

القيادة التمكينية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج

د/ أيمن عبد العليم محمد عبد العليم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعة سوهاج

أ.م.د/ وليد سيد حسين

استاذ مساعد بقسم علم النفس الرياضي بكلية التربية الرياضية جامعة سوهاج

المقدمة ومشكلة البحث:

شهدت الفترة الحالية تطورات تكنولوجية و علمية متعددة، مما جعل المؤسسات الحديثة تركيز على تأسيس بيئة عمل قادرة على قيادة التغيير حتى تتمكن من التطوير المستمر والبقاء، ودعمها لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز وقيادة الموارد البشرية، لذا قد أصبحت القيادة من أهم محاور النجاح وزيادة فاعلية المؤسسات (ياسر وآخرون، ٢٠٢٣). والقيادة واحده من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء العاملين حيث أن المدير هو العنصر الرئيسي والنقطة المركزية الذي تدور حوله جميع اعمال المنظمة، الامر الذي يتطلب من المدير أن تكون لديه قدرة فاعلة على التأثير بشكل واضح في سلوك العاملين (Philipp & Lopez,2013).

وتعد الممارسة الرياضية نشاط إنساني متميز، ولهذا السبب سعت الدول في التنافس على إدارة المؤسسات الرياضية وتوفير دعم لها لتنفيذ انشطتها وبرامجها وتنسيق مساراتها، وقد ساهمت الأندية الرياضية في تعزيز وتطور التقدم الرياضي من خلال استثمار الطاقات والمواهب الرياضية واعداد الرياضيين بمختلف المستويات فضلا عن أهدافها الأخرى المتمثلة في رعاية الشباب والحفاظ عليهم كمورد مهم يدعم الجهات الرياضية بكافة تصنيفاتها (الدباغ، ياسر، ٢٠٢٢)

ويمثل رؤساء الأندية الرياضية قمة الهرم في الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي حيث إنهم مسؤولون مهنيا عن استخدام طرق قيادية حديثة تسمح بفرص أفضل للتفكير بحاضر ومستقبل هذه الأندية والتحسين المستمر بعملها من خلال تنمية العناصر البشرية العاملة في هذه الأندية والتأثير المباشر في أنشطة هذه الاندية، حيث أن للقائد أهمية كبيرة في مسيرة أي تطور أو إنجاز، حتى يصبح المرؤوس معلما، قائدا، مدبرا جيدا عليه خلق تطورا كامنا في نفوس الآخرين (صالح، وعزيز، ٢٠٢٢).

وفي هذا الإطار؛ برزت القيادة التمكينية Empowering Leadership باعتبارها أسلوب قيادي فعال للارتقاء بمستوى إنجازات العاملين وتمكينهم وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وإعطاءهم دور أكبر في مجال عملهم، وزيادة ثقتهم في أدائهم، ومنحهم الاستقلالية؛ إذ تؤكد القيادة التمكينية على قوة المعرفة، وقوة الخبرة، وتركز القيادة التمكينية على بناء المؤسسة برأس المال الفكري بدلا من رأس المال المادي (العبيبي، ٢٠٢١). وتتمحور سلوكيات القيادة التمكينية حول منح العاملين الثقة في قدراتهم على أداء وظائفهم، وتقديم أفكارهم، وإبراز نقاط القوة لديهم، ومنحهم الاستقلالية والحرية اللازمة لاتخاذ القرارات، والتعلم والابتكار في العمل، من أجل تسخير طاقاتهم الكامنة، وتحفيزهم نحو الإنجاز (van Assen, 2020).

وقد ذكر (Marcel, 2020) أن القيادة التمكينية تتعلق بالتعبير عن الثقة في المرؤوسين، وتوفير المشاركة في صنع القرار، وتوفير الاستقلالية من خلال إزالة القيود البيروقراطية وغيرها من العوائق التي تعيق الأداء، والتنبؤ بتحقيق الإبداع في العمل من خلال السلوك الاستكشافي

وقد ذكر (Kim et al, 2018) القيادة التمكينية وتشمل المشاركة في اتخاذ القرارات وهي بذلك تسمح للموظفين تولى مسؤولية أي جزء من أجزاء عملهم والقيادة التمكينية تتضمن سلوكيات تدابير تساعد في تعزيز العمل والمشاركة في صنع القرارات وزيادة الثقة في عمل الموظفين. وقد ذكر (Martínez-Córcole et al, 2021) أن أهمية القيادة التمكينية نابعة من عدة مجموعات من سلوكيات القادة الموجهة نحو زيادة إمكانات الإدارة الذاتية للفريق. وأشار (Zhang & Zhou, 2014) ان القيادة التمكينية تنطوي على مدى إظهار القادة الثقة في كفاءة المرؤوسين، والتأكيد على أهمية عمل الموظفين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وإزالة أو تقليل عدد القيود البيروقراطية على الموظفين.

وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة اتضح تعدد وجهات النظر بشأن أبعاد القيادة التمكينية، إذ تناولت دراسات (Alameri et al, 2019) على أنها (٣) ابعاد وهذه الابعاد تشمل الاتي (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني)، في حين أن هناك العديد من الدراسات مثل (Dash and Vohra, 2019, 2020)؛ التي تناولتها على أنها (٤) أبعاد وتشمل (تعزيز الشعور بمعنى العمل وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، وإظهار الثقة في الأداء العالي، والإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) وكذلك تناولت دراسات (Lee et al., 2019, 2014) على أنها (٥) أبعاد وهم (توافر القدوة والمشاركة في صنع القرارات، والتدريب، والاعلام، وإظهار الاهتمام والرعاية)

ويؤدي التمكين إلى فهم الموظفين دورهم بشكل أفضل وإدراكهم لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة نسبة الرضا الوظيفي بين الموظفين، وتحقيق التميز والإبداع في تطوير الكفاءة الذاتية (الطراونة & سمير.

(٢٠١٦). ومن أبرز المفاهيم الادارية التي نالت اهتمام علماء الادارة في الوقت الحالي هو بمصطلح الكفاءة الذاتية. فالمنظمات بجميع أنواعها لا تستطيع تحقيق أي تقدم إلا من خلال وجود كفاءة ذاتية للأشخاص العاملين بها، وبالتالي فإن ظهور الكفاءة الذاتية يحقق متطلبات الفرد ومتطلبات العمل معا (عبير بنت علي بن عوض، ٢٠٢٢). وتعرف الكفاءة الذاتية بأنها إداء الفرد بالمهام الوظيفية في أقصر وقت ممكن وبأعلى درجة من الكفاءة والفعالية (Haddad & Taleb, 2016).

وقد اضاف (عبد اللاه، ٢٠١٦) أن الكفاءة الذاتية هي عمل تم انجازه بالفعل بشرط أن يكون هذا العمل مطابقا للمعايير التي تلتزم بها المنظمة حيث ترتبط الكفاءة الذاتية بمعايير سلوكية مهمة. فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية قادرون على فهم قيم ومعايير المنظمة. فالفعالية الذاتية هي عملية متكاملة تمكن الأفراد من إدراك ليس فقط المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، بل أيضا القيم والأساليب والتقنيات وأنظمة العمل الموجودة في المنظمة.

بالرغم من أن مفهوم الكفاءة الذاتية يشير إلى فهم المهارات الفنية والعملية والإدارية، إلا أنه مفهوم مرن يمكن تطبيقه على أي نوع من المنظمات التي تسعى إلى إيجاد قوى عاملة ذات كفاءة ذاتية. وتشمل مصادر الكفاءة الذاتية الإنجاز في الأداء، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي، والحالات العاطفية والفسولوجية (عبير، ٢٠٢٢).

تركز البحوث الحالية في مجال التنظيم و الإدارة على قنوات التمكين والتواصل المفتوح، إلا أنا العديد من العاملين في هذا المجال لا يدعمون تنظيم التواصل والتبادل المفتوح والسري للمعلومات والمعرفة، وهذا يؤدي إلى فشل أهداف التنظيمية حيث ان من العقبات الرئيسية التي تعترض نجاح وأهداف المنظمة ونقص المعلومات هي ظاهرة الصمت التنظيمي (Tabatabei et al, 2014).

وأكد (مرسي، ٢٠١٨) إلى أن الصمت التنظيمي أصبح ظاهرة منتشرة في المنظمات في قطاع الخدمات العامة نتيجة الإكراه والقمع من جانب المسؤولين التنظيميين واتباعهم سياسة الصمت وإغلاق قنوات الاتصال مع مرؤوسيههم، مما أدى إلى رفع الموظفين شعار "ممنوع تقديم الشكاوى" وأنه تم حظر التظلمات أيضًا واتباع سياسة فرض العقوبات. وهذا يوضح الواقع داخل المؤسسة وممارسات الإشرافات التعسفية تجاه العمال، والتي تقلل ثقة العمال في مشرفيههم وتدفعهم إلى الصمت الممنهج.

كما أكد (جمال الدين، ٢٠٢٠) على وجود ظاهرة الصمت التنظيمي بين العاملين في المؤسسات المملوكة للحكومة فهناك تسود فكرة أن المرؤوسين يجب أن يمتنعوا عن التعبير عن آرائهم في قضايا العمل المهمة لأن دورهم هو تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تُلقى عليهم في المنظمة، وغالبًا ما يُنظر إلى من

يتحدثون عن مشكلات العمل على أنهم مثيرون للمشاكل، ويتم عزلهم وتجنبهم من قبل زملائهم ومشرفيهم يمكن أن يؤدي ذلك إلى العزلة والتجنب من قبل الزملاء والرؤساء.

ويرى (خضر، ٢٠٢٠) أن الصمت التنظيمي هو ميل العاملين إلى حجب أي معلومات أو آراء أو أفكار عن قضايا ومشكلات العمل سواء كانت إيجابية أو سلبية وعدم التصريح بها شفها أو كتابيا سواء لرؤساء العمل أو الزملاء سواء كان القرار الفردي هو اختيار العامل طواعية وما إذا كان هذا القرار الفردي ناتجاً عن مجموعة من القواعد والقيود التنظيمية التي تجبرهم إلى اللجوء للصم

من خلال ما سبق يرى الباحثان أن القيادة تؤثر على سلوكيات العاملين وتمكينهم يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتطوير الكفاءة الذاتية وهذا ما دعا الباحثان إلى إجراء الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على القيادة التمكينية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التمكينية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية والصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج" وذلك من خلال التعرف على:

- ١- مستوى القيادة التمكينية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج
- ٢- مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج
- ٣- مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج
- ٤- العلاقة بين القادة التمكينية والكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج
- ٥- العلاقة بين القيادة التمكينية والصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج

تساؤلات البحث:

في ضوء هدف البحث وضع الباحثان التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى القيادة التمكينية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟
- ٢- ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟
- ٣- ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج
- ٤- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القيادة التمكينية والكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القيادة التمكينية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

القيادة التمكنية:

إن القيادة التمكنية هي سلوك القائد يستخدمه لتحفيز التوجيه الذاتي للفريق من خلال مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى منح الفريق الاستقلالية في العمل وتشجيع وتدريب الفريق على استخدام الاستقلالية، هو توافق قوي مع أسباب تنظيم العمل القائم على الفريق الذي يعترف بإمكانية زيادة التعاون في الفرق التي تدار بشكل تلقائي وتلقائي والموجه ذاتيا بدلا من العمل الموجه من القائد (Tang et al, 2020) الكفاءة الذاتية:

ثقة الفرد الكاملة في قدراته الذاتية خلال المواقف ذات المطالب غير المألوفة أو الكثيرة أو المواقف الجديدة وكذلك إيمان الفرد في قواته الشخصية (الجبوري، ٢٠١٣).

الصمت التنظيمي:

عدم تقديم الاخبار معلومات عن الانحرافات والمشكلات سواء للقادة أو للزملاء سواء كان ذلك عن قصد أو بدافع الخوف من ردود الفعل السلبية الناتجة عن المعتقدات الإدارية الكامنة أو ثقافة الموظفين بشكل عام (AKAR, 2018)

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٢٤٠) فرداً القائمين بالعمل في الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج، وقد تم اختيار عينة البحث الأساسية من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج والتي بلغت (٩٠) تسعون فرداً، وتم الاستعانة بعدد (٢٠) فردا للدراسة الاستطلاعية من نفس مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية.

