



Organizational empowerment and its impact on raising the level of professional expectations among technical supervisors in the sports and scouting activity departments

Asst. Lec. Qasim Abdul Hafeez Mahmoud Hussein * 

General Directorate of Education in Nineveh Governorate. Bashiqa Education Directorate, Iraq.

*Corresponding author: qasimabdulhafedh1@gmail.com

Received: 18-05-2025

Publication: 28-08-2025

Abstract

The research aims to identify a set of issues related to the work of the sports and scouting activity departments in Iraq, including the level of organizational empowerment practices in the sports and scouting activity departments in Iraq. The level of professional expectations held by technical supervisors in the sports and scouting activity departments, as well as the nature of the role played by the sports and scouting activity departments' application of organizational empowerment practices in raising the level of professional expectations of the technical supervisors working in them. The researcher used the descriptive approach using the survey and correlation methods to suit the nature and problem of the research. The research community was defined as technical supervisors working in the sports and scouting activity departments in Iraq. Their number is (275) supervisors. The main sample of the research included all members of the research community using the comprehensive enumeration method. Then, the main sample was divided into three sub-samples: the exploratory study sample with a number of (15) technical supervisors, and the statistical analysis sample with a number of (156) supervisors. The third is the final application sample, which includes (104) supervisors. In order to collect the necessary data for the research, the researcher prepared two questionnaires. The first scale measures the level of organizational empowerment in the sports and scouting activity departments, and the second measures the level of professional expectations among technical supervisors.

Keywords: Organizational Empowerment, Career Expectations, Technical Supervisors, Sports And Scouting Activities.



التمكين التنظيمي وأثره في رفع مستوى التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين في أقسام
النشاط الرياضي والكشفي

م.م. قاسم عبد الحافظ محمود حسين

العراق. المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مديرية تربية بعشيقية

gasimabdulhafedh1@gmail.com

تاريخ نشر البحث 2025/8/28

تاريخ استلام البحث 2025/5/18

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مجموعة من الأمور المرتبطة بعمل أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق، منها مستوى ممارسات التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق، ومستوى التوقعات المهنية التي يمتلكها المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، فضلاً عن طبيعة الدور الذي يؤديه تطبيق أقسام النشاط الرياضي والكشفي لممارسات التمكين التنظيمي في رفع مستوى التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقتي المسح والعلاقات الارتباطية لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث، وقد تمّ تحديد المجتمع الخاص بالبحث بالمشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق، والذين يبلغ عددهم (275) مشرفاً، وقد اشتملت العينة الرئيسة للبحث على جميع أفراد مجتمع البحث بطريقة الحصر الشامل، ومن ثمّ تم تقسيم العينة الرئيسة إلى ثلاث عينات فرعية هي عينة الدراسة الاستطلاعية بعدد (15) مشرفاً فنياً، وعينة التحليل الإحصائي بعدد (156) مشرفاً، أما الثالثة فهي عينة التطبيق النهائي والتي يبلغ عدد أفرادها (104) مشرفاً، وبهدف جمع البيانات اللازمة للبحث قام الباحث بإعداد استبيانين، المقياس الأول يقيس مستوى التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، والثاني يقيس مستوى التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين.

الكلمات المفتاحية: التمكين التنظيمي، التوقعات المهنية، المشرفين الفنيين، النشاط الرياضي والكشفي

1- المقدمة:

يُعَدُّ الإشراف الفني الرياضي والكشفي واحد من الركائز الأساسية لتنظيم الفعاليات الرياضية والكشفية المدرسية، إذ إنه يمثل عملية تعليمية رياضية شاملة تتضمن إعداداً وتنظيماً دقيقين، فضلاً عن أن المشرفين الفنيين يضمنون التزام جميع الأطراف المشاركة في الحدث الرياضي بالقواعد واللوائح المعمول بها، كما أنهم وخلال تنفيذ المسابقات الرياضية والكشفية يؤدون أدواراً إضافية بوصفهم حكام محايدين، يؤكدون على تطبيق آليات اللعب النظيف، وبذلك يكون وجودهم ضماناً للحفاظ على النظام، مع منح الأولوية لسلامة جميع المشاركين، ويديرون حالات الطوارئ بكفاءة.

لذا فإنه في صميم المنظمات الرياضية الناجحة لابد من اعتماد فلسفة عمل راسخة تعمل على وضع تعريف منطقي وصحيح للعلاقة بينها وبين أفرادها، وذلك عبر اعتماد استراتيجية تنظيمية متكاملة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى جميع العاملين فيها، بدءاً من الإداريين إلى الموظفين وصولاً إلى الكوادر الفنية، وذلك عبر منحهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما قد يقود إلى تحول جوهري في ثقافة العمل، كما أنه قد ينتقل بالمنظمة من نموذج هرمي تقليدي إلى نموذج تشاركي ديناميكي، يتم فيه تقدير مساهمات كل فرد، وتُحترم آراؤه، ويُشجع على المبادرة والابتكار، فضلاً عن أنه يتوجب أن يتجاوز ذلك إلى بناء بيئة عمل حاضنة، تحرص على توفير الدعم والموارد والتدريب اللازم للأفراد لتمكينهم من النجاح في مهامهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم، وبذلك فإن سيمثل استثمار استراتيجي في رأس المال البشري للمنظمة، يهدف إلى تعزيز الروح المعنوية والانتماء، وتحسين جودة القرارات، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التميز المستدام في عالم الرياضة التنافسي، من هنا فإن تبني المنظمات والمؤسسات الرياضية لمثل هذا المفهوم يحقق لهم توطيد أسس متينة تعمل على تحقيق النجاح خلال المدى الطويل، وتضمن قدرتها على المنافسة بفاعلية في بيئة رياضية تتسم بالتطور المستمر والتحديات المتزايدة، هذه الفلسفة التنظيمية يمكن أن يطلق عليها إدارياً مفهوم التمكين التنظيمي الذي يشير إليه (Ghani Kanesan bin Abdullah et al. 2020) بأنه العمليات والسياسات التي تتيح للموظفين زيادة مستوى السلطة والمسؤولية، وتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد على بناء بيئة عمل تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات والموارد، ومنحهم الثقة والمساءلة، مما يعزز شعورهم بالقدرة والكفاءة، ويسهم في تحسين أدائهم وولائهم للمنظمة.

