

أثر التمكين الإداري على القيادات بالهيئات الرياضية

الدكتور / محمد عبدالرحمن صالح*

الدكتور / أحمد محمد عبدالفتاح**

الباحث/ محمد السيد أبو زيد محمد الهاللي***

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التمكين الإداري ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه وتساولاته يتمثل مجتمع البحث في جميع السادة مديري الهيئات الرياضية بمحافظة الدقهلية، والذين يشغلون مناصب قيادية في تلك الهيئات، ويملكون الخبرة والصلاحيات الإدارية اللازمة لإدارة الأنشطة الرياضية داخل الأندية يبلغ عدد أعضاء مجتمع البحث ١٨٨ مديراً ، وتم اختيار عينة استطلاعية من مجتمع البحث بحيث تم سحب (٣٦) مديراً بشكل عشوائي من مجتمع البحث، وبذلك تصبح العينة الاستطلاعية عددها (٣٦) مديراً، أما العينة الأساسية للبحث، فقد تم تحديدها على أساس العينة العشوائية من المجتمع الكلي، حيث تم اختيار (١٥٢) مديراً كعينة أساسية للدراسة، وأشارت اهم النتائج التمكين الإداري يعزز أداء الفرق الرياضية، التمكين الإداري يعزز العلاقات الإرتباطية داخل الفرق الرياضية.

* استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية علوم الرياضة جامعة بنها.

** استاذ مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية علوم الرياضة جامعة بنها.

*** باحث بكلية علوم الرياضة جامعة بنها.

Research Summary

The research aims to identify the impact of administrative empowerment on leadership in sports organizations. The researcher used a descriptive approach, as it is appropriate for the nature of the research. The research population consists of board members, executive directors, and sports activities directors in various sports organizations. The research population was deliberately selected to include all individuals holding these positions in the targeted sports organizations. The research population includes ١٨٨ executive directors and sports activities directors. A survey sample was selected from the research population, with (٣٦) directors randomly drawn from the research population. This brings the survey sample to (٣٦) directors. The primary sample for the research was determined based on a random sample from the total population, with (١٥٢) directors selected as the primary sample for the study. Among the most important findings were that administrative empowerment enhances the performance of sports teams and that administrative empowerment strengthens interconnected relationships within sports teams.

أولاً: مقدمة ومشكلة البحث:

لقد شهد العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين مجموعة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وذلك نتيجة قوى ومتغيرات بالغة التأثير مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات، والتي تركت آثارها على مختلف أنواع المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال المحلية والإقليمية والدولية مما جعلها تمارس أنشطتها وأعمالها في القرن الحادي والعشرين في مناخ يتسم بعدم الاستقرار والاضطراب والمنافسة الشديدة، كما أفرزت هذه التحولات بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي سادت في العقود السابقة فقد انتقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والمعرفة وهو ما يعرف بالموجة الثالثة للإدارة والتي بدأت مع بداية السبعينيات من القرن العشرين، وقد رصد المهتمون بالإدارة بعض سمات أو خصائص هذه الحقبة الجديدة التي تؤثر حيويًا في نجاح المؤسسات ومن هذه السمات الالتزام الذاتي والجودة والثقة وتمكين العاملين.

إن عملية إعداد وتطوير القادة الإداريين ليست بالعملية السهلة، فالقيادة بحد ذاتها تعتبر مورداً نادراً، فالمنظمات بمختلف أنواعها تسعى جاهدة للبحث عن من يمتلكون مهارات وقدرات قيادية تمكنهم من تحقيق الأهداف، وإضافة قيمة تنافسية، وتتزايد أهمية تطوير القادة بشكل كبير في القرن الواحد والعشرون لما فرضه هذا القرن من تحديات اجتماعية، وسياسية، واقتصادية جعلت من عمليات صنع القرار وتوزيع الموارد والنمو قضايا شديدة التعقيد مع تداخل العوامل المؤثرة عليها، مما ساهم في تنامي الحاجة ليس

فقط إلى إعداد قادة إداريين، وإنما لتطوير القادة القادرين على تجاوز العقبات وتطوير الفرص لصالح المنظمة. (١٣: ٦٧)

والتمكن كاستراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عالي اتجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية، يعني بذل الكثير من الجهد في العمل بكفاءة عالية تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثراً أكثر في نفوس عاملية مديراً أو قائداً. (٣: ١٣)

يعتبر التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على تعزيز قدرة الأفراد داخل المنظمة على اتخاذ قرارات مستقلة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والتفاعل بين أعضاء الهيئة في سياق الهيئات الرياضية، يشمل التمكين الإداري تعزيز قدرة القادة الرياضيين على تفويض السلطة، وتحفيز أعضاء الفريق، وتحقيق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمشاركة الفعالة. (١١: ٥٦)

إن الهيئات الرياضية المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس، من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد الهيئات الرياضية مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس. (٥: ٨)

في السنوات الأخيرة، شهدت العديد من الهيئات الرياضية في مختلف أنحاء العالم اهتماماً متزايداً بمفاهيم الإدارة الحديثة والتمكين الإداري، حيث أن التمكين الإداري يشير إلى إعطاء الأفراد في المنظمات (وخاصة القيادات) المزيد من السلطة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وهو ما من شأنه أن يعزز فعالية