جدول (١)

التوصيف الاحصائي لمجتمع وعينة البحث الأساسية والاستطلاعية

نوع العينة الوصف	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج	٢٤٠	٩٠	٢٠
المجموع	٢٤٠	١١٠	
النسبة المئوية	%١٠٠	%٤٥.٨٣	

وسائل وأدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدم الباحثان ما يلي:

- ١ - مقياس القيادة التمكنية إعداد الباحثان
 - ٢ - مقياس الكفاءة الذاتية إعداد (Haddad, R. A., & Taleb, S. I., 2016)
 - ٣ - مقياس الصمت التنظيمي إعداد (Van Dyne, et al, 2003)
- أولاً مقياس القيادة التمكنية إعداد الباحثان:

وهو مقياس من إعداد الباحثان ولإعداده تم اتباع الخطوات التالية:

١. القراءة والاطلاع:

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التعرف على القيادة التمكنية لدى عينات متعددة كدراسة كلاً من (الشافعي وآخرون، ٢٠٢٢)، (حنيف، ٢٠١٩)، (Henry, 2009)، (القريوتي، العززي، ٢٠٠٦).

٢. تحديد هدف المقياس:

يستهدف المقياس التعرف على مستوى القيادة التمكنية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ويتكون من عدد (٥) أبعاد وعدد عباراته (١٦) عبارة موزعة كالتالي:

- بعد تعزيز الشعور بمعنى العمل وعدد عباراته (٣) عبارات.
- بعد تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات وعدد عباراته (٣) عبارات.
- بعد إظهار الثقة في الأداء العالي وعدد عباراته (٣) عبارات.
- بعد الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية وعدد عباراته (٣) عبارات.
- بعد التشجيع على الابتكار في العمل وعدد عباراته (٤) عبارات.

٣. تحديد أبعاد المقياس:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف من المقياس قام الباحثان بوضع مجموعة من الأبعاد للمقياس وعددهم (٥) وبعرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١١) خبيراً بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة هذه الأبعاد لموضوع البحث، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

أراء السادة الخبراء حول مدي مناسبة أبعاد المقياس (ن = ١١)

م	المحور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	تعزيز الشعور بمعنى العمل	١٠	١	%٩٠.٩١
٢	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	٩	٢	%٨١.٨٢
٣	إظهار الثقة في الأداء العالي	١٠	١	%٩٠.٩١
٤	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	١٠	١	%٩٠.٩١
٥	التشجيع على الابتكار في العمل	١٠	١	%٩٠.٩١

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدي مناسبة أبعاد المقياس تراوحت ما بين (%٨١.٨٢ : %٩٠.٩١)، وبناءً على آراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع أبعاد مقياس القيادة التمكنية لحصوله على نسبة موافقة أعلى من (%٧٠) من آراء السادة الخبراء (مرفق ٤).

٤- صياغة عبارات المقياس:

قام الباحثان بوضع مجموعة من العبارات للمقياس وقد بلغ عدد العبارات (١٦) عبارة، وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

٥. الصورة المبدئية للمقياس:

قام الباحثان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الترويج الرياضي والعلوم النفسية والاجتماعية التربوية قوامها (١١) خبير بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبة العبارات للمقياس (مرفق ٤)، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

أراء السادة الخبراء حول مدي مناسبة عبارات مقياس القيادة التمكنية (ن = ١١)

م	المحاور	عدد العبارات في الصورة المبدئية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المتفق عليها
١	تعزيز الشعور بمعنى العمل	٣	-	-	٣
٢	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	٣	-	-	٣
٣	إظهار الثقة في الأداء العالي	٣	-	-	٣
٤	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	٣	-	-	٣
٥	التشجيع على الابتكار في العمل	٤	-	-	٤
	المجموع الكلي	١٦	-	-	١٦

يتضح من جدول (٣) أنه تم اتفاق الخبراء على جميع العبارات المقترحة من الباحثان وبالتالي تم قبولها جميعا في الصورة المبدئية مرفق (٤).

٦. تصحيح المقياس:

لتصحيح المقياس قام الباحثان باستخدام ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:
 (لا أتفق تماماً (١) درجة واحدة- لا أتفق (٢) درجتان محايد- (٣) ثلاث درجات. أتفق
 (٤) أربع درجات. - أتفق تماماً (٥) خمس درجات)
 المعاملات العلمية لمقياس القيادة التمكينية:

قام الباحثان بحساب المعاملات العلمية للمقياس على النحو التالي:

١. الصدق:

لحساب صدق المقياس استخدم الباحثان الطرق التالية:

١. صدق المحتوى:

قام الباحثان بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١١) خبيراً وذلك لأبداء الرأي في ملاءمة المقياس فيما وضع من أجله سواء من حيث العبارات الخاصة به وقد تراوحت نسبة المئوية لاتفاق السادة الخبراء على عبارات المقياس كما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء على عبارات مقياس القيادة التمكينية (ن = ١١)

العبارات				المحاور
٣	٢	١	رقم العبارة	تعزيز الشعور بمعنى العمل
٨	١٠	٩	تكرارها	
%٧٢.٧٣	%٩١.٩١	%٨١.٨٢	النسبة المئوية	
٦	٥	٤	رقم العبارة	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات
١٠	٩	١١	تكرارها	
%٩١.٩١	%٨١.٨٢	%١٠٠	النسبة المئوية	
٩	٨	٧	رقم العبارة	إظهار الثقة في الأداء العالي
٩	١١	٩	تكرارها	
%٨١.٨٢	%١٠٠	%٨١.٨٢	النسبة المئوية	
١٢	١١	١٠	رقم العبارة	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية
٨	١٠	٩	تكرارها	
%٧٢.٧٣	%٩١.٩١	%٨١.٨٢	النسبة المئوية	
١٦	١٥	١٣	رقم العبارة	التشجيع على الابتكار في العمل
٩	٨	٩	تكرارها	
%٨١.٨٢	%٧٢.٧٣	%٩١.٩١	النسبة المئوية	

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لاتفاق السادة الخبراء على تراوحت ما بين (%٧٢.٧٣ : %١٠٠) مما يشير إلى صدق المقياس.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، ثم قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، والجدول (٥)، (٦)، (٧) توضح ذلك على التوالي.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ٢٠)

العبارات				الأبعاد	
رقم العبارة	١	٢	٣	تعزيز الشعور بمعنى العمل	معامل الارتباط
٠.٨٨	٠.٨٣	٠.٩١	معامل الارتباط	٠.٧٩	٠.٨٦
رقم العبارة	٤	٥	٦	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	معامل الارتباط
٠.٧٧	٠.٨٤	٠.٨٩	معامل الارتباط	٠.٩٠	٠.٧٦
رقم العبارة	٧	٨	٩	إظهار الثقة في الأداء العالي	معامل الارتباط
٠.٩٠	٠.٨٠	٠.٨٩	معامل الارتباط	٠.٧٩	٠.٧٦
رقم العبارة	١٠	١١	١٢	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	معامل الارتباط
٠.٧٦	٠.٧٧	٠.٩٠	معامل الارتباط	٠.٧٩	٠.٧٦
رقم العبارة	١٣	١٤	١٥	التشجيع على الابتكار في العمل	معامل الارتباط
٠.٧٦	٠.٧٧	٠.٩٠	معامل الارتباط	٠.٧٩	٠.٧٦

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠.٧٦ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة						
٠.٨١	١٣	٠.٨٧	٩	٠.٨٤	٥	٠.٨٥	١
٠.٨٠	١٤	٠.٨١	١٠	٠.٩١	٦	٠.٧٥	٢
٠.٧٤	١٥	٠.٨٧	١١	٠.٨٦	٧	٠.٧٩	٣
٠.٧١	١٦	٠.٨٢	١٢	٠.٩٤	٨	٠.٩٢	٤

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٧١ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	تعزيز الشعور بمعنى العمل	٠.٨٩
٢	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	٠.٩٢
٣	إظهار الثقة في الأداء العالي	٠.٨٨
٤	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	٠.٩٠
٥	التشجيع على الابتكار في العمل	٠.٩٢

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤٤

يتضح من الجدول (٧) أن معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٨٨ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

٣. الثبات:

ولحساب مدى ثبات المقياس، استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ لعينة مكونة من 20 من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث من خارج العينة الرئيسية، والجدول التالي (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للمقياس (ن = ٢٠)

م	الأبعاد	معامل الفا
١	تعزيز الشعور بمعنى العمل	٠.٩٤
٢	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	٠.٩٥
٣	إظهار الثقة في الأداء العالي	٠.٩٤
٤	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	٠.٩١
٥	التشجيع على الابتكار في العمل	٠.٩٢
	الدرجة الكلية	٠.٩٦

يتضح من جدول (٨) أن معاملات ألفا لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٥)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٩٦) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

ثانياً: مقياس الكفاءة الذاتية إعداد (Haddad, S. I., & Taleb, R. A., 2016):

١٥- وصف المقياس:

قام ببناء المقياس (Haddad, S. I., & Taleb, R. A., 2016) ويستهدف المقياس التعرف على مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ويتكون من عدد (٤) أبعاد وعدد عباراته (١٦) عبارة موزعة كالتالي:

١. بعد التجربة غير المباشرة وعدد عباراته (٤) عبارات.
٢. بعد الاقناع اللفظي وعدد عباراته (٤) عبارات.
٣. بعد التجارب السابقة وعدد عباراته (٤) عبارات.
٤. بعد التأثير العاطفي وعدد عباراته (٤) عبارات.

١٦- تصحيح المقياس:

لتصحيح المقياس قام الباحثان باستخدام ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

١. لا أتفق تماماً (١) درجة واحدة.
٢. لا أتفق (٢) درجتان.
٣. محايد (٣) ثلاث درجات.
٤. أتفق (٤) أربع درجات.
٥. أتفق تماماً (٥) خمس درجات.

١٧- المعاملات العلمية لمقياس الكفاءة الذاتية:

قام (Haddad, S. I., & Taleb, R. A., 2016) بالتأكد من المعاملات العلمية للمقياس وحساب الصدق والثبات وقد تم التأكد من صلاحيتهما للتطبيق، وسوف يقوم الباحثان بحساب المعاملات العلمية للتأكد من صلاحية المقياس للتطبيق على العينة قيد البحث.

١. الصدق:

للتحقق من صدق المقياس قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، ثم قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للمقياس، والجداول (٩)، (١٠)، (١١) توضح ذلك على التوالي.