(Ghani Kanesan bin Abdullah et al. 2020.6)

كما يذكر (Ali. 2025) بأن مفهوم تمكين الموظفين يشير إلى العملية التي تمنح من خلالها المؤسسات موظفيها سلطة ومسؤولية واستقلالية أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ويشمل ذلك تمكين الموظفين من المبادرة والمشاركة بفعالية في العمليات التنظيمية والتحكم في مهامهم، مما يعزز الشعور بالملكية والتحفيز. (Ali. 2025.3)

ومما لا شك فيه فإن الأفراد العاملين في المنظمات الرياضية يمتلكون مجموعة الطموحات والآمال والتطلعات التي يحملونها تجاه مسارهم الوظيفي داخل هذا القطاع، وهي بمثابة خريطة طريق شخصية يرسمها الموظف لنفسه، يحدد من خلالها وجهته المهنية، وتوضح المراحل الوظيفية التي يطمح إلى اجتيازها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والتي قد لا تقتصر فقط على الترقيات وزيادة الدخل، وإنما تتعداها لتشمل جوانب أخرى أكثر عمقاً، مثل اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والشعور بالتقدير والاعتراف، والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة الرياضية، وبالتأكيد فإن تحقيق ذلك يتطلب توافر مجموعة من العوامل، منها طبيعة الوظيفة، والمهارات والخبرات الشخصية اللازمة، والقيم والمبادئ التي لابد من الاتصاف بها، والفرص المتاحة داخل المنظمة، فضلاً عن الثقافة التنظيمية السائدة فيها، لذا فإنه عندما تكون هذه التطلعات والطموحات واقعية ومتوافقة مع قدرات هؤلاء الأفراد، وكذلك مع أهداف المنظمة وإمكانياتها بشكل عام، فإنها تصبح محفزاً قوياً للأداء والإنتاجية والإبداع، وفيما لو كانت غير واقعية أو غير متوافقة، فقد تؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط وخيبة الأمل وتراجع الأداء، وقد تصل في بعض الحالات إلى تقديم الاستقالة أو الانتقال بحثاً عن فرص أخرى، لذا يعدّ فهم تطلعات العاملين في المنظمات الرياضية، والعمل على تلبيتها قدر الإمكان أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والتميز في هذا القطاع الحيوي، هذه التطلعات والطموحات التي يمتلكها كل فرد من أفراد المنظمات والمؤسسات الرياضية يمكن أن يطلق عليها مصطلح التوقعات المهنية.

والتي يذكرها (YAŞAR and ÖZTÜRK. 2023) بأنها تمثل التصورات والأمان التي يضعها الأفراد تجاه مستقبلهم المهني، وتشمل أهداف العمل والوظائف التي يطمحون إليها، معتمدين على اعتقاداتهم، وقدراتهم، والظروف المحيطة بهم، ويُعد التوقع المهني ناتجاً عن تقييم شخصي وواقعي للفرص المتاحة والتحديات، وقد يتغير مع تطور الخبرات والمعرفة، كما يُعبّر عن آمانيات الفرد وطرقه لتحقيق النجاح المهني في المستقبل

(YAŞAR and ÖZTÜRK. 2023.642)

ويضيف (Kodagoda and Deheragoda 2021) بأن التوقعات المهنية تمثل التقاضات غير المكتوبة التي ينشئها الموظفون مع أصحاب العمل، والتي تتعلق بمسؤوليات الوظيفة، والتتمية المهنية، وبيئة العمل، والحوافز، حيث أن تحقيق أو عدم تحقيق هذه التوقعات يُمكن أن يؤدي إلى شعورهم بالرضا أو عدم الرضا، وتقليل أو زيادة رغبتهم في البقاء والاستمرار في العمل (Kodagoda and Deheragoda. 2021.14)

من هنا فإن أهمية هذا البحث تكمن في عدّة محاور جوهرية، أبرزها هو تسليط الضوء على العلاقة الديناميكية بين بيئة العمل التمكينية والتطلعات المهنية للعاملين في قطاع رياضي كشفي مدرسي حيوي، مما يسهم في حدوث فهم أعمق لكيفية تأثير الممارسات الإدارية على الرضا الوظيفي والإنتاجية، فضلاً عن ذلك فإن هذا البحث يركز على طبقة ذات تأثير كبير على الرياضة المدرسية ألا وهم المشرفين الفنيين الذي يمثلون حجر الزاوية في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، والذين يؤدون دوراً محورياً في توجيه وتطوير القطاع التعليمي المتمثل بالطلبة، كما قد يسهم هذا البحث بتقديم توصيات عملية وملموسة للمنظمات الرياضية والكشفية حول كيفية تطبيق مبادئ التمكين التنظيمي لتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، فضلاً عن إثراء المكتبة الإدارية الرياضية بالأدبيات العلمية في مجال الإدارة الرياضية والكشفية، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات قيمة للباحثين والممارسين المهتمين بتطوير هذا القطاع، كما يقدم البحث عبر النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلاله فرصة لتقييم فعالية الممارسات الإدارية الحالية في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط للتحسين والتطوير المستمر.

