويعتقد الباحث أن هذا يرجع إلى أن العاملين في كل من الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى بالمديرية، يبذلون مجهوداً جسدياً أكبر، وذلك مقارنة بالعاملين في الإدارة العليا. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه (المغربي، ٢٠٠٤) في دراسته التي استهدفت التعرف على طبيعة جودة حياة العمل، وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، من عدم وجود اختلافات معنوية بين الإداريين والأطباء والفنيين (اختلاف الوظيفة) من حيث مستوى الاستغراق الوظيفي.

١١/١٥- يؤثر التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية (مأخوذاً بشكل إجمالي) تأثيراً إيجابياً في كل من استغراقهم الوظيفي الإجمالي، ومتغيراته الثلاثة (الاستغراق المعرفي/ الإدراكي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي/ المادي) كل على حده. ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى القيادة الديمقراطية المتبعة في المديرية؛ من خلال منح المستويات الإدارية الأدنى سلطة اتخاذ القرارات، والمشاركة في صنع السياسات؛ تولد العديد من النتائج الإيجابية، ومنها بناء وتنمية اتجاهات ومشاعر إيجابية لدى العاملين نحو تحقيق أهداف وقيم المديرية؛ وهو ما يؤدي إلى انغماسهم بشكل كامل في ممارسة أعمالهم، وتركيزهم في أداء المهام الموكلة إليهم، وإلى زيادة حماسهم، وافتخارهم بوظائفهم، وإلى توجيه كل طاقاتهم المادية نحو إنجاز مهام وظائفهم على أكمل وجه؛ وكل ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى استغراقهم الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع:

١١/١٥-١- ما أشار إليه (Gerais; Terziovski, 2003) من أن التمكين يعد أحد الأدوات القوية لتحفيز العاملين، وزيادة مستوى رضاهم، ورفع مستوى استغراقهم الوظيفي.

٢٠١١/١٥- ما توصل إليه (Chan; et al., 2010) في دراستهم حول "تأثير التمكين النفسي على التمكين الذاتي"، من أن التمكين النفسي للعاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في مستوى جودة الخدمة.

٣٠١١/١٥- ما توصل إليه (Kazlauskaite; et al., 2011) في دراستهم حول "التمكين التنظيمي والنفسي وتحقيق الترابط في أداء إدارة الموارد البشرية"، من أهمية التمكين النفسي للعاملين بصفة عامة، وفي مؤسسات الخدمات بصفة خاصة؛ لما له من آثار إيجابية على دوافع العاملين، واستجابتهم لاحتياجات ورغبات العملاء، بالإضافة إلى تخفيض معدل دوران العمل، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى جودة الخدمة.

٤٠١١/١٥- ما توصل إليه (جرادات؛ آخرون، ٢٠١٣) في دراستهم التي استهدفت التعرف على أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، من أهمية تحقيق التمكين النفسي للعاملين؛ كشرط للبقاء في بيئة العمل المعاصرة، وكمؤشر لمدى اعتبار الإنسان مورداً للمنظمة.

٥٠١١/١٥- ما توصل إليه (Solansky, 2014) في دراسته حول "تأثير كل من التعليم والخبرة في التمكين النفسي لتطوير القيادات"، من وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي للعاملين على تنمية مهاراتهم القيادية.

٦٠١١/١٥- ما توصل إليه (Li; et al., 2015) في دراستهم حول "نقطة السيطرة والتمكين النفسي والدوافع الجوهرية المتعلقة بالأداء"، من أن التمكين النفسي للعاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في مستوى الأداء الابتكاري للعاملين.

٧٠١١/١٥- ما توصل إليه (Srivastava; Dhar, 2016) في دراستهما حول "تأثير القيادات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين النفسي على أداء الدور الإضافي: الالتزام التنظيمي كوسيط"، من وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي للعاملين على الالتزام التنظيمي.

## ١٦- توصيات البحث (تحقيق الهدف السادس):

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، وبناءً على نتائج تحليل العلاقة بين التمكين النفسي للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية، ومستوى متغيرات استغراقهم

الوظيفي، واسترشادًا بما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة؛ فيما يلي بعض التوصيات العملية؛ والتي تستهدف تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنوفية:

١/١٦- ضرورة قيام المسؤولين بالمديرية، بالتأكد من وضع كل عامل بالمديرية في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته ومهاراته؛ بما يؤدي إلى تنمية كفاءة جميع العاملين بالمديرية في أداء الأعمال المؤكدة إليهم (المعاني، ٢٠١٤).