جدول (٩)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ٢٠)

العبارات					الأبعاد
٤	٣	٢	١	رقم العبارة	التجربة غير المباشرة
٠.٦٩	٠.٨٣	٠.٨١	٠.٧٥	معامل الارتباط	
٨	٧	٦	٥	رقم العبارة	الافتقار اللفظي
٠.٩٠	٠.٧٩	٠.٨٤	٠.٨٢	معامل الارتباط	
١٢	١١	١٠	٩	رقم العبارة	التجارب السابقة
٠.٨٦	٠.٨٠	٠.٨٤	٠.٨٧	معامل الارتباط	
١٦	١٥	١٤	١٣	رقم العبارة	التأثير العاطفي
٠.٨٥	٠.٧٧	٠.٨٩	٠.٨١	معامل الارتباط	

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠.٦٩ : ٠.٩٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة						
٠.٧٦	١٣	٠.٨٧	٩	٠.٨١	٥	٠.٧١	١
٠.٨٠	١٤	٠.٨١	١٠	٠.٨٣	٦	٠.٨١	٢
٠.٧٤	١٥	٠.٦٨	١١	٠.٧٨	٧	٠.٦٧	٣
٠.٨٦	١٦	٠.٧٠	١٢	٠.٩١	٨	٠.٨٣	٤

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٦٧ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (١١)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	الأبعاد	م
٠.٩١	التجربة غير المباشرة	١
٠.٨٩	الافتقار اللفظي	٢
٠.٩٠	التجارب السابقة	٣
٠.٨٧	التأثير العاطفي	٤

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول (١١) أن معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٨٧ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

٢. الثبات:

لحساب ثبات المقياس استخدم الباحثان معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، والجدول التالي (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للمقياس (ن = ٢٠)

م	الأبعاد	معامل ألفا
١	التجربة غير المباشرة	٠.٩٦
٢	الإقناع اللفظي	٠.٩٤
٣	التجارب السابقة	٠.٩٥
٤	التأثير العاطفي	٠.٩٣
	الدرجة الكلية	٠.٩٧

يتضح من جدول (١٢) أن معاملات ألفا لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٠.٩٣ : ٠.٩٦)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٩٧) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

ثالثاً: مقياس الصمت التنظيمي إعداد (Van Dyne, et al, 2003)

وصف المقياس:

قام ببناء المقياس (Van Dyne, et al, 2003) ويستهدف المقياس التعرف على مستوى الصمت التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج ويتكون من عدد (٣) أبعاد وعدد عباراته (١٥) عبارة موزعة كالتالي:

- بعد الصمت الازداعي وعدد عباراته (٥) عبارات.
- بعد الصمت الدفاعي وعدد عباراته (٦) عبارات.
- بعد الصمت الاجتماعي وعدد عباراته (٤) عبارات.

١- تصحيح المقياس:

لتصحيح المقياس قام الباحثان باستخدام ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

٦. غير موافق بشدة (١) درجة واحدة. - غير موافق (٢) درجتان. - محايد (٣) ثلاث درجات.
٧. موافق (٤) أربع درجات. - موافق بشدة (٥) خمس درجات.

٢- المعاملات العلمية لمقياس الصمت التنظيمي:

قام (Van Dyne, et al, 2003) بالتأكد من المعاملات العلمية للمقياس وحساب الصدق والثبات وقد تم التأكد من صلاحيتهما للتطبيق، وسوف يقوم الباحثان بحساب المعاملات العلمية للتأكد من صلاحية المقياس للتطبيق على العينة قيد البحث.

١- الصدق:

للتحقق من صدق المقياس قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، ثم قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للمقياس، والجدول (١٣)، (١٤)، (١٥) توضح ذلك على التوالي.

جدول (١٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ٢٠)

العبارات						الأبعاد
	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
	٠.٧٧	٠.٨٤	٠.٧٦	٠.٦٥	٠.٩١	معامل الارتباط
١١	١٠	٩	٨	٧	٦	رقم العبارة
	٠.٨٥	٠.٨٢	٠.٨٧	٠.٩٠	٠.٨٣	معامل الارتباط
		١٥	١٤	١٣	١٢	رقم العبارة
		٠.٧٩	٠.٨١	٠.٨٣	٠.٧١	معامل الارتباط

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠.٦٥ : ٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (١٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٨٢	١١	٠.٧٤	٦	٠.٨٢	١
٠.٨٠	١٢	٠.٦٨	٧	٠.٩٢	٢
٠.٧٠	١٣	٠.٧١	٨	٠.٧٧	٣
٠.٨٩	١٤	٠.٩٠	٩	٠.٨٤	٤
٠.٨٨	١٥	٠.٧٦	١٠	٠.٨٥	٥

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من جدول (١٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٦٨ : ٠.٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (١٥)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	الأبعاد	م
٠.٩١	الصمت الأذعاني	١
٠.٨٩	الصمت الدفاعي	٢
٠.٩٣	الصمت الاجتماعي	٣

ر الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول (١٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠.٨٩ : ٠.٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

٢- الثبات:

لحساب ثبات المقياس استخدم الباحثان معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) عشرون من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، والجدول التالي (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للمقياس (ن = ٢٠)

معامل ألفا	الأبعاد	م
٠.٩٤	الصمت الأذعاني	١
٠.٩٦	الصمت الدفاعي	٢
٠.٩٧	الصمت الاجتماعي	٣
٠.٩٨	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (١٦) أن معاملات ألفا لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٠.٩٤ : ٠.٩٧)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٩٨) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

الخطوات التنفيذية للبحث: أ . الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات للتأكد من صدقها وثباتها حيث قام بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج في الفترة من ٢٠٢٣/٧/١م إلى ٢٠٢٣/٨/١م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وصلاحياتها للتطبيق على تلك العينة.

ب . تطبيق أداة البحث:

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحثان بتطبيقها على جميع أفراد العينة الأساسية قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠٢٣/٨/١٥م إلى ٢٠٢٣/١٠/١م.

ج . تصحيح المقاييس:

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحثان بتصحيح المقاييس طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة، وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحثان برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

قام الباحثان بإعداد البيانات وجدولتها وتحليلها إحصائياً مع استخراج النتائج لكل من الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط ألفا لكرونباخ، تحليل الانحدار الخطي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V28 وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

عرض النتائج ومناقشتها:

سوف يقوم الباحثان بعرض النتائج ومناقشتها وفقاً لما يلي:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول والذي ينص على:

١. ما مستوى القيادة التمكنية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الأول لمقياس القيادة التمكنية والذي ينص على تعزيز الشعور بمعنى العمل

(ن = ٩٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة										المفردات	م
				%	لا اتفق تماماً	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق تماماً		
١	١٥٥.٢٠	٩١.١١	٤١٠	٢.٢٢	٢	٦.٦٧	٦	٦.٦٧	٦	٢.٢٢	٢	٨٢.٢٢	٧٤	يحرص المدير على توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة ككل	١
٢	١١٦.٥٣	٩٠.٦٧	٤٠٨	٢.٢٢	٢	٢.٢٢	٢	٦.٦٧	٦	١٧.٧٨	١٦	٧١.١١	٦٤	يؤكد المدير على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة	٢
٣	٧٩.٢٧	٨٢.٨٩	٣٧٣	٦.٦٧	٦	٧.٧٨	٧	١٠.٠٠	٩	١٥.٥٦	١٤	٦٠.٠٠	٥٤	يهتم المدير بتوضيح أهمية عمل الموظف بالنسبة للضرورة الكلية للمؤسسة	٣
مستوى مرتفع				٣.٧٠	١٠	٥.٥٦	١٥	٧.٧٨	٢١	١١.٨٥	٣٢	٧١.١١	١٩٢	البعد الأول ككل تعزيز الشعور بمعنى العمل	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

١. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: تعزيز الشعور بمعنى العمل ما بين (٨٢.٨٩% : ٩١.١١%)

٢. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: تعزيز الشعور بمعنى العمل ما بين (٧٩.٢٧ : ١٥٥.٢٠) وجميعها دالة إحصائياً.

٣. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٨٨.٢٢%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الأول كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يحرص المدير على توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة ككل) بنسبة مئوية (٩١.١١%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يؤكد المدير على أهمية عمل الموظف لتحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة) بنسبة مئوية (٨٢.٨٩%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى تعزيز الشعور بمعنى العمل لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٠%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة التمكينية المتعلقة ب (تعزيز الشعور بمعنى العمل).

وفي هذا الصدد يذكر (Scott KS, 2019) أن تعزيز الشعور بمعنى العمل أحد أهم عناصر التمكين الإداري ويشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء. حيث يمثل تعزيز الشعور بمعنى العمل أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن الشركات والمؤسسات في حاجة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (حنيف، ٢٠١٩) في ضرورة تعزيز الشعور بمعنى العمل للحصول على أفضل النتائج المرجوة ورفع مستوى القيادة التمكينية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية والذي يمكن ان يتم من خلال تفعيل دور المديرين في إزالة كافة العوائق التي تمنع الموظف من تحقيق النجاحات وتعزيز الشعور بمعنى العمل لديه من خلال توضيح مدى الترابط بين تحقيق أهداف الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

جدول (١٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا ٢١ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثاني لمقياس القيادة التمكينية والذي ينص على تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات

(ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة						الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا	الترتيب				
		اتفق تماماً	%	اتفق	%	لا اتفق	%								
١	يحرص المدير على مشاركة الموظف في اتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة	٤٥	٥٠.٠٠	٩	١٠.٠٠	٢١	٢٣.٣٣	٧	٧.٧٨	٨	٨.٨٩	٣٤٦	٧٦.٨٩	٥٨.٦٧	١
٢	يهتم المدير بمشاركة الموظف في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة	٤١	٤٥.٥٦	١٢	١٣.٣٣	١٤	١٥.٥٦	٩	١٠.٠٠	١٤	١٥.٥٦	٣٢٧	٧٢.٦٧	٤٦.٦٠	٣
٣	يحرص المدير على معرفة رأي الموظف في القرارات التي تؤثر على عمله	٣٩	٤٣.٣٣	١٦	١٧.٧٨	٩	١٠.٠٠	٢٥	٢٧.٧٨	١	١.١١	٣٣٧	٧٤.٨٩	٥٢.٨٠	٢
	البعد الثاني ككل تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	١٢٥	٤٦.٣٠	٣٧	١٣.٧٠	٤٤	١٦.٣٠	٤١	١٥.١٩	٢٣	٨.٥٢	١٠١٠	٧٤.٨١	مستوى متوسط	

قيمة كا (٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (١٨) ما يلي:

٤. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات ما بين (٧٢.٦٧% : ٧٦.٨٩%)
٥. تراوحت قيمة كاس لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات ما بين (٤٦.٦٠ : ٥٨.٦٧) وجميعها دالة إحصائياً.
٦. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٧٤.٨١%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثاني كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يحرص المدير على مشاركة الموظف في اتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة) بنسبة مئوية (٧٦.٨٩%).
٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يحرص المدير على معرفة رأى الموظف في القرارات التي تؤثر على عمله) بنسبة مئوية (٧٤.٨٩%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أقل من (٨٠%) مما يشير إلى أن مستوى القيادة التمكينية المتعلقة ب (تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات) ذو مستوى متوسط.

وبشأن ذلك يذكر (Al-Ghamdi, 2015) أن عملية اتخاذ القرار تعتبر واحدة من أكثر العمليات عناصر مهمة ومؤثرة في حياة المنظمات. وهذا هو جوهر العمل الإداري قيادة. إنها نقطة البداية لجميع الوظائف والمهام في خلال ذلك، حيث أن نجاح المدير يعتمد إلى حد كبير مدى نجاح القرارات التي يتخذها، وتعتبر عملية اتخاذ القرار مهمة والعملية الأساسية للإدارة. هو السائق لجهود وأنشطة الموارد البشرية. لذلك، يجب أن تكون عملية صنع القرار مفهومة. المرؤوسين يجب أن تكون قادراً على اختيار أفضل طريقة لاتخاذ القرار، ويمكن صقل ذلك من خلال البرامج التدريبية ودورات لتحسين مهارات اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الناتجة عن نقص الخبرة والكفاءة.

وتتفق النتائج التي تم التوصل إليه مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Dalton, 2014)، (Fredrick) (Castler Gaylord, 2014) في ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد إلى حد كبير في نجاح المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الاجتماعية والتربوية بشكل خاص، نظراً لأن التعامل مع الأنشطة المجتمعية يتطلب قرارات لحظية ينبغي معها تمكين العاملين من هذه القدرة الهامة المتمثلة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير.