تعاني أقسام النشاط الرياضي والكشفي من بعض التحديات التي تُبرز كل منها الحاجة الماسة إلى دراستها، إذ لاحظ الباحث وبحكم متابعته الكثيرة لعمل هذه الأقسام بأنها كثيراً ما تعاني من محدودية فرص النمو المهني، مما يجعل المشرفين الفنيين العاملين فيها يتقنون إلى المزيد من برامج التدريب وورش العمل التي من شأنها أن تحسن من مهاراتهم التي تدعم مساراتهم المهنية، كما أن نقص المكافآت الملموسة وغير الملموسة يمكن أن يُضعف دوافعهم وطموحاتهم، ويُعزز شعورهم بعدم التقدير الكافي لتقانيهم وإنجازاتهم، فضلاً عن ذلك فإن هؤلاء المشرفين الفنيين غالباً ما يجدون أنفسهم ملزمين بتنفيذ التوجيهات الممنوحة لهم دون إبداء مشاركة فعّالة في عمليات صنع القرار المتعلقة بالبرامج الرياضية والكشفية، مما يعيق شعورهم بالملكية المهنية والمسؤولية الوظيفية، كما أن نقص الدعم الإداري سواء تمثل ذلك في عدم كفاية الموارد غير الكافية، أو وجود الإجراءات المُعقدة، يضاف لها وجود مناخ يعج بالروتين وعدم المرونة الإبداع والابتكار، كما استشعر الباحث ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي بين المشرفين، مما يشير إلى عدم رضاهم عن مساراتهم المهنية الحالي أو نقص فرص النمو والتطور، فضلاً عن نقص الحوافز والتقدير، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يؤثر سلباً على دافعية المشرفين والتزامهم

تجاه عملهم، من هنا حاول الباحث دراسة هذه المشكلات عبر صياغتها في مجموعة تساؤلات بحثية هي:

- هل تمتلك أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق خصائص التمكين التنظيمي في عملها؟ وما هو مستوى تلك الخصائص؟
- هل يمتلك المشرفون الفنيون في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق توقعات مهنية بخصوص عملهم في هذه الأقسام؟ وما هو مستوى تلك التوقعات؟
- هل يؤدي امتلاك أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق لخصائص التمكين التنظيمي دوراً في رفع مستوى التوقعات المهنية لمشرفيها الفنيين؟ وما هي طبيعة ذلك الدور؟

ويهدف البحث الى:

- 1- إعداد مقاييس لقياس مستوى التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، ومستوى التوقعات المهنية للمشرفين الفنيين في تلك الأقسام.
- 2- التعرف على مستوى ممارسات التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين.
- 3- التعرف على مستوى التوقعات المهنية التي يمتلكها المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي من وجهة نظرهم الشخصية.
- 4- التعرف على طبيعة الدور الذي يؤديه تطبيق أقسام النشاط الرياضي والكشفي لممارسات التمكين التنظيمي في رفع مستوى التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين العاملين فيها.

2- إجراءات البحث:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع وعينة البحث:

تمّ تحديد المجتمع بالمشرفين الفنيين العاملين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي التابعة لمديريات التربية في محافظات العراق خلال العام الدراسي (2024-2025)، والبالغ عددها (20) قسماً موزعة على (15) محافظة، وتضم هذه الأقسام (275) مشرفاً فنياً، ولأن هذا المجتمع بعدّ محدود الحجم فقد قام الباحث باختيارهم جميعاً ليشكلوا عينة البحث الرئيسة، وبهدف إعداد المقاييس والحصول على البيانات المطلوبة قام الباحث بتقسيم هذه العينة إلى عينات ثلاثة فرعية، ومسميات هذه العينات مع تفاصيلها بينها الباحث في الجدول (1).

الجدول (1) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة

العينة	العدد	النسبة المئوية
الدراسة الاستطلاعية	15	5.5%
التحليل الإحصائي	156	56.7%
التطبيق النهائي	104	37.8%
الرئيسة	275	100%

2-3 أدوات البحث:

بهدف الحصول على البيانات المطلوبة في البحث، قام الباحث بإعداد مقاييس، المقياس الأول يقيس مستوى التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، بينما يقيس المقياس الثاني مستوى التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين في تلك الأقسام، وتتم الإجابة عن هذين المقياسين من قبل المشرفين الفنيين، وقد جرت عملية الإعداد من خلال مجموعة خطوات.

الخطوة الأولى هي صياغة الفقرات التي ستمثل التكوين الأولي لمقاييس البحث، وقد توصل الباحث لها عبر الاطلاع على مجموعة من البحوث والمصادر العلمية التي تناولت مفهوم كلٍّ من متغير التمكين التنظيمي وهي (Ali et al. 2025) (Stamenovic. 2025) (Ali. 2025) (أبوزبيدة، داما، حافي. 2025) (Djunaedi et al. 2023) (Sarvari. Razeghi. and Mahmoudian. 2024) (حامد، عبدالله، عبدالسلام. 2022) (Mustafa and Demrel. 2022) (Ghani Kanesan bin 2022) (Abdullah et al. 2020) (Rothman et al. 2019)، ومتغير التوقعات المهنية (السعيدية وآخرون. 2025) (Bihu and Dachi. 2025) (Bloom et al. 2025) (Çavuş. Zirzakıran. and 2025) (Xu. Zhang. and Wang. 2025) (Tokgöz 2025) (Wang and Prasetia et al. 2024)

(Caspı and Gorsky .2024) (Nurhayati. Latif. and Anwar. 2024) Yang .2024)

(الخصوصي وعمر. 2023)، وبناءً على ذلك قام الباحث بصياغة (15) عبارة لكل استبيان. وللإجابة بشكل دقيق عن فقرات كل من مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية اقترح الباحث مجموعة من البدائل للإجابة على وفق مقياس ليكرت الخماسي الأوزان، وهذه البدائل هي (أتفق تماماً، أتفق غالباً، أتفق أحياناً، أتفق نادراً، لا أتفق أبداً)، والجدول (2) يبين أوزان هذه البدائل.