٢/١٦- منح العاملين بالمديرية مزيدًا من الثقة، والحرية في تقرير كيفية إنجاز مهام عملهم، وأخذ آرائهم في القرارات المتعلقة بالأنشطة التي يمارسونها بالمديرية، مع تسهيل وصولهم إلى أية معلومات يحتاجون إليها، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم وشكاوهم (Matthews; et al., 2003).

٣/١٦- الاهتمام بإكساب جميع العاملين بالمديرية الخبرات اللازمة لأداء مهام أعمالهم على أكمل وجه، مع إبراز أهمية وقيمة دور كل منهم في تحقيق أهداف المديرية؛ مما يزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين داخل العمل؛ ويخلق بيئة إيجابية للاستغراق الوظيفي (Tiwari, Shashi, 2011).

٤/١٦- ضرورة خلق والمحافظة على بيئة إدارية محفزة؛ حيث تسود اللامركزية، والعدالة التنظيمية (أبا زيد، ٢٠١٠)؛ مما يؤدي إلى المزيد من انسجام وولاء وانتماء العاملين للمديرية، وبالتالي؛ تنمية مستوى استغراقهم الوظيفي.

٥/١٦- حرص جميع القيادات بالمديرية على انتهاج السلوكيات التي تنم عن التواضع، والثقة في جميع العاملين؛ بالشكل الذي يدعم تمكينهم النفسي، ومن ثم؛ استغراقهم الوظيفي (Jeung; Yoon, 2016).

٦/١٦- ضرورة قيام المسؤولين بالمديرية بتقدير ومكافأة العاملين المتميزين؛ بالشكل الذي يشجع ويدعم الدقة والتميز في أداء المهام والأنشطة المختلفة بالمديرية، ويساعد على المزيد من الاستغراق الوظيفي لدى العاملين (Boon; et al., 2007).

٧/١٦- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية بالمديرية، والتركيز على بناء وتنمية واستمرار العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين، وتوفير فرص الترقية لجميع العاملين (Kuruuzum; et al., 2009).

## ١٧- البحوث المستقبلية المقترحة:

يمكن اقتراح بعض القضايا الهامة؛ والتي تصلح من وجهة نظر الباحث- كأبحاث مستقبلية، وهي:

## ١٧/١- البحوث المستقبلية المتعلقة بالتمكين النفسي للعاملين:

- دور التمكين النفسي للعاملين في فعالية الإدارة بالجودة الشاملة.
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء وتنمية التمكين النفسي للعاملين.
- أثر التمكين النفسي للعاملين في تحقيق جودة حياة العمل.

## ١٧/٢- البحوث المستقبلية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستغراق الوظيفي.
- أثر الاستغراق الوظيفي في مستوى الذاكرة التنظيمية.
- دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## ١٨- المراجع:

## ١٨/١- المراجع العربية:

١. أبو زيد، رياض، (٢٠١٠)، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد ٢٤، العدد ٢، ص ص ٤٩٣-٥١٩.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (١٩٩٦)، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية - المجلد الرابع - العدد الأول، الكويت، نوفمبر ١٩٩٦.
- ٣.

(١٩٩٩)، "مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثالث، سبتمبر ١٩٩٩.

٤. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_،  
(٢٠٠٧)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٥. جرادات، ناصر محمد سعود؛ آخرون، (٢٠١٣)، "أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة"، مجلة جامعة الخليل، المجلد ٨، العدد ١، ص ص ٦٣-٨٩.
٦. العابدي، علي رزاق جواد، (٢٠١٢)، "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢٤، ص ص ١٤٧-١٧٤.
٧. العبادي، هاشم، (٢٠١٢)، "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل"، مجلة دراسات إدارية، العدد ٩، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
٨. عبد الغني، شيماء عبد الغني، (٢٠١٢)، "أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
٩. ماضي، أحمد ديب محمد، (٢٠١٤)، "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
١٠. المعاني، أحمد إسماعيل، (٢٠١١)، "أثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التمكين النفسي للعاملين"، المؤتمر الخامس للجودة في الشرق الأوسط، دبي، ١-٢ شباط ٢٠١١.
١١. المعاني، أحمد إسماعيل، (٢٠١٤)، "أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٤، العدد ١، ص ص ٣٣-٥٦.