جدول (١٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثالث لمقياس القيادة التمكينية والذي ينص على إظهار الثقة في الأداء العالي

(ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة											
		اتفق تماماً	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا تماماً	%	الترتيب	
١	يومن المدير بقدره الموظف على التعامل مع المهام الصعبة في العمل	٥١	٥٦.٦٧	١٢	١٣.٣٣	٩	١٠.٠٠	٨	٨.٨٩	١٠	١١.١١	٣	
٢	يؤكد المدير على النظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم	٤٩	٥٤.٤٤	١٦	١٧.٧٨	١٠	١١.١١	٤	٤.٤٤	١١	١٢.٢٢	٢	
٣	يظهر المدير الثقة في قدرة الموظف على الاداء بمستوى عال	٦٩	٧٦.٦٧	١٤	١٥.٥٦	٤	٤.٤٤	٢	٢.٢٢	١	١.١١	١	
	البعد الثالث ككل تعزيز إظهار الثقة في الأداء العالي	١٦٩	٦٢.٥٩	٤٢	١٥.٥٦	٢٣	٨.٥٢	١٤	٥.١٩	٢٢	٨.١٥	مستوى مرتفع	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (١٩) ما يلي:

٧. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي ما بين (٧٩.١١% : ٩٢.٨٩%)

٨. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي ما بين (٦٦.٤٧ : ١٣٥.٩٣) وجميعها دالة إحصائياً.

٩. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٨٣.٨٥%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثالث كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يظهر المدير الثقة في قدرة الموظف على الاداء بمستوى عال) بنسبة مئوية (٩٢.٨٩%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يؤكد المدير على النظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم) بنسبة مئوية (٧٩.٥٦%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى إظهار الثقة في الأداء العالي لدى العاملين بالأنندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٠%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى القيادة التمكينية المتعلقة ب (إظهار الثقة في الأداء العالي).

جدول (٢٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الرابع لمقياس القيادة التمكنية والذي ينص على الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية (ن = ٩٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة										المفردات	م	
				%	لا اتفق تماما	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق تماما			
٢	٦٧.٠٠	٨٠.٠٠	٣٦٠	١١.١١	١٠	٦.٦٧	٦	٧.٧٨	٧	٢٠.٠٠	١٨	٥٤.٤٤	٤٩	١	يسمح المدير للموظف بأداء مهام عمله وفق طريقته الخاصة	
١	٨٠.٧٣	٨٣.١١	٣٧٤	٢.٢٢	٢	١٤.٤٤	١٣	٨.٨٩	٨	١٤.٤٤	١٣	٦٠.٠٠	٥٤	٢	يستطيع المدير على تبسيط قواعد ولوائح العمل لجعل أداء المهام أكثر فاعلية	
٣	٤٦.٠٧	٦٣.٥٦	٢٨٦	١٦.٦٧	١٥	٢٦.٦٧	٢٤	١٧.٧٨	١٦	٠.٠٠		١١.٠٠	٣٥	٣	يسمح المدير باتخاذ القرارات لحل المشكلات دون انتظار الموافقة	
مستوى متوسط				٧٥.٥٦	١٠.٢٠	١٠.٠٠	٢٧	١٥.٩٣	٤٣	١١.٤٨	٣١	١١.٤٨	٣١	٥١.١١	١٣٨	البعد الرابع ككل الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي:

١٠. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع: الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية ما بين (٦٣.٥٦% : ٨٣.١١%)

١١. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع: الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية ما بين (٤٦.٠٧ : ٨٠.٧٣) وجميعها دالة إحصائياً.

١٢. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٧٥.٥٦%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الرابع كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يستطيع المدير على تبسيط قواعد ولوائح العمل لجعل أداء المهام أكثر فاعلية) بنسبة مئوية (٨٣.١١%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يسمح المدير للموظف بأداء مهام عمله وفق طريقته الخاصة) بنسبة مئوية (٨٠.٠٠%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أقل من (٨٠%) مما يشير إلى أن مستوى القيادة التمكنية المتعلقة ب (الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) ذو مستوى متوسط.

وفي هذا الصدد يستخدم كل من (Taborda, 2009) النموذج التحفيزي الذي يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، ، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، الثقة في القدرة على أداء المهام، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل.

جدول (٢١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ والترييب لآراء العينة بالنسبة للبعد الخامس لمقياس القيادة التمكينية والذي ينص على التشجيع على الابتكار في العمل

(ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة										الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا	الترتيب
		اتفق تماما	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا تماما	%				
١	يشجع المدير العاملين على الاتيان بأفكار ابتكارية جديدة ويتبناها	٤٦	٥١.١١	١١	١٢.٢٢	٨	٨.٨٩	٢١	٢٣.٣٣	٤	٤.٤٤	٣٤٤	٧٦.٤٤	٦١.٩٣	١
٢	يشجع المدير العاملين على تقديم مقترحات واساليب عمل جديده	٣٩	٤٣.٣٣	١٤	١٥.٥٦	٧	٧.٧٨	٢٣	٢٥.٥٦	٧	٧.٧٨	٣٢٥	٧٢.٢٢	٤٨.١٣	٣
٣	يعتمد المدير على الافكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة	٢٤	٢٦.٦٧	١٤	١٥.٥٦	٥	٥.٥٦	٣٦	٤٠.٠٠	١١	١٢.٢٢	٢٧٤	٦٠.٨٩	٤٣.٨٠	٤
٤	يوفر المدير الشفافية والاتصالات المفتوحة التي تخلق جو ينمي روح المبادرة في العمل	٣٥	٣٨.٨٩	١٦	١٧.٧٨	٢٢	٢٤.٤٤	١٣	١٤.٤٤	٤	٤.٤٤	٣٣٥	٧٤.٤٤	٤١.٦٧	٢
	البعد الخامس ككل التشجيع على الابتكار في العمل	١٤٤	٤٠.٠٠	٥٥	١٥.٢٨	٤٢	١١.٦٧	٩٣	٢٥.٨٣	٢٦	٧.٢٢	١٢٧٨	٧١.٠٠	مستوى متوسط	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢١) ما يلي:

١٣. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الخامس: التشجيع على الابتكار في

العمل ما بين (٦٠.٨٩% : ٧٦.٤٤%)

١٤. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الخامس: التشجيع على الابتكار في العمل ما

بين (٤١.٦٧ : ٦١.٩٣) وجميعها دالة إحصائياً.

١٥. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٧١.٠٠%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الخامس كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يشجع المدير العاملين على الاتيان بأفكار ابتكارية جديدة ويتبناها)

بنسبة مئوية (٧٦.٤٤%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (يوفر المدير الشفافية والاتصالات المفتوحة التي تخلق جو ينمي روح

المبادرة في العمل) بنسبة مئوية (٧٤.٤٤%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى التشجيع على الابتكار في العمل لدى

العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد

ككل أقل من (٨٠%) مما يشير إلى أن مستوى القيادة التمكينية المتعلقة ب (التشجيع على الابتكار في

العمل) ذو مستوى متوسط.

جدول (٢٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس القيادة التمكنية (ن = ٩٠)

م	الأبعاد	الدرجة المقدره	النسبة المئوية%	الترتيب
١	تعزيز الشعور بمعنى العمل	١١٩١	٨٨.٢٢	١
٢	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	١٠١٠	٧٤.٨١	٤
٣	تعزيز إظهار الثقة في الأداء العالي	١١٣٢	٨٣.٨٥	٢
٤	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	١٠٢٠	٧٥.٥٦	٣
٥	التشجيع على الابتكار في العمل	١٢٧٨	٧١.٠٠	٥
	الدرجة الكلية للمقياس	٥٦٣١	٧٨.٦٩	

يتضح من جدول (٢٢) ما يلي:

٨. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في محاور مقياس القيادة التمكنية ما بين (٧١.٠٠%): (٨٨.٢٢%)، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس (٧٨.٦٩%)، مما يدل على توسط مستوى القيادة التمكنية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

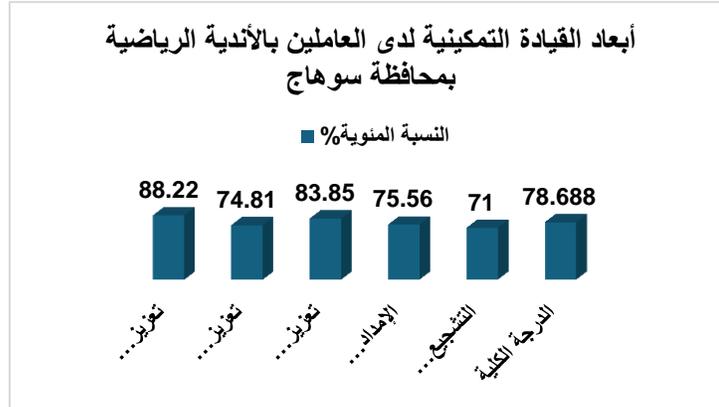
٩. جاء في الترتيب الأول من أبعاد مقياس القيادة التمكنية بُعد (تعزيز الشعور بمعنى العمل)، كما جاء في الترتيب الثاني بُعد (تعزيز إظهار الثقة في الأداء العالي)، كما جاء في الترتيب الثالث بُعد (الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية)، كما جاء في الترتيب الرابع بُعد (تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات). كما جاء في الترتيب الخامس والأخير بُعد (التشجيع على الابتكار في العمل)

وبشأن ذلك يرى كل من (Temirlan, Moldogazi, 2013) أنه لا يمكن الوصول إلى النجاح في القيادة التمكنية بدون تشجيع العاملين على الابتكار في مجال عملهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم في مناخ مرن يهيئ لهم الظروف ويفوض لهم بعض الصلاحيات التي تمكنهم من التطور المستمر.

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من P، & Rathore، S. (٢٠١٥م)، K، & Way، C.، Lee (٢٠١٠م)، D، & Ganster، M.، Logan (٢٠٠٧م).

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى القيادة التمكنية لدى

العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟



شكل (١)

رسم بياني يوضح والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لأبعاد مقياس القيادة التمكينية عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على:

٢. ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

جدول (٢٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الأول لمقياس الكفاءة الذاتية والذي ينص على التجربة غير المباشرة

(ن = ٩٠)

الترتيب	قيمة كا ^١	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة										المفردات	م		
				%	لا اتفق تماما	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق تماما				
١	١٥٩.١٣	٩٥.٧٨	٤٣١	٠.٠٠	٠	١.١١	١	١.١١	١	١٥.٥٦	١٤	٨٢.٢٢	٧٤	يمكنني الحصول على الخبرة والتعلم من الآخرين بطريقة غير مباشرة	١		
٢	١٧٩.٣٣	٩٥.٣٣	٤٢٩	١.١١	١	٢.٢٢	٢	٣.٣٣	٣	٥.٥٦	٥	٨٧.٧٨	٧٩	أحاول التعلم من زملاء العمل المبدعين في أداء أدوارهم الوظيفية	٢		
٣	١٣٤.٤٧	٩٢.٢٢	٤١٥	٠.٠٠	٠	٤.٤٤	٤	٦.٦٧	٦	١٢.٢٢	١١	٧٦.٦٧	٦٩	أحاول عدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها غيري	٣		
٤	٨٦.٦٠	٨٤.٢٢	٣٧٩	٣.٣٣	٣	١٢.٢٢	١١	٦.٦٧	٦	١٥.٥٦	١٤	٦٢.٢٢	٥٦	اقتبس تجربة الآخرين إذا كانت تجربة مميزة	٤		
مستوى مرتفع				٩١.٨٩	١٦٥٤	١.١١	٤	٥.٠٠	١٨	٤.٤٤	١٦	١٢.٢٢	٤٤	٧٧.٢٢	٢٧٨	البعد الأول ككل التجربة غير المباشرة	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٣) ما يلي:

١٦. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: التجربة غير المباشرة

ما بين (٨٤.٢٢% : ٩٥.٧٨%)

١٧. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: التجربة غير المباشرة ما بين (٨٦.٦٠:

١٧٩.٣٣) وجميعها دالة إحصائياً.

١٨. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٩١.٨٩%) وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الأول كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يمكنني الحصول على الخبرة والتعلم من الآخرين بطريقة غير مباشرة) بنسبة مئوية (٩٥.٧٨%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (أحاول التعلم من زملاء العمل المبدعين في أداء أدوارهم الوظيفية) بنسبة مئوية (٩٥.٣٣%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى التجربة غير المباشرة لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٠%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية المتعلقة ب (التجربة غير المباشرة).