الجدول (2) يبين أوزان بدائل الإجابة عن المقياسين

لا تتطبق أبداً	تتطبق نادراً	تتطبق أحياناً	تتطبق غالباً	تتطبق تماماً	البديل
1	2	3	4	5	الوزن

بعد ذلك اتجه الباحث نحو التأكد من تمتع كل من مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية بميزة الصدق الظاهري، قام الباحث بعرضهما على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، والذين يبلغ عددهم (11) خبيراً، وبعد استعادة استمارات الاستبيانات تبين أن جميع فقرات المقياسين كانت تمتلك الصلاحية وفقاً لآراء الخبراء بنسب اقترنت بين (81%-100%)، والجدول (3) يبين نتائج الصدق الظاهري لاستبائي البحث.

الجدول (3) يبين الصدق الظاهري لمقياس البحث

التمكين التنظيمي				التوقعات المهنية			
الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق	الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق
1	10	1	%90	1	10	1	%90
2	11	-	%100	2	10	1	%90
3	9	2	%81	3	10	1	%90
4	10	1	%90	4	10	1	%90
5	10	1	%90	5	10	1	%90
6	10	1	%90	6	9	2	%81
7	9	2	%81	7	11	-	%100
8	11	-	%100	8	11	-	%100
9	11	-	%100	9	11	-	%100
10	11	-	%100	10	9	2	%81
11	10	1	%90	11	10	1	%90
12	10	1	%90	12	9	2	%81
13	10	1	%90	13	9	2	%81
14	10	1	%90	14	11	-	%100
15	9	2	%81	15	9	2	%81

4-2 الدراسة الاستطلاعية:

يهدف التعرف على إمكانية عينة البحث في الإجابة عن فقرات كل من مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية، ومدى وضوحها لهم من حيث الصياغة والوضوح، فضلاً عن تحديد التحديات التي ربما يتعرض لها الباحث عند تطبيق المقياسين، قام الباحث بتطبيقهما عينة الدراسة الاستطلاعية المستخرجة بشكل عشوائي من عينة البحث الرئيسة، والبالغ عدد أفرادها (15) مشرفاً فنياً، وقد جرت عملية التطبيق بتاريخ (2025/3/2)، وتمكن الباحث من خلالها من التعرف على الوقت الذي يحتاجه أفراد العينة للإجابة عن الاستبيانين والذي بلغ (17) دقيقة في المتوسط.

5-2 التحليل الإحصائي:

بعد التوصل إلى الصورة الأولية لكلّ من مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية، وبغية إتمام عملية إعدادهما على وفق الإجراءات العلمية، قام الباحث بتطبيقهما على عينة التحليل الإحصائي البالغ عدد أفرادها (156) مشرفاً فنياً، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدّة الزمنية الممتدة بين (2025/3/13-10)، وبعد استخراج النتائج وتحليلها، تمّ تطبيق العمليات الإحصائية اللازمة للتأكد من امتلاكها لخصائص الصدق والثبات.

وللتأكد من امتلاك كلّ من مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية لصفة الصدق، فقد قام الباحث بإيجاد اتساق كل فقرة من الفقرات مع مع الهيكل الرئيسي للمقياس الذي تنتمي له، وذلك عبر إيجاد معاملات الارتباط بين درجات الفقرات وبين الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (4) يبين صدق الاتساق الداخلي لمقياسي البحث.

الجدول (4) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياسي البحث

التمكين التنظيمي			التوقعات المهنية		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.123	0.233	1	0.717	0.000
2	0.413	0.000	2	0.814	0.000
3	0.481	0.000	3	0.690	0.000
4	0.573	0.000	4	0.713	0.000
5	0.334	0.001	5	0.744	0.000
6	0.464	0.000	6	0.751	0.000
7	0.529	0.000	7	0.727	0.000
8	0.525	0.000	8	0.695	0.000
9	0.443	0.000	9	0.597	0.000
10	0.481	0.000	10	0.787	0.000
11	0.601	0.000	11	0.753	0.000
12	0.622	0.000	12	0.606	0.000
13	0.548	0.000	13	0.611	0.000
14	0.535	0.000	14	0.527	0.000
15	0.656	0.000	15	0.633	0.000

الجدول (4) يتبين أن أغلب فقرات مقياس التمكين التنظيمي كانت تمتلك اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمقياس، إذ ارتبطت معاً بدرجات ارتباط تراوحت بين (0.334-0.656)، وذلك عند مستويات دلالة معنوية اقترنت بين (0.001-0.000)، باستثناء الفقرة (1) التي كانت غير متسقة مع الدرجة الكلية للمقياس، إذ بلغ معامل ارتباطهما (0.123) عند مستوى دلالة غير معنوي بلغ (0.233)، أما مقياس التوقعات المهنية فقد كانت جميع فقراتها ذات اتساق داخلي مع الدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت درجات الارتباط بين فقرات الاستبيان وبين الدرجة الكلية بين (0.527-0.814)، وعند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.000) لجميعها.

وبهدف استخراج معاملات الثبات لكل من مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية، اعتمد الباحث على طريقة ألفا كرونباخ، والجدول (5) يبينان ثبات الاستبيانين.