١٢. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد ٢، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
١٣. مهدي، إبراهيم محمد؛ المحلاوي، ميرفت طلعت، (٢٠٠٣)، "الإحصاء التطبيقي وبحوث العمليات"، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة.

## ٢/١٨ - المراجع الأجنبية:

1. Arnold, J. A.; et al., (2000), "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviours", Journal of Organizational Behaviour, Vol. 21, pp. 249-69.
2. Bhatnagar, Jyotsna; Sandhu, Sheetal, (2005), "Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior in IT Managers", A Talent Retention Tool Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 40, No. 4, pp. 449-469.
3. Boon, Ooi Kengp; et al., (2007), "HRM and TQM: Association with Job Involvement", Personnel Review, Vol. 36, No. 6, pp. 939-962.
4. Bordin, Carina; et al., (2006), "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees", Management Research News, Vol. 30, No. 1, pp. 34-46.
5. Carmeli, Abraham, (2005), "Exploring Determinants of Job Involvement: An Empirical Test among Senior Executives", International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 5, pp. 457-472.
6. Carol, Yeh-Yun Lin, (2002), "Empowerment in the Service Industry: An Empirical Study in Taiwan", The Journal of Psychology, Vol. 136, No. 5, pp. 555-560.
7. Chan, Thomas Chi Keung; et al., (2010), "The Diminished Effect of Psychological Empowerment on the Self-Empowered", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 20, No. 6, pp. 531-543.

8. Cherubin, Gene, (2011), "Perceived Organizational Support and Engagement", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organizational Leadership, School of Business and Leadership, Nyack College.
9. Congerm J. A.; Kanungo, R. B., (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol. 13, pp. 471-482.
10. Cortis, Rachelle; Cassar, Vincent, (2005), "Perceptions of and about Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes", Women in Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 149–164.
11. De Zilva, LC, (2014), "Psychological Empowerment as A Moderator of the Effects on Job Attitudes and behaviors on Service Quality in the Hotel Industry: a Singapore Context", DBA, Southern Cross University, Lismore, NSW.
12. Dinc, Muhammet Sait; Aydemir, Muzaffer, (2013), "The Role of Job Involvement as A Mediator in Employees' Moral Values - Organizational Commitment Relationship: Bosnian Case", European Researcher, Vol. 53, No. 6-2, pp. 1728-1738.
13. Geralis, M.; Terziovski, M., (2003), "A Quantitative Analysis of the Relationship between Empowerment Practices and Service Quality Outcomes", Total Quality Management, Vol. 14, No. 1, pp. 45-62.
14. Gilmore, A., (2001), "Call Centre Management: Is Service Quality A Priority?", Managing Service Quality, Vol. 11, No. 3, pp. 153-9.
15. Gong, Y., Huang; et al., (2009), "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 4, pp. 765-78.
16. Govender, S.; Parumasur, S. B., (2010), "The Relationship between Employee Motivation and Job Involvement", South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol. 13, No. 3, pp. 237-253.

17. Hechanova, R. M.; et al., (2009), "Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Performance among Filipino Service Workers", Asian Journal of Social Psychology, Vol. 9, No. 1, pp. 72-78.
18. Huang, Liang-Chih; et al., (2016), "High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement: An Empirical Study", Personnel Review, Vol. 45, No. 2, pp. 296-314.
19. Hui, M. K.; et al., (2004), "Empowerment Effects across Cultures", Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 1, pp. 46-60.
20. Islam, Talat; et al., (2016), "The Role of Organizational Learning Culture and Psychological Empowerment in Reducing Turnover Intention and Enhancing Citizenship behavior", The Learning Organization, Vol. 23, No. 2/3, pp. 156-169.
21. Jayawardana, Ananda K. L.; et al., (2013), "Job Involvement and Performance among Middle Managers in Sri Lanka", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 21, pp. 4008–4025.
22. Jeung, Chang-Wook; Yoon, Hea Jun, (2016), "Leader Humility and Psychological Empowerment: Investigating Contingencies", Journal of Managerial Psychology, Vol. 31, No. 7, pp. 1122-1136.
23. Karia, N., Ahmad, A.Z., (2000), "Quality Practices that Pay: Empowerment and Teamwork", Malaysian Management Review, Vol. 35, No. 2, pp. 66-76.
24. Kazlauskaitė, Ruta; et al., (2011), "Organizational and Psychological Empowerment in the HRM-Performance Linkage", Employee Relations, Vol. 34, No. 2, pp. 138–158.
25. Kuruuzum, Ayse; et al., (2009), "Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish Hospitality Industry", Tourism Review, Vol. 64, No. 1, pp. 4-16.
26. Leanne, C. G.; Gregory, A. L., (2007), "Time Budget Pressure, Auditor's Personality Type, and the Incidence of Reduced Audit