يذكر في هذا الصدد (Mohajan, 2019) أن اكتساب الخبرات من خلال التجارب غير المباشرة والتي تتم من خلال الاطلاع على الخبرات السابقة الخاصة بالزملاء أو من خلال الخبرة والتعلم من الآخرين بطريقة غير مباشرة أو من خلال التعلم من زملاء العمل المبدعين في أداء أدوارهم الوظيفية يساهم في تحسين الكفاءة الذاتية لدى العاملين وتمكنهم من تطوير قدراتهم الوظيفية بشكل غير مباشر.

جدول (٢٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثاني لمقياس الكفاءة الذاتية والذي ينص على الاقتناع اللفظي

(ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة													
		اتفق تماماً	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا اتفق تماماً	%				
١	لدى القدرة على استخدام الجمل الحماسية لتشجيع العاملين على إنجاز المهام الوظيفية	٦١	٦٧.٧٨	١٤	١٥.٥٦	٩	١٠.٠٠	٤	٤.٤٤	٢	٢.٢٢	٣٩٨	٨٨.٤٤	١٠٣.٩٣	٢
٢	لدى القدرة على تشجيع العاملين في الإدارة لزيادة احترامهم لذاتهم	٧٢	٨٠.٠٠	٩	١٠.٠٠	٦	٦.٦٧	٢	٢.٢٢	١	١.١١	٤١٩	٩٣.١١	١٤٦.٨٧	١
٣	يمكنني تقديم المشورة الفردية لإقناع المدير المباشر باتباع أسلوب معين في العمل	٥٢	٥٧.٧٨	١٤	١٥.٥٦	٣	٣.٣٣	١٦	١٧.٧٨	٥	٥.٥٦	٣٦٢	٨٠.٤٤	٧٦.٣٣	٣
٤	لدى القدرة على تشجيع العاملين على فهم أنفسهم	٤٣	٤٧.٧٨	١٨	٢٠.٠٠	١٣	١٤.٤٤	٦	٦.٦٧	١٠	١١.١١	٣٤٨	٧٧.٣٣	٥٢.٦٠	٤
	البعد الثاني ككل الاقتناع اللفظي	٢٢٨	٦٣.٣٣	٥٥	١٥.٢٨	٣١	٨.٦١	٢٨	٧.٧٨	١٨	٥.٠٠	١٥٢٧	٨٤.٨٣	مستوى مرتفع	

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٤) ما يلي:

١٩. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: الاقناع اللفظي ما بين (٧٧.٣٣% : ٩٣.١١%)

٢٠. تراوحت قيمة كاسم لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: الاقناع اللفظي ما بين (٥٢.٦٠ : ١٤٦.٨٧) وجميعها دالة إحصائياً.

٢١. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٨٤.٨٣%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثاني كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (لدى القدرة على تشجيع العاملين في الإدارة لزيادة احترامهم لذاتهم) بنسبة مئوية (٩٣.١١%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (لدى القدرة على استخدام الجمل الحماسية لتشجيع العاملين على إنجاز المهام الوظيفية) بنسبة مئوية (٨٨.٤٤%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى الاقناع اللفظي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٠%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية المتعلقة ب (الاقناع اللفظي).

وفي هذا الصدد يشير (علاوي، ٢٠٠١، ص ٨١) إلى أن قناعات الفرد بقدرته الشخصية على القيام بسلوك معين الذي يوصله إلى نتائج محددة والتي تمثل الفاعلية الذاتية والتي يعد الاقناع اللفظي أحد أبعادها تسهم في تحقيق الكفاءة الذاتية وتحسين ثقة العاملين بأنفسهم مما يظهر دوره بشكل مباشر في أداء الاعمال المكلفون بها.

كما يرى كل من (Tabachnick L ،&Fidell ،B, 2007, p49) أن الأشخاص الأكفاء يشعرون بأنهم بارعون في العمل الذي يقومون به ويعرفون أن بإمكانهم القيام بهذا العمل بشكل جيد إذا بذلوا الجهد. والشعور بالكفاءة هو إحساس الفرد بالإنجاز عندما ينجز بمهارة نشاط المهمة التي اختارها بمهارة. ويشمل الشعور بالكفاءة شعور الفرد بأنه يقوم بالمهمة بشكل جيد وبأنه جيد في أداء المهمة.

جدول (٢٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثالث لمقياس الكفاءة الذاتية والذي ينص على التجارب السابقة

(ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة										الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا ^٢	الترتيب
		اتفق تماما	%	اتفق	%	لا اتفق	%	لا اتفق تماما	%	محايد	%				
١	أثرت خلفتي الثقافية على طريقة إنجازي للمهام الوظيفية	٣٦	٤٠.٠٠	١٢	١٣.٣٣	٢٦	٢٨.٨٩	١٤	١٥.٥٦	٢	٢.٢٢	٣٣٦	٧٤.٦٧	٤٧.٢٠	٤
٢	أثرت تجربتي السابقة في العمل على طريقة تفكيري.	٤٦	٥١.١١	١٣	١٤.٤٤	١٩	٢١.١١	٢	٢.٢٢	١٠	١١.١١	٣٥٣	٧٨.٤٤	٦١.٦٧	٣
٣	قد حسنت تجربتي الأكاديمية أسلوب في العمل	٦٩	٧٦.٦٧	٨	٨.٨٩	١١	١٢.٢٢	٢	٢.٢٢	٠	٠.٠٠	٤١٤	٩٢.٠٠	١٣٥.٠٠	١
٤	ساعدت تجربتي الأكاديمية في زيادة ثقتي بنفسني	٦٦	٧٣.٣٣	١٣	١٤.٤٤	٥	٥.٥٦	٤	٤.٤٤	٢	٢.٢٢	٤٠٧	٩٠.٤٤	١٢٢.٣٣	٢
	البعد الثالث ككل التجارب السابقة	٢١٧	٦٠.٢٨	٤٦	١٢.٧٨	٦١	١٦.٩٤	٢٢	٦.١١	١٤	٣.٨٩	١٥١٠	٨٣.٨٩	مستوى مرتفع	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي:

٢٢. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: التجارب السابقة ما بين (٧٤.٦٧% : ٩٢.٠٠%)

٢٣. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: التجارب السابقة ما بين (٤٧.٢٠ : ١٣٥.٠٠) وجميعها دالة إحصائياً.

٢٤. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٨٣.٨٩%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثالث كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (قد حسنت تجربتي الأكاديمية أسلوب في العمل) بنسبة مئوية (٩٢.٠٠%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (ساعدت تجربتي الأكاديمية في زيادة ثقتي بنفسني) بنسبة مئوية (٩٠.٤٤%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى التجارب السابقة لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٠%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية المتعلقة ب (التجارب السابقة).

ويرى كل من (Y, & Park, M., Hancer, G., Gazzoli, 2010) أن التجارب السابقة صممت لزيادة الوعي الذاتي التي تقود للإدارة الناجحة للسلوكيات المتضمنة القيام بمهام ضرورية ولكنها غير محببة أو مرغوب بها، حيث أن المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين الموظفين تحتاج إلى العمل على تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين والتوجه نحو تعميق الاستفادة من الخبرات السابقة وأن يفهموا أن تبني التمكين ليس خياراً سهلاً أبداً. ويوضح العديد من المؤلفين أن تمكين الموظفين عملية يجب تنفيذها على مراحل.

جدول (٢٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الرابع لمقياس الكفاءة الذاتية والذي ينص على التأثير العاطفي

(ن = ٩٠)

الترتيب	قيمة كا ^٢	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابة										المفردات	م
				%	لا اتفق تماما	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق تماما		
٢	٣٥.٤٠	٦٦.٨٩	٣٠١	٤.٤٤	٤	٣١.١١	٢٨	١٦.٦٧	١٥	٢١.١١	١٩	٢٦.٦٧	٢٤	١	كلما شعرت بالقلق والاكتئاب أو اليأس انخفض ادائي في العمل
١	١١٩.٨٧	٩١.١١	٤١٠	١.١١	١	٣.٣٣	٣	٦.٦٧	٦	١٦.٦٧	١٥	٧٢.٢٢	٦٥	٢	يمكنني ان اظل هادئا عندما واجه الصعوبات
٤	٤٥.٩٣	٦٥.٣٣	٢٩٤	٧.٧٨	٧	٣٧.٧٨	٣٤	٦.٦٧	٦	١٥.٥٦	١٤	٣٢.٢٢	٢٩	٣	عندما اشعر بالغضب او القلق يظهر ذلك بسرعة على وجهي
٣	٣١.٩٣	٦٥.٧٨	٢٩٦	٨.٨٩	٨	٢٨.٨٩	٢٦	١٤.٤٤	١٣	٢٠.٠٠	١٨	٢٧.٧٨	٢٥	٤	كلما شعرت بالتوتر لا استطيع ادارة مهامي بشكل صحيح
	مستوى متوسط	٧٢.٢٨	١٣٠١	٥.٥٦	٢٠	٢٥.٢٨	٩١	١١.١١	٤٠	١٨.٣٣	٦٦	٣٩.٧٢	١٤٣		البعد الرابع ككل التأثير العاطفي

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٦) ما يلي:

٢٥. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع: التأثير العاطفي ما بين

(٦٥.٣٣% : ٩١.١١%)

٢٦. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الرابع: التأثير العاطفي ما بين (٣١.٩٣:

١١٩.٨٧) وجميعها دالة إحصائياً.

٢٧. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٧٢.٢٨%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الرابع كالتالي:

١. جاء في الترتيب الأول عبارة (يمكنني أن أظل هادئاً عندما أواجه الصعوبات) بنسبة مئوية (٩١.١١%).

٢. جاء في الترتيب الثاني عبارة (كلما شعرت بالقلق والاكتئاب أو اليأس انخفض ادائي في العمل) بنسبة مئوية (٦٦.٨٩%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى التأثير العاطفي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أقل من (٨٠%) مما يشير إلى أن مستوى الكفاءة الذاتية المتعلقة ب (التأثير العاطفي) ذو مستوى متوسط.

جدول (٢٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس الكفاءة الذاتية (ن = ٩٠)

م	الأبعاد	الدرجة المقدره	النسبة المئوية. %	الترتيب
١.	التجربة غير المباشرة	١٦٥٤	٩١.٨٩	١
٢.	الاقناع اللفظي	١٥٢٧	٨٤.٨٣	٢
٣.	التجارب السابقة	١٥١٠	٨٣.٨٩	٣
٤.	التأثير العاطفي	١٣٠١	٧٢.٢٨	٤
	الدرجة الكلية للمقياس	٥٩٩٢	٨٣.٢٢	

يتضح من جدول (٢٧) ما يلي:

١٠. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في محاور مقياس الكفاءة الذاتية ما بين (٧٢.٢٨% : ٩١.٨٩%)، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس (٨٣.٢٢%)، مما يدل على ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

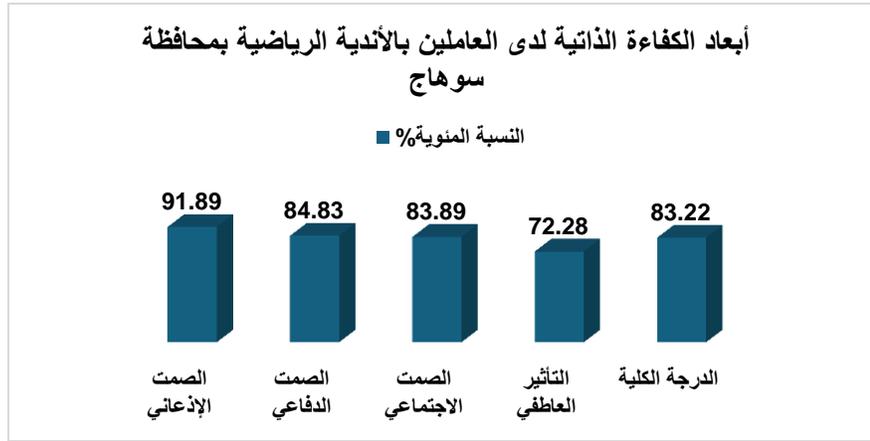
١١. جاء في الترتيب الأول من أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية بُعد (التجربة غير المباشرة)، كما جاء في الترتيب الثاني بُعد (الاقناع اللفظي)، كما جاء في الترتيب الثالث بُعد (التجارب السابقة)، كما جاء في الترتيب الرابع والأخير بُعد (التأثير العاطفي)

ويشير كل من **A. & Judge, S. Robbins** (٢٠٠٧م) إلى أنه بالإضافة إلى التأثير العاطفي، يمكن للقادة أيضاً التأثير على مشاعر أتباعهم من خلال أسلوب قيادتهم، على سبيل المثال، يُعرف القادة التحويليين بإلهام أتباعهم وتحفيزهم لتحقيق أشياء عظيمة، يفعلون ذلك من خلال خلق رؤية مشتركة، وتوفير الدعم الفردي، وتحدي أتباعهم للنمو والتطور، ومن ناحية أخرى، يركز قادة الصفقات على إنجاز الأمور، هم أكثر عرضة لاستخدام المكافآت والعقوبات لتحفيز أتباعهم وزيادة كفاءتهم الذاتية، وفي حين أن هذا يمكن أن

يكون فعالا على المدى القصير، فإنه ليس من المرجح أن يؤدي إلى نفس المستوى من الالتزام والمشاركة مثل القيادة التحويلية والقيادة المؤثرة.