الجدول (5) يبين معاملات الثبات لمقياس البحث

استبيان التوقعات المهنية	استبيان التمكين التنظيمي
طريقة ألفا كرونباخ	
0.877	0.854

2-6 الصورة النهائية لمقياسي البحث:

بعد أن تأكد الباحث من تمتع كلٍّ من مقياسي البحث بصفة الصدق والثبات، أصبحت الصورة النهائية لمقياس التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي مكونة من (14) فقرة، فيما أصبحت الصورة النهائية لمقياس التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين مكونة من (15) فقرة، وتكون الإجابة عن كلا الاستبيانين عبر بدائل إجابة خماسية وهي (تتطبق تماماً، تتطبق غالباً، تتطبق أحياناً، تتطبق نادراً، لا تتطبق أبداً)، وبذلك تصبح أعلى درجة لمقياس التمكين التنظيمي هي (75) درجة، ولمقياس التوقعات المهنية هي (70) درجة، أما أدنى درجة لمقياس التمكين التنظيمي فبلغت (14) درجة، ولمقياس التوقعات المهنية هي (15) درجة.

3- عرض النتائج ومناقشتها:

الجدول (6) مستويات فقرات مقياس التمكين التنظيمي

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مستوى الفقرة
1	يشجع قسم النشاط الرياضي والكشفي المشرفين الفنيين على المشاركة بنشاط في عمليات صنع القرار التي تؤثر على عملهم	3.76	0.818	3	9.291	0.000	مرتفع
2	يحرص القسم على تشكيل بيئة يشعر فيها المشرفون الفنيون بالأمان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من المحاسبة	3.13	1.447	3	0.898	0.371	متوسط
3	يوفر القسم الموارد والدعم اللازمين للمشرفين الفنيين لأداء وظائفهم بفعالية	3.80	1.64	3	7.521	0.000	مرتفع
4	تمكن الإدارة المشرفين الفنيين لتحمل مسؤولية عملهم واتخاذ القرارات دون إشراف مستمر	3.37	1.495	3	2.475	0.015	مرتفع
5	يزود القسم مشرفيه الفنيين بفرص للنمو والتطور المهني	4.12	0.998	3	0.523	0.000	مرتفع
6	تعترف الإدارة بمساهمات المشرفين الفنيين وتقدر دورها في نجاح القسم	3.08	1.529	3	11.225	0.602	متوسط
7	تشرك الإدارة المشرفين الفنيين في وضع الأهداف والغايات المحددة للقسم	4.24	0.866	3	14.319	0.000	مرتفع
8	يزود القسم مشرفيه الفنيين بالمعلومات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية	2.92	1.568	3	0.510	0.611	متوسط
9	يدعم القسم المشرفين الفنيين عند المخاطرة في تجربة أفكار جديدة	3.34	1.353	3	2.547	0.012	مرتفع
10	يلتزم القسم بتوفير فرص متساوية لجميع المشرفين الفنيين لتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية والكشفية	3.36	1.519	3	2.238	0.027	مرتفع
11	يعزز القسم ثقافة الابتكار والإبداع عبر تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق	3.76	0.996	3	7.629	0.000	مرتفع

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مستوى الفقرة
12	يشرك القسم مشرفيه الفنيين في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف بعيدة المدى	3.11	1.497	3	0.735	0.464	متوسط
13	يستجيب القسم لاحتياجات الموظفين وشكواهم على الفور	2.89	1.601	3	0.687	0.494	متوسط
14	يدعم القسم المشرفين الفنيين في سعيهم لتحقيق التوازن بين العمل والحياة	2.88	1.629	3	0.737	0.463	متوسط
	المقياس	51.32	12.242	42	7.613	0.000	مرتفع

من ملاحظة الجدول (6) يتبين لنا أن فقرات مقياس التمكين التنظيمي كانت ذات مستويات تقترب بين (مرتفع، ومتوسط)، إذ حصلت الفقرات (1، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10، 11) كانت ذات مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.76، 3.80، 3.37، 4.12، 4.24، 3.34، 3.36، 3.76)، وعند مستويات دلالة معنوية اقتربت بين (0.000-0.015)، فيما حصلت الفقرات (2، 6، 12، 13، 14) على مستوى متوسط بأوساط حسابية بلغت (3.13، 3.08، 2.92، 3.11، 2.89، 2.88) عند مستويات دلالة اقتربت بين (0.371 - 0.611)، وحصل المقياس بشكله الكلي على مستوى مرتفع لامتلاكه وسط حسابي بلغ (51.32) عند مستوى دلالة بلغ (0.000).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لمقياس التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي إلى حالة التشجيع التي يقوم بها القسم للمشرفين الفنيين على المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار التي تؤثر على عملهم، فضلاً عن توفيره الموارد والدعم اللازمين للمشرفين الفنيين لأداء وظائفهم بفعالية، والمتمثلة بالدعم المالي والمعدات والتدريب والتكنولوجيا، وكذلك توجه الإدارة نحو تمكين المشرفين الفنيين لتحمل مسؤولية عملهم واتخاذ القرارات دون إشراف مستمر، والثقة في قدراتهم وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم القيادية، وتزويدهم بفرص للنمو والتطور المهني، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويحفزهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم، كما وأن إشراك الإدارة للمشرفين الفنيين في وضع الأهداف والغايات المحددة للقسم يضمن أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ويعزز من التزامهم بتحقيقها، يضاف لذلك دعم القسم لمشرفيه عند مخاطرتهم في تجربة أفكار جديدة، والتزامه بتوفير فرص متساوية لجميع المشرفين الفنيين لتنظيم وتنفيذ الأنشطة الرياضية والكشفية، مما يعزز من العدالة والمساواة في بيئة العمل.