- Quality Practices”, Pacific Accounting Review, Vol. 19, No. 2, pp. 125-52.
27. Li , Yi; et al., (2015), "Locus of Control, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation Relation to Performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 4, pp. 422-438.
28. Marshall, Greg W.; et al., (2004), "Salesperson Job Involvement: Do Demographic, Job Situational, and Market Variables Matter?", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No. 5, pp. 337-343.
29. Matthews, R. A.; et al., (2003), “The Organizational Empowerment Scale”, Personnel Review, Vol. 32, No. 3, pp. 297-318.
30. Namasivayam , Karthik; et al., (2014), "The Influence of Leader Empowering Behaviors and Employee Psychological Empowerment on Customer Satisfaction", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 26, No. 1, pp. 69-84.
31. Onyishi, E. I., (2006), “The Role of Organizational Support, Psychological Empowerment and Employment Status on Organizational Citizenship Behavior”, Unpublished Ph.D, Department of Psychology, University of Nigeria, Nsukka.
32. Rich, Bruce Louis; et al., (2010), “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 3. pp. 617-635.
33. Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B., (2004), “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 293–315.
34. Schaufeli, W.B.; et al., (2002), “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Simple Confirmatory Factor Analytic Approach”, Journal of Happiness Studies, Vol. 3, No. 1, pp. 71-92.
35. Schaufeli, W.B.; et al., (2008), “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of A Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?”, Applied Psychology, Vol. 57, No. 2, pp. 173-203.
36. Scrima, Fabrizio; et al., (2014), “The Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Job involvement and

- Affective Commitment”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 15, pp. 2159–2173.
37. Singh , Ajay; Gupta, Bindu, (2015), "Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity", Benchmarking: An International Journal, Vol. 22, No. 6, pp. 1192-1211.
38. Singh, Shalini; et al., (2013), "Role of Lifestyle Orientation and Perceived Organizational Functioning in Psychological Empowerment of IT Professionals", Benchmarking: An International Journal, Vol. 20, No. 3, pp. 396-418.
39. Solansky, Stephanie, (2014), "Education and Experience Impact Leadership Development Psychological Empowerment", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35, No. 7, pp. 637-648.
40. Spreitzer, G. M., (2007), “A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work”, Sage Publications.
41. Spreitzer, G. M.; et al., (1999), “Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 4, pp. 511-526.
42. Srivastava , Anugamini Priya; Dhar, Rajib Lochan, (2016), "Impact of Leader Member Exchange, Human Resource Management Practices and Psychological Empowerment on Extra Role Performances: The Mediating Role of Organizational Commitment", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65, No. 3, pp. 351–377.
43. Thomas, K. W.; B. A. Velthouse, (1990), “Cognitive Elements of Empowerment”, Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 666-681.
44. Tiwari, Shashi, (2011), “Employee Engagement – The Key to Organizational Success”, ICOQM-10, Kolkata.
45. Ueda, Yutaka, (2012), “Effect of Job Involvement on Importance Evaluation of Organizational Citizenship Behavior”, International Journal of Business and Society, Vol. 13, No. 1, pp. 77-89.

46. Wirtz, J.; et al., (2008), “Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines”, Managing Service Quality, Vol. 18, No. 1, pp.4-19.
47. Yoo, D.; et al., (2006), “A Comparative Study on Cultural Differences and Quality Practices – Korea, USA, Mexico and Taiwan”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 6, pp. 607-24.
48. Zhang, Suchuan, (2014), “Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China”, Journal of Business Ethics, Vol. 120, pp. 165–174.