كما يذكر R، Law، M،Yiu (٢٠١٢م) أنه لا يقتصر التأثير العاطفي للقيادة على أتباعهم فقط، يمكن للقيادة أيضًا التأثير على مشاعر عملائهم ومورديهم وأصحاب المصلحة الآخرين، عندما يُنظر إلى القيادة على أنهم أصيلون وجديرون بالثقة ومتعاطفون، فمن المرجح أن يبنوا علاقات إيجابية مع الآخرين، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة نجاح الأعمال، ولا ننسى أن أسلوب القيادة بالتأثير يمكن أن تكون أداة تسويقية مهمة سواء على المستوى الشخصي أو في عالم الأعمال.

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟



شكل (٢)

رسم بياني يوضح والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لأبعاد مقياس الكفاءة الذاتية

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على:

٣. ما مستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

جدول (٢٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الأول لمقياس الصمت التنظيمي والذي ينص على الصمت الإذعاني (ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة									
		اتفق تماما	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا اتفق تماما	%
١	أقوم بالاحتفاظ بأي أفكار للتحيينات لنفسي بسبب العوائق التي تواجهني في العمل	١٤	١٥.٥٦	٦	٦.٦٧	٢٠	٢٢.٢٢	١٥	١٦.٦٧	٣٥	٣٨.٨٩
٢	أشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي بسبب عدم مساندة زملائي في العمل	١٨	٢٠.٠٠	١٧	١٨.٨٩	١٣	١٤.٤٤	٣٠	٣٣.٣٣	١٢	١٣.٣٣
٣	أحجب أفكارى وأرائي المتعلقة بحلول لمشاكل العمل	٦	٦.٦٧	١	١.١١	٥	٥.٥٦	٢٦	٢٨.٨٩	٥٢	٥٧.٧٨
٤	غير مستعد للتحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لا أفقد وظيفتي	٣٢	٣٥.٥٦	١٤	١٥.٥٦	٢٢	٢٤.٤٤	٢٠	٢٢.٢٢	٢	٢.٢٢
٥	أحجم عن مناقشة آرائي ومقترحاتي بسبب عدم جدية الإدارة في تقييم أفكار موظفيها	١٥	١٦.٦٧	٦	٦.٦٧	١٣	١٤.٤٤	٢٥	٢٧.٧٨	٣١	٣٤.٤٤
	البعد الأول لكل الصمت الإذعاني	٨٥	١٨.٨٩	٤٤	٩.٧٨	٧٣	١٦.٢٢	١١٦	٢٥.٧٨	١٣٢	٢٩.٣٣
	مستوى منخفض	٥٢.٦٢		١١٨٤		٢٩.٣٣		١٣٢		٢٥.٧٨	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٨) ما يلي:

٢٨. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: الصمت الإذعاني ما بين (٣٤.٠٠% : ٧٢.٠٠%)

٢٩. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الأول: الصمت الإذعاني ما بين (٣٠.٨٧ : ٨٤.٧٣) وجميعها دالة إحصائياً.

٣٠. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٥٢.٦٢%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الأول كالتالي:

٦. جاء في الترتيب الأول عبارة (غير مستعد للتحدث عن اقتراحات للتغيير حتى لا أفقد وظيفتي) بنسبة مئوية (٧٢.٠٠%).

٧. جاء في الترتيب الثاني عبارة (أشعر أنني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي بسبب عدم مساندة زملائي في العمل) بنسبة مئوية (٥٩.٧٨%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى الصمت الإذعاني لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج منخفض حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أقل من (٧٠%) مما يشير إلى أن مستوى الصمت التنظيمي المتعلقة ب (الصمت الإذعاني) ذو مستوى منخفض.

كما أن المرؤوسين يتلافون تقديم أي انتقادات تتعلق بأداء رؤسائهم في العمل، أو تقديم مقترح مناسب لتحسين الأداء الإدراكي أو توضيح الأخطاء التي من الطبيعي أن يقع فيها وبالتالي يحجم المرؤوسين عن إخبار رؤسائهم بحدوث أي مشكلة في العمل حتى يظهر سير العمل بشكل مثالي يخلو من العثرات ظنا منم أن ذلك يشعر رؤسائهم بالارتياح ويعطي انطبعا جيدا عن ممارساتهم.

لذا يتجنب المرؤوسين الانتقادات الموجهة لأسلوب رؤسائهم في العمل، ويتحفظون على تقديم المعلومات غير السارة عن العمل للرؤساء خوفا من الحاق الضرر بهم، وهم أيضا لا يبدون أي وجهات نظر مخالفة لرؤية الرؤساء تلافيا للمساءلة واللوم، كما يحاول المرؤوسين عدم تقديم معلومات مسببة تتعلق بأداء رؤسائهم بسبب انعدام الثقة.

وفي هذا الصدد يذكر (سلمان، ٢٠١٤، ص ٣٦) أنه يترتب على حالة الصمت التنظيمي التي تسود المؤسسة عدة أضرار أو آثار سلبية، منها ضعف علاقة الثقة والاحترام مما يؤثر سلبا في قدرة الأفراد على الابتكار والإبداع، هذا بالإضافة إلى تردي المناخ التنظيمي السائد، ويؤثر سلبا على التفاعل والحوار بين الأفراد والإدارة وتقليل فرص النمو والتطور وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة

جدول (٢٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثاني لمقياس الصمت التنظيمي والذي ينص على الصمت الدفاعي (ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة													
		اتفق تماما	%	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	لا اتفق تماما	%	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	قيمة كا	الترتيب
١	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنبيا لإضرار بمصالحى.	١٠	١١.١١	٨	٨.٨٩	٦	٦.٦٧	٢٥	٢٧.٧٨	٤١	٤٥.٥٦	١٩١	٤٢.٤٤	٥٣.٥٣	٦
٢	لا أميل إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية حتى لا أتعرض للمساءلة	٢٢	٢٤.٤٤	٣١	٣٤.٤٤	١٨	٢٠.٠٠	٦	٦.٦٧	١٣	١٤.٤٤	٣١٣	٦٩.٥٦	٣٥.٨٠	٣
٣	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتى	٥٨	٦٤.٤٤	١٦	١٧.٧٨	١٢	١٣.٣٣	٤	٤.٤٤	٠	٠.٠٠	٣٩٨	٨٨.٤٤	٩٦.٠٠	١
٤	أتفائل عن أفكار التغيير ذات الصلة بالعمل خشية ردود الفعل السلبية من مديري	١٩	٢١.١١	١٤	١٥.٥٦	٢٢	٢٤.٤٤	٣٤	٣٧.٧٨	١	١.١١	٢٨٦	٦٣.٥٦	٤٣.٢٧	٥
٥	أتجيب قول الحقائق ذات الصلة بالعمل وأفكار تحسينه لحماية نفسى	٢١	٢٣.٣٣	٣٠	٣٣.٣٣	١٩	٢١.١١	٣	٣.٣٣	١٧	١٨.٨٩	٣٠٥	٦٧.٧٨	٣٦.٦٧	٤
٦	أحتفظ بأسرار المؤسسة بالرغم من تعرضى لضغوطات الآخرين	٤٨	٥٣.٣٣	١٨	٢٠.٠٠	٢٢	٢٤.٤٤	٢	٢.٢٢	٠	٠.٠٠	٣٨٢	٨٤.٨٩	٧٣.٨٧	٢
	البعد الثاني الصمت الدفاعي	١٧٨	٣٢.٩٦	١١٧	٢١.٦٧	٩٩	١٨.٣٣	٧٤	١٣.٧٠	٧٢	١٣.٣٣	١٨٧٥	٦٩.٤٤	مستوى منخفض	

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٢٩) ما يلي:

٣١. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: الصمت الدفاعي ما بين (٤٢.٤٤% : ٨٨.٤٤%)
٣٢. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثاني: الصمت الدفاعي ما بين (٣٥.٨٠ : ٩٦.٠٠) وجميعها دالة إحصائياً.
٣٣. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٦٩.٤٤%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثاني كالتالي:

٧. جاء في الترتيب الأول عبارة (أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة لحماية سمعتي) بنسبة مئوية (٨٨.٤٤%).
٨. جاء في الترتيب الثاني عبارة (أحتفظ بأسرار المؤسسة بالرغم من تعرضي لضغوطات الآخرين) بنسبة مئوية (٨٤.٨٩%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى الصمت الدفاعي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج منخفض حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أقل من (٧٠%) مما يشير إلى أن مستوى الصمت التنظيمي المتعلقة ب (الصمت الدفاعي) ذو مستوى منخفض.

وبشان ذلك يستنتج (أمين، ٢٠١٧م) أن الصمت الدفاعي يعد إحدى المعوقات التي تواجه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتشكل تأثير خطير على المؤسسات، حيث أن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على عدة جوانب في العملية الإدارية ولا تقتصر هذه التأثيرات على المستوى الفردي بل يتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، لتصبح إحدى القضايا والمشكلات التي باتت تترق المنظمات بصفة عامة التي تؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها أهدافها المنشودة والتي تظهر في عدم التنبيه عن المشكلات التي تعترض العمل لأسباب متعددة مما يسهم في زيادة هذه المشكلات والمعوقات ووصولها إلى مستوى يصعب معه مواجهتها أو تلافيها.

جدول (٣٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ والترتيب لآراء العينة بالنسبة للبعد الثالث لمقياس الصمت التنظيمي والذي ينص على الصمت الاجتماعي (ن = ٩٠)

م	المفردات	الاستجابة											
		اتفق تماما		اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما	
الترتيب	قيمة كا ^٢	النسبة المئوية	الدرجة المقدره	%	لا اتفق تماما	%	لا اتفق	%	محايد	%	اتفق	%	اتفق تماما
١	أحمي المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة حفاظا على سمعتها	٩٢.٢٢	٤١٥	٠.٠٠	٠	٢.٢٢	٢	٨.٨٩	٨	١٤.٤٤	١٣	٧٤.٤٤	٦٧
٢	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة	٩١.٥٦	٤١٢	٢.٢٢	٢	٥.٥٦	٥	٦.٦٧	٦	٣.٣٣	٣	٨٢.٢٢	٧٤
٣	أحمي المعلومات المتعلقة بعملها لأنها ملكية خاصة بالمؤسسة وليست لغرض المناقشة العامة	٩٣.٥٦	٤٢١	٠.٠٠	٠	٤.٤٤	٤	٣.٣٣	٣	١٢.٢٢	١١	٨٠.٠٠	٧٢
٤	أحجب المعلومات السرية بناء على دوافع التعاونية	٨٤.٤٤	٣٨٠	٢.٢٢	٢	٨.٨٩	٨	١٣.٣٣	١٢	١٥.٥٦	١٤	٦٠.٠٠	٥٤
	البعد الثالث ككل الصمت الاجتماعي	٩٠.٤٤	١٦٢٨	١.١١	٤	٥.٢٨	١٩	٨.٠٦	٢٩	١١.٣٩	٤١	٧٤.١٧	٢٦٧
	مستوى مرتفع												

قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = ٨.٩٩

يتضح من جدول (٣٠) ما يلي:

٣٤. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: الصمت الاجتماعي ما بين (٨٤.٤٤% : ٩٣.٥٦%)

٣٥. تراوحت قيمة كا^٢ لآراء عينة البحث في عبارات البعد الثالث: الصمت الاجتماعي ما بين (٨٠.٨٠ : ١٥٥.٠٠) وجميعها دالة إحصائياً.