إذ يشير (Wójcik. 2017) بأن التمكين التنظيمي يتطلب بناء بيئة من الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، يشعر فيها الجميع بالانتماء والأمان في التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم، وتعزيز التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة لضمان تدفق المعلومات وتبادل الخبرات بشكل سلس، وتمكينهم من التعرف على

المشكلات التي تواجههم، ومنحهم القدرة على حلها بشكل مستقل، مع توفير الدعم اللازم لهم لتحقيق ذلك.
(Wójcik .2017.166-67)

الجدول (7) مستويات فقرات مقياس التوقعات المهنية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مستوى الفقرة
1	أسعى للوصول إلى منصب إداري أعلى في قسم النشاط الرياضي والكشفي خلال السنوات القادمة	3.33	1.646	3	2.005	0.048	مرتفع
2	أطمح إلى أن أصبح خبيراً معترفاً به في مجال التخصص الرياضي والكشفي على المستوى المحلي	2.86	1.700	3	0.824	0.412	متوسط
3	أرغب في الحصول على شهادات مهنية متقدمة في مجال الإدارة الرياضية أو القيادة الكشفية	3.63	1.426	3	4.418	0.000	مرتفع
4	أخطط للمساهمة الفعالة في تطوير برامج وأنشطة رياضية وكشفية مبتكرة	3.18	1.540	3	1.169	0.245	متوسط
5	أتوقع أن يوفر لي القسم فرصاً للتدريب والتطوير المهني المنتظم	3.31	1.390	3	2.230	0.028	مرتفع
6	أود أن أحصل على فرص للإشراف على مشاريع وفعاليات رياضية جديدة لتوسيع خبرتي	3.07	1.616	3	0.433	0.666	متوسط
7	أرغب في الحصول على فرص للترقية وزيادة الراتب بناءً على أدائي	3.30	1.642	3	1.827	0.071	متوسط
8	أتطلع إلى الحصول على تقدير علني لإنجازاتي من قبل إدارة القسم أو الجهات المعنية	3.43	1.539	3	2.794	0.006	مرتفع
9	أتوقع أن يتم التعامل معي باحترام وتقدير من قبل زملائي ورؤسائي	3.58	1.634	3	3.549	0.001	مرتفع
10	أحرص على أن يتم تقييم أدائي بشكل عادل وشفاف وأن أحصل على ملاحظات بناءة لتطوير أدائي	3.25	1.714	3	1.459	0.148	متوسط
11	أتطلع إلى الحصول على دعم من القسم في	3.60	1.608	3	3.731	0.000	مرتفع

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مستوى الفقرة
	حالة وجود ظروف شخصية طارئة						
12	أرغب في العمل في بيئة صحية وداعمة تعزز الرفاهية النفسية والجسدية	3.28	1.621	3	1.727	0.087	متوسط
13	أرغب في أن يتم تفويضي بصلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الرياضية والكشفية	3.38	1.516	3	2.605	0.014	مرتفع
14	أتوقع أن يتم منحي قدرًا كافيًا من الاستقلالية في تنفيذ مهامى ومسؤولياتى	3.27	1.496	3	1.804	0.074	متوسط
15	أتأمل أن يتم التعامل معى باحترام وعدالة بغض النظر عن عرقى أو جنسى أو دينى	3.31	1.568	3	1.977	0.051	متوسط
	المقياس	49.78	17.636	45	2.710	0.008	مرتفع

يبين الجدول (7) أن فقرات مقياس التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين كانت ذات مستويات تقترب بين (مرتفع، ومتوسط)، والفقرات (1، 3، 5، 8، 9، 11، 13) كانت ذات مستويات مرتفعة، لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.33، 3.63، 3.31، 3.43، 3.58، 3.60، 3.38)، وذلك عند مستويات دلالة معنوية اقترنت بين (0.000-0.048)، بينما حصلت الفقرات (2، 4، 6، 7، 10، 12، 14، 15) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (2.86، 3.18، 3.07، 3.30، 3.25، 3.28، 3.27، 3.31)، وذلك عند مستويات دلالة غير معنوية اقترنت بين (0.051 - 0.666)، وحصل مقياس التوقعات المهنية بصورته الكلية على مستوى مرتفع بوسط حسابي بلغ (49.78) عند مستوى دلالة معنوي بلغ (0.008). النتيجة المرتفعة التي حصل عليها مقياس التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين الرياضيين إلى رؤيتهم الذاتية الطموحة والمتفائلة بمستقبلهم المهني، إذ إنهم يتطلعون إلى الترقية وتولي مناصب إدارية أعلى، مما يعكس رغبتهم في النمو الوظيفي والشخصي، كما أنهم حريصون على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال الحصول على شهادات مهنية متقدمة، وهذا يدل على إدراكهم لأهمية التعليم المستمر في مواكبة التطورات في مجالات الإدارة الرياضية والقيادة الكشفية، كما أنهم يتوقعون أن يوفر لهم القسم فرصاً للتدريب والتطوير المهني المنتظم، وهذا يعكس وعيهم بأهمية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي واكتساب مهارات جديدة، فضلاً عن طموحهم المتمثل في رغبتهم بالحصول على تقدير علني لإنجازاتهم من قبل إدارة القسم والجهات المعنية، وهذا يوضح حاجتهم إلى التقدير والاعتراف بجهودهم وإسهاماتهم، يضاف لها العلاقات الإيجابية في بيئة العمل، وتطلعهم إلى الحصول على دعم

من القسم في حالة وجود ظروف شخصية طارئة، ورغبتهم في أن يتم تفويضهم بصلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الرياضية والكشفية، وهذا يدل على رغبتهم في تحمل مسؤوليات أكبر والمساهمة بشكل فعال في تطوير العمل. إذ يذكر (Kodagoda and Deheragoda 2021) بأن متطلبات الموظفين لتوقعاتهم المهنية تتلخص في رغبتهم في بيئة عمل توفر لهم فرصاً مستمرة للتطوير والنمو، وتمنحهم تحديات معنوية تساعد على تحقيق ذاتهم، مع تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، كما أنهم يتوقعون الاعتراف بجهودهم من خلال التقدير المادي والمعنوي، ويفضلون العمل في مؤسسات تتماشى مع قيمهم وتوفر استقراراً وظيفياً، مع تفضيلهم للمرونة والفرص غير التقليدية في مسارهم المهني. (Kodagoda and Deheragoda .2021.15)

الجدول (8) معادلة الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	قيمة (ر)	قيمة (ر ²)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكين التنظيمي	0.718	0.515	524.155	0.000
التوقعات المهنية				

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين نتيجة كل مقياس التمكين التنظيمي ومقياس التوقعات المهنية، لوجود ارتباط بينهما بدرجة بلغت (0.718) مرتبطة بقيمة (ف) بلغت (524.155)، وعند مستوى دلالة (0.000)، فضلاً عن وجود نسبة مساهمة للتمكين التنظيمي في التوقعات المهنية بدرجة بلغت (0.515)، وهذا يعني أن ما يقارب من (51%) من التغيرات الحاصلة في التوقعات المهنية لدى المشرفين الفنيين تعود لاتباع أقسام النشاط الرياضي والكشفي لأساليب التمكين التنظيمي، والباقي يعود لمتغيرات أخرى. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود علاقة قوية ومؤثرة بين التمكين التنظيمي والتوقعات المهنية، إذ إنه عندما تتبنى الأقسام أساليب تمكين فعالة، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على طموحات وتطلعات المشرفين الفنيين، ويزيد من تفاؤلهم بمستقبلهم المهني داخل القسم، وهذا قد يعود كذلك إلى أن التمكين التنظيمي يخلق بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع المشرفين على تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية، فعندما يشعر المشرفون بأنهم جزء لا يتجزأ من القسم، وأن لديهم صلاحيات لاتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام، ويزيد من رغبتهم في التقدم والنمو داخل القسم، كما أن التمكين التنظيمي قد يسهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على التقييمات المهنية للمشرفين ويعزز من فرصهم في الحصول على ترقية ومكافآت، فضلاً عن ذلك فإن الدور الذي يؤديه التمكين التنظيمي في تحسين العلاقات بين المشرفين ورؤسائهم وزملائهم سيفرز عنه بيئة عمل أكثر تعاوناً وانسجاماً، وعندما يشعر المشرفون بالدعم والتقدير من قبل زملائهم ورؤسائهم، فإن ذلك يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف القسم.

4-الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

- 1-تعكس النتيجة المرتفعة لمقياس التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي حقيقة مفادها أن هذه الأقسام نجحت في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع العاملين على المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية، فضلاً عن وجود ثقافة تنظيمية تقدر المساهمات الفردية وتشجع على التعاون والابتكار.
- 2-النتيجة المرتفعة في مقياس التوقعات المهنية للمشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والكشفي تعكس وجود دافعية عالية وطموح قوي لدى هؤلاء المشرفين لتحقيق التقدم والنجاح في مسيرتهم المهنية، وكذلك وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين، وهو ما يمكن اعتباره مؤشراً إيجابياً يدل على فعالية الإدارة في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وقدرتها على خلق بيئة عمل محفزة وجاذبة للموظفين.
- 3-إن العلاقة الارتباطية الإيجابية والإسهام الجيد للتمكين التنظيمي في رفع مستوى التوقعات المهنية يشير إلى أن التمكين التنظيمي ليس مجرد عامل مساعد، بل هو محرك أساسي ومؤثر في تشكيل وتحديد مستقبلهم المهني.

4-2 التوصيات:

- 1-يوصي الباحث أقسام النشاط الرياضي بالاستمرار في تعزيز وتوسيع نطاق ممارسات التمكين التنظيمي الحالية، مع التركيز على دعم وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تهدف إلى تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 2-يوصي الباحث أقسام النشاط الرياضي والكشفي بضرورة تعزيز وتوسيع نطاق برامج التطوير المهني والقيادي المتاحة للمشرفين الفنيين، مع التركيز على تطوير المهارات الإدارية والقيادية اللازمة للترقية إلى مناصب أعلى، وتوفير فرص للإرشاد والتوجيه من قبل قادة ذوي خبرة، وذلك بهدف استثمار هذه الدافعية العالية والطموح القوي في تحقيق أهداف القسم والمنظمة ككل.
- 3-يُوصى الباحث بتعزيز وتوسيع نطاق ممارسات التمكين التنظيمي في أقسام النشاط الرياضي والكشفي، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وسياسات تهدف إلى زيادة مشاركة المشرفين في صنع القرارات، وتفويضهم بصلاحيات أوسع، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لهم لتحقيق أهدافهم المهنية.