٣٦. بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (٩٠.٤٤%).

وجاء الترتيب وفقاً لاستجابات العينة قيد البحث لعبارات البعد الثالث كالتالي:

٥. جاء في الترتيب الأول عبارة (أحمي المعلومات المتعلقة بعملها لأنها ملكية خاصة بالمؤسسة وليست لغرض المناقشة العامة) بنسبة مئوية (٩٣.٥٦%).

٦. جاء في الترتيب الثاني عبارة (أحمي المعلومات السرية المتعلقة بالمؤسسة حفاظا على سمعتها) بنسبة مئوية (٩٢.٢٢%).

يتضح من النتائج وفقاً لاستجابات عينة البحث أن مستوى الصمت الاجتماعي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٠%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي المتعلقة ب (الصمت الاجتماعي).

كما يتضح من النتائج أن استجابات عينة البحث تتجه نحو الوعي الاجتماعي بضرورة حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي ينتمون إليها لأسباب تتعلق بالحفاظ على سمعة المؤسسة، ورفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمؤسسة، ولأن تلك المعلومات وليست لغرض المناقشة العامة، مما يدل على وعي العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج بأهمية الصمت الاجتماعي الأمر الذي تمثل في استجاباتهم بمستوى مرتفع على بعد الصمت الاجتماعي من أبعاد مقياس سلوك الصمت التنظيمي.

جدول (٣١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لمحاور مقياس الصمت التنظيمي (ن = ٩٠)

م	الأبعاد	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية %	الترتيب
١.	الصمت الإذعاني	١١٨٤	٥٢.٦٢	٣
٢.	الصمت الدفاعي	١٨٧٥	٦٩.٤٤	٢
٣.	الصمت الاجتماعي	١٦٢٨	٩٠.٤٤	١
	الدرجة الكلية للمقياس	٤٦٨٧	٧٠.٨٣	

يتضح من جدول (٣١) ما يلي:

١٢. تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في محاور مقياس الصمت التنظيمي ما بين

(٥٢.٦٢% : ٩٠.٤٤%)، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس (٧٠.٨٣%)، مما يدل على

ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

١٣. جاء في الترتيب الأول من أبعاد مقياس الصمت التنظيمي بُعد (الصمت الاجتماعي)،

كما جاء في الترتيب الثاني بُعد (الصمت الدفاعي)، كما جاء في الترتيب الثالث والأخير بُعد

(الصمت الإذعاني)



شكل (٣)

رسم بياني يوضح والنسبة المئوية لآراء العينة بالنسبة لأبعاد مقياس الصمت التنظيمي

وفي هذا الصدد تذكر (شيماء، ٢٠٢٢) أن المنظمات الصامتة تعج بالأذكى وأصحاب العقول والقدرات العالية، ولذلك فلا بد من رصد الظواهر السلبية من قبل صناعات القرار والإدارات العليا في المؤسسات الرياضية ومحاولة الكشف عن أشكالها ومسبباتها، والتفكير بأساليب واستراتيجيات مناسبة تساعد في التعامل مع هذه الظاهرة السلبية، وتفعيل الصوت التنظيمي والمشاركة الفعالة التي تسهم في دفع عجلة التحديث التطوير وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات.

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على: ما مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟
عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على:
٤. هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القيادة التمكينية والكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

جدول (٣٢)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة التمكينية وأبعاد مقياس الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج (ن = ٩٠)

مقياس الكفاءة الذاتية				مقياس القيادة التمكينية							المتغيرات
الدرجة الكلية	التأثير العاطفي	التجارب السابقة	الافتقار اللفظي	التجربة غير المباشرة	الدرجة الكلية	التشجيع على الابتكار في العمل	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	إظهار الثقة في الأداء العالي	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	تعزيز الشعور بمعنى العمل	
٠.٧٤	٠.٧٥	٠.٦٤	٠.٥٦	٠.٤٩	٠.٩١	٠.٨٢	٠.٧٣	٠.٧٢	٠.٧٨	١	تعزيز الشعور بمعنى العمل
٠.٨١	٠.٧٣	٠.٧٠	٠.٦٤	٠.٥٨	٠.٩٣	٠.٩٢	٠.٨٠	٠.٨٦	١	٠.٧٨	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات
٠.٩٠	٠.٨٧	٠.٨٣	٠.٧١	٠.٥٦	٠.٧١	٠.٨٠	٠.٦٦	١	٠.٨٦	٠.٧٢	إظهار الثقة في الأداء العالي
٠.٨٣	٠.٦١	٠.٥٤	٠.٨١	٠.٧٣	٠.٩٢	٠.٨٩	١	٠.٦٦	٠.٨٠	٠.٧٣	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية
٠.٧٩	٠.٤٦	٠.٣٩	٠.٤٢	٠.٦٣	٠.٩٣	١	٠.٨٩	٠.٨٠	٠.٩٢	٠.٨٢	التشجيع على الابتكار في العمل
٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٨٥	١	٠.٩٣	٠.٩٢	٠.٧١	٠.٩٣	٠.٩١	الدرجة الكلية
٠.٩١	٠.٨٦	٠.٧٦	٠.٨٩	١	٠.٨٥	٠.٦٣	٠.٧٣	٠.٥٦	٠.٥٨	٠.٤٩	التجربة غير المباشرة
٠.٨٩	٠.٨٥	٠.٦٩	١	٠.٨٩	٠.٨٩	٠.٤٢	٠.٨١	٠.٧١	٠.٦٤	٠.٥٦	الافتقار اللفظي
٠.٩٢	٠.٨٧	١	٠.٦٩	٠.٧٦	٠.٩١	٠.٣٩	٠.٥٤	٠.٨٣	٠.٧	٠.٦٤	التجارب السابقة
٠.٩٠	١	٠.٨٧	٠.٨٥	٠.٨٦	٠.٩٤	٠.٤٦	٠.٦١	٠.٨٧	٠.٧٣	٠.٧٥	التأثير العاطفي
١	٠.٩٠	٠.٩٢	٠.٨٩	٠.٩١	٠.٩٥	٠.٧٩	٠.٨٣	٠.٩	٠.٨١	٠.٧٤	الدرجة الكلية

ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢١٧

يتضح من جدول (٣٢) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس القيادة التمكينية والدرجة الكلية له وبين مقياس الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج. ويعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، ويعد تمكين العاملين مدخل جديد بأدبيات الإدارة ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها (زكريا، أحمد، ٢٠٠٩، ص ٢٩)

وتمكين العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة فمن خلال طرح مفاهيم التمكين تتضمن تعدد الاتجاهات والزوايا مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فتارة يتم التركيز على السلطة والقوة وتارة نركز على ضرورة اجتماع عدة مدركات المعرفة المعلومات المكافئات القوة ولكن أغلب الأدبيات اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة ويمكن تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال اكساب الثقة واعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار (Henry Ongori, 2009, p15)

التعاون في اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات والتدريب والمكافئة والتفويض وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (١٠: ١٠٢) كما عرفه "القيوتي والغنزي" بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وتعزيز روح المبادرة وأخلاقيات العمل وتعظيم الإمكانيات، مما يساعد على النمو والتطور الشخصي. كما يشير أيضاً إلى عملية منح الأفراد سلطة أكبر لممارسة السيطرة وتحمل المسؤولية وتحقيق إمكانياته ممن خلال تشجيع اتخاذ القرارات الفردية. (٦: ٢٨٧)

ولإتمام عملية التمكين بنجاح يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة وخطواتها نحو تطوير العمل، وهذا الأمر سينعكس إيجابياً على سلوك العاملين التمكينية، وذلك من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ويمكن تنويع هذه المكافآت بين المادية والمعنوية. وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من الشافعي وآخرون (٢٠٢٢م)، حنيف (٢٠١٩م)، Henry Ongori (٢٠٠٩م)، القويوتي، الغنزي (٢٠٠٦م).

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القيادة التمكنية والكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟
عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على:

١. هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين القيادة التمكنية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

جدول (٣٣)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة التمكنية وأبعاد مقياس الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج (ن = ٩٠)

مقياس الصمت التنظيمي			مقياس القيادة التمكنية							المتغيرات
الدرجة الكلية	الصمت الاجتماعي	الصمت الدفاعي	الصمت الإذعائي	الدرجة الكلية	التشجيع على الابتكار في العمل	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية	إظهار الثقة في الأداء العالي	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات	تعزيز الشعور بمعنى العمل	
-٠.٧٤	٠.٥٢	-٠.٥٦	-٠.٣٣	٠.٩٢	٠.٩٠	٠.٧٦	٠.٨٤	٠.٨٢	١	تعزيز الشعور بمعنى العمل
-٠.٩٦	٠.٤٣	-٠.٥٠	-٠.٦٧	٠.٨٩	٠.٨٤	٠.٨١	٠.٨٣	١	٠.٨٢	تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات
-٠.٨٨	٠.٢٨	-٠.٣١	-٠.٤٥	٠.٧١	٠.٨١	٠.٧٧	١	٠.٨٣	٠.٨٤	إظهار الثقة في الأداء العالي
٠.٦٣	٠.٥٢	٠.٤٨	٠.٣٣	٠.٩١	٠.٨٠	١	٠.٧٧	٠.٨١	٠.٧٦	الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية
-٠.٧٧	٠.٣٩	٠.٤٢	٠.٦٣	٠.٩٢	١	٠.٨٠	٠.٨١	٠.٨٤	٠.٩٠	التشجيع على الابتكار في العمل
-٠.٩٢	٠.٧١	-٠.٦٨	-٠.٧٨	١	٠.٩٢	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٨٩	٠.٩٢	الدرجة الكلية
٠.٨٣	٠.٨٢	٠.٧٧	١	-٠.٧٨	٠.٦٣	٠.٣٣	-٠.٤٥	-٠.٦٧	-٠.٣٣	الصمت الإذعائي
٠.٩١	٠.٨٦	١	٠.٧٧	-٠.٦٨	٠.٤٢	٠.٤٨	-٠.٣١	-٠.٥٠	-٠.٥٦	الصمت الدفاعي
٠.٩٣	١	٠.٨٦	٠.٨٢	٠.٧١	٠.٣٩	٠.٥٢	٠.٢٨	٠.٤٣	٠.٥٢	الصمت الاجتماعي
١	٠.٩٣	٠.٩١	٠.٨٣	-٠.٩٢	-٠.٧٧	٠.٦٣	-٠.٨٨	-٠.٩٦	-٠.٧٤	الدرجة الكلية

ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢١٧

يتضح من جدول (٣٣) وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس القيادة التمكنية والدرجة الكلية له وبين أبعاد مقياس سلوك الصمت التنظيمي والدرجة الكلية له لدى العاملين بالأندية الرياضية كما يتضح من جدول (٣٣) وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس القيادة التمكنية والدرجة الكلية له وبين أبعاد مقياس الصمت التنظيمي والدرجة الكلية له لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج، ماعدا بعدي (الصمت الاجتماعي) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بينه وبين أبعاد مقياس القيادة التمكنية والدرجة الكلية له لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج، وبعد (الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بينه وبين أبعاد مقياس الصمت التنظيمي والدرجة الكلية له لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

ويعزو الباحثان الارتباط العكسي بين أبعاد مقياس القيادة التمكنية وبعدي (الصمت الازدعائي، الصمت الدفاعي) من أبعاد مقياس الصمت التنظيمي إلى فاعلية القيادة بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج إلى الدور الإيجابي الذي تلعبه الإدارة بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج في توفير مناخ جيد للعاملين، كما يرجع الباحثان الارتباط الطردية بين أبعاد مقياس القيادة التمكنية وبعد (الصمت الاجتماعي، الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية) من أبعاد مقياس سلوك الصمت التنظيمي إلى وعي العينة قيد البحث بضرورة الحفاظ على الصمت الاجتماعي لضمان نجاح الأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

وفي هذا الصدد يذكر (مساعد، ٢٠١٦م، ص ٢٣٥) أن نجاح أي منظمة يرتبط بطبيعة القيادة التي تقود المنظمة، وان هؤلاء القادة ينبغي عليهم التعرف على مشاعر وسلوك الأفراد في وسطهم المهني الذي يعملون فيه، والتدخل وإدارة انفعالاتهم الذاتي، بهدف كسب ثقتهم، ومدى القدرة على عند حدوث المشاكل، إدارة الذات، والوعي بطرق تأثير السلوك الشخصي للعاملين معه، فالصمت التنظيمي هو مفتاح القياس

للأداء الجيد في المنظمة وخصوصا التعليمية منها، حيث يأخذ القائد الناجح قراراته استنادا الى تفاعل مزيج من المواقف الاجتماعية.