المصادر

- أبو زبيدة، عطا لله، ماجد داما وياسر حافي. 2025. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة: تحول وظيفي نحو التمكين التنظيمي. Research Gate (April):1-12.
- الخصوصي، أيمن منير حسن وعبدالمعظم علي علي عمر. 2023. نمذجة العلاقات السببية لسمات الشخصية والتوقعات المهنية والمساندة الاجتماعية والرضا عن الحياة الأكاديمية في ضوء نظرية المهنة المعرفية الاجتماعية لدى الطلاب المعلمين بجامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد 47(الجزء 1):17-144.
- السعيدية، فهيمة بنت حمد، سعيد بن سليمان الظفري، حسين بن علي الخروصي، مروة بنت ناصر الراحجية، أمل بنت نحمد الهدابية، حفيظة بنت سليمان البراشدية وإبراهيم بن سلطان الحارثي. 2025. التنبؤ بالنية الرياضية: تأثير التوقعات المهنية والعزيمة لدى طلبة الدراسات الجامعية في جامعة السلطان قابوس.
- المجلة الدولية للأبحاث التربوية العدد 49(المجلد 1):226-252-252. doi: 10.36771/ijre.49.1.25-52-226.
- حامد، سامي سليمان، نبيلة علي عبدالله وهالة عبدالحميد عبدالسلام. 2022. أبعاد التمكين الوظيفي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم قمينس. مجلة المنارة العلمية العدد الرا(مايو):160-75.
- Ali. Afsar. 2025. Assessment of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Product and Marketing Innovation : A Pathway to Customer Retention in the FMCG Sector. Indian Journal of Natural Sciences Vol.15(Issue 88):1-16.
- Ali. Ameer. 2021. Quantitative Research Tools. IARS International Research Journal 1(May):1-10. doi: 10.13140/RG.2.2.30033.25442.
- Ali. Ashfaq. Azhar Hussain Soofi. Abdul Jabbar. and Aftab Shahid. 2025. The Impact of Employee Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Performance. The Critical Review of Social Sciences Studies Volume 3(Number 1):1918-27.
- Bihu. Reuben. and Hillary Dachi. 2025. Career Progression Expectations. Achievements. and Retention in the Classrooms: Perceptions of Public Secondary School Teachers in Tanzania. Discover Education 4(1):52. doi: 10.1007/s44217-025-00441-6.

- Bloom. Melanie. John Tummons. Scott Smalley. and Joe Ramstad. 2025. Early Career Agricultural Education Instructor Expectations for Professional Development Yields. *Journal of Agricultural Education* 66(1):38. doi: 10.5032/jae.v66i1.2894.
- Caspi. Avner. and Paul Gorsky. 2024. STEM Career Expectations across Four Diverse Countries: Motivation to Learn Mathematics Mediates the Effects of Gender and Math Classroom Environments. *International Journal of STEM Education* 11(1):1–15. doi: 10.1186/s40594-024-00511-5.
- Çavuş. Ahmet. Furkan Zirzakıran. and Leyla Tokgöz. 2025. Shaping Career Satisfaction: The Influence of Professional Training and Expectations in Winter Hotel Employees. *SAGE Open* 15(1):1–17. doi: 10.1177/21582440241310903.
- Djunaedi. Umar Nimran. Mochammad Al Musadieg. and Tri Wulida Afrianty. 2023. Empowerment Effect on Competence and Organizational Commitments: Organizational Learning Culture as Moderating. *Multidisciplinary Reviews* 7(2):1–11. doi: 10.31893/multirev.2024038.
- Ghani Kanesan bin Abdullah. Abdul. Tareq Ziad Almadhoun. and Ying–Leh Ling. 2020. Organizational Empowerment and Commitment: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Asian Journal of Educational Research* 8(3):1–8.
- Kodagoda. Thilakshi. and Nadeesha Deheragoda. 2021. War for Talent: Career Expectations of Millennial Employees in Sri Lanka. *Millennial Asia* 12(2):209–28. doi: 10.1177/0976399621990542.
- Mustafa. Ayoub Ali. and Hatice Gökçe Demrel. 2022. Empowerment Strategy and Its Impact on Organizational Foresight. *Research Gate* (October):1–25.
- Nurhayati. N.. M. Latif. and K. Anwar. 2024. The Influence of Organizational Culture. Career Expectations. and Leadership Beliefs On Achievement Motivation In Integrated Islamic Primary Schools Riau Islands*Dinasti International Journal of ...* 5(5):1150–68.
- Prasetia. Agung Tri. Ahmad Rozelan Yunus. Herman Nirwana. Afdal Afdal.

- Yarmis Syukur. Mega Iswari. and Miftahul Fikri. 2024. Family Education: Instilling Career Expectations for Woman. *Journal of Education and Learning* 18(2):271–78. doi: 10.11591/edulearn.v18i2.21153.
- Rothman. Linda. Frans De Vijlder. René Schalk. and Martine Van Regenmortel. 2019. A Systematic Review on Organizational Empowerment. *International Journal of Organizational Analysis* 27(5):1336–61. doi: 10.1108/IJOA-02-2019-1657.
- Sarvari. Gholamreza. Saeed Razeghi. and Hamid Mahmoudian. 2024. Validation of the Model on the Impact of Leader ' s Cultural Intelligence on Organizational Performance Empowerment Considering the Mediating Role of Organizational Structure. *Management Strategies and Engineering Sciences* 6(5):152–63.
- Stamenovic. Milorad. 2025. Overcoming Barriers in Incentive Management : Organizational Empowerment Enhancing Patient Engagement in Clinical Research. *Open Access Journal of Clinical Trials* 17(April):35–49.
- Wang. Qi Ran. and Rong Yang. 2024. The Influence of Music Performance Anxiety on Career Expectations of Early Musical Career Students: Self-Efficacy as a Moderator. *Frontiers in Psychology* 15(June):1–9. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1411944.
- Wójcik. Paweł. 2017. Empowerment in Modern Organizations – Determinants and Benefits. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia* 51(3):161–72. doi: 10.17951/h.2017.51.3.161.
- Xu. Ke. Dandan Zhang. and Minghui Wang. 2025. How Do Career Expectations Affect the Social Withdrawal Behavior of Graduates Not in Employment. Education. or Training (NEETs)? The Chain Mediating Role of Human Capital and Problem-Solving Ability. *Behavioral Sciences* 15(4):1–14. doi: 10.3390/bs15040506.
- YAŞAR. Emre. and İsmail ÖZTÜRK. 2023. Were Career Expectations Realized? Examining the Careers of Tourism Management Graduates. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 12(2):641–53. doi: 10.33206/mjss.1192371.