يستطيع المديرين خلق بيئة إيجابية وداعمة يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام، هؤلاء القادة قادرون على إلهام أتباعهم والتغلب على الآثار السلبية لسلوك الصمت التنظيمي وتقديم أفضل ما لديهم وتحقيق أشياء عظيمة ومن ناحية أخرى، يخلق القادة الآخرون بيئة سلبية ومرهقة حيث يشعر الناس بالخوف من التحدث أو ارتكاب الأخطاء، غالبًا ما يركز هؤلاء القادة على احتياجاتهم وأهدافهم أكثر من تركيزهم على احتياجات فريقهم. كما يمكن أن يكون للقادة تأثير عميق على إنتاجية فريقهم ومعنوياتهم ورفاههم بشكل عام عندما يكون القادة قادرين على خلق بيئة إيجابية وداعمة، فمن المرجح أن يكون أتباعهم مشاركين ومنتجين ومبدعين (F. & Köse, A., Köse, 2019).

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسات كل من حسن الشافعي وآخرون (٢٠٢٢م)، نايف حنيف

(٢٠١٩م)، Henry Ongori (٢٠٠٩م)، محمد القريوتي، عوض العنزي (٢٠٠٦م).

وبذلك يكون قد تم الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة

احصائياً بين القيادة التمكينية وسلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج؟

الاستخلاصات والتوصيات:

الاستخلاصات:

في حدود عينة البحث وأهدافه وفي ضوء نتائج البحث توصل الباحثان إلى الاستخلاصات التالية:

١. مستوى القيادة التمكنية لدى العاملين بالأندية الرياضية متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على المقياس ككل (٧٨.٦٩%) وقد أظهرت النتائج أن:
 ١. مستوى تعزيز الشعور بمعنى العمل لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٨٨.٢٢%).
 ٢. مستوى تعزيز فرصة المشاركة في صنع القرارات لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٧٤.٨١%).
 ٣. مستوى إظهار الثقة في الأداء العالي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل أعلى من (٨٣.٨٥%).
 ٤. مستوى الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٧٥.٥٦%).
 ٥. مستوى التشجيع على الابتكار في العمل لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٧١.٠٠%).
 ٦. مستوى الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على المقياس ككل (٨٣.٢٢%) وقد أظهرت النتائج أن:
 ١. مستوى التجربة غير المباشرة لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٩١.٨٩%).
 ٢. مستوى الاقناع اللفظي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٨٤.٨٣%).
 ٣. مستوى التجارب السابقة لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٨٣.٨٩%).

٤. مستوى التأثير العاطفي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٧٢.٢٨%).
٥. مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج متوسط حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على المقياس ككل (٧٠.٨٣%) وقد أظهرت النتائج أن:
١. مستوى الصمت الإذعاني لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج منخفض حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٥٢.٦٢%).
٢. مستوى الصمت الدفاعي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج منخفض حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٦٩.٤٤%).
٣. مستوى الصمت الاجتماعي لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج مرتفع حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات العينة على البعد ككل (٩٠.٤٤%).
٤. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس القيادة التمكنية والدرجة الكلية له وبين مقياس الكفاءة الذاتية لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.
٥. وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس القيادة التمكنية والدرجة الكلية له وبين أبعاد مقياس الصمت التنظيمي والدرجة الكلية له لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج، ماعدا بعد (الصمت الاجتماعي) توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بينه وبين أبعاد مقياس القيادة التمكنية والدرجة الكلية له لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة سوهاج.

التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي:
١. العمل على تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل.
٢. زيادة الرضا الوظيفي ورفع المعنويات لدى العاملين.
٣. العمل على التخفيف من مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل.
٤. فتح قنوات جديدة للاتصال جديدة وذات اتجاهين بين الموظف والمؤسسة، بحيث يصبح الاتصال صمام أمان للإدارة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لحل المشكلات في بيئة العمل.

٥. تحفيز للموظفين وجعلهم يأتون بأفكار إبداعية جيدة.
٦. خلق ثقافة تحفيز القدرات الإبداعية والطاقات الذهنية للعاملين وابتكار حلول إبداعية للمشاكل باستخدام الموارد المتاحة في المؤسسة.
٧. الاهتمام برفع الإنتاجية للفرد والمؤسسة وتحسين الكفاءة.
٨. اعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات واللامركزية وتقليل الازدواجية في إنجاز العمل، من خلال تشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين.
٩. تحفيز نهج السلوك التمكيني للقادة داخل الوزارة من خلال تدريب المدراء على ممارسات القيادة التمكينية وتوعيتهم بأهميتها في تخفيض مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين.
١٠. تطوير سياسات عمل تحقق الدعم الكافي للموظفين من قبل الإدارة العليا، لما لذلك من دور بارز في تعزيز مشاركتهم الفاعلة ومنحهم الحرية الكافية للإدلاء بأرائهم ومشاركتهم البناءة.
١١. نشر ثقافة إبداء الرأي والجهر بالمقترحات وذلك في إطار قنوات رسمية ضابطة وضمن تعليمات واضحة تعظم المنفعة من هذا الاجراء.
١٢. تعزيز سياسة الباب المفتوح في تواصل الموظفين مع الإدارة العليا وتخصيص مواعيد لهذا التواصل.
١٣. تعزيز روح المنافسة بين الموظفين في حل مشكلات العمل، كإطلاق المبادرات الجماعية أو الفردية لتقديم أفكار من شأنها أن تعالج المشكلات المزمنة وتقديم حوافز كافية للموظفين المبدعين.
١٤. ضرورة تفعيل فرق العمل، ودمج الموظفين للعمل في فرق لغايات التطوير.
١٥. اجراء المزيد من الدراسات التي تستهدف سلوك الصمت التنظيمي والكفاءة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

١. احمد، محمد احمد (٢٠١٧): أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة دار المنظومة، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ٢٠٨-١٥٨
٢. الجبوري، محمد عبد الهادي (٢٠١٣): قلق المستقبل وعلاقته بكل من فاعلية الذات والطموح الأكاديمي والاتجاه للاندماج الاجتماعي لطلبة التعليم المفتوح - الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك نموذجاً، الأكاديمية العربية في الدنمارك، رسالة دكتوراه
٣. الطراونة، سمير محمد (٢٠١٦): دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٣٥ (١٦٨ جزء ١)، ٨٣١-٨٧٧
٤. جمال الدين دعاء (٢٠٢٠): دور القيادة الأخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأداة العاملين: دراسة ميدانية على بعض المنظمات في مصر- رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة بنها
٥. حسن أحمد الشافعي، إيهاب محمد خيرى، شريهان يحيى مرسى (٢٠٢٢م): علاقة التمكين بتدعيم فاعلية أداء فرق العمل بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
٦. خضر، رحاب عبد الفتاح (٢٠٢٠): أثر الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف الوظيفي والاحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها
٧. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح (٢٠٠٩م): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري، الأردن.

٨. شيماء صلاح سيد (٢٠٢٢م): أثر الصمت التنظيمي على صنع القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية، المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية، بعنوان قوة وطن ورسالة سلام، جامعة أسيوط.
٩. عبد اللاه، هايدي محمد نجيب (٢٠١٦). دور الكفاءة الذاتية للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة جنوب الوادي. أطروحة (ماجستير) - جامعة جنوب الوادي. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال
١٠. عبير بنت علي بن عوض. (٢٠٢٢). دور القدرات الإبداعية للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الكفاءات الذاتية) دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار سلطنة عمان (رسالة دكتوراة) جامعة العلوم الاسلامية الماليزية.
١١. محمد القريوتي، عوض العنزي (٢٠٠٦م): الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت " دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد، ٨٨، العدد الأول.
١٢. محمد حسن علاوي (٢٠٠١م): علم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة. ص ٨١
١٣. محمود سلمان العميان (٢٠١٤م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
١٤. موسى مساعد محمد (٢٠١٦م): واقع سلوك الصمت التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ٣، القاهرة.
١٥. نايف حنيف القحطاني (٢٠١٩م): آليات التمكين الإداري ودوره في تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة، ع ٨٦، ج ٤، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

24. Fernandez, Sergio & Moldogazi, Temirlan. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*. 73. 10.1111/puar.12049.
25. Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customers' Perception of Service Quality: A Study in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 (1), pp. 56–77.
26. Haddad, S. I., & Taleb, R. A. (2016). The impact of self-efficacy on performance (An empirical study on business faculty members in Jordanian universities). *Computers in Human Behavior*, 55, 877-887
27. Henry Ongori, (2009)"Managing behind the scenes": A Viewpoint on Employee Empowerment, *African Journal of Business Management* Vol.1 (0).
28. Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2),307-317.
29. leadership on knowledge sharing, absorptive capacity, and team performance in IT service", *Information Technology & People*, 27 (3): 366-386.
30. Lee, C., & Way, K. (2010). Individual Employment Characteristics of Hotel Employees that Play a Role in Employee Satisfaction and Work Retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 344–353.
31. Lee, J., Lee, H. and Park, J. G. (2014). "Exploring the impact of empowering.
32. Lee, Y. H., Lu, T. E., Yang, C. C. and Chang, G. (2019). "A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate", *Safety Science*, 117: 1-9.
33. Logan, M., & Ganster, D. (2007). The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs. *Journal of Management Studies*, 44(8), pp. 1523–1550.

34. Mohajan, H. K. (2019) "Knowledge Sharing among Employees in Organizations", Journal of Economic Development, Environment and People, 8(1), 52.
35. Rathore, S., & Rathore, P. (2015). Talent Management Practices in Luxury and Low Budget Hotels: Conceptual Viewpoint. IRJMST, 6(7), pp. 122–130.
36. Robbins, S., & Judge, A. (2007). Organizational Behavior (Twelve Edition). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
37. Scott KS (2019): Making sense of work: finding meaning in work narratives. Journal of Management & Organization. 2022;28(5):1057-1077. doi:10.1017/jmo.2019.43
38. Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). Using Multivariate Statistics (fifth edition). New York: Allyn and Bacon
39. Tabatabaei, Seyed Akbar Nilipour, Houshang Taheri Migrated, and Rayah Bahraminejad Jooneghani. "Providing a model of factors affecting organizational silence (case study: bank chaparral and Bakhtiari province)." Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review 3.12 (2014): 339.
40. Taborda, C. G. (2009). "Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2010", AACE International Transactions, pp.1-4.
41. Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. Journal of Organizational Behavior, 41(6), 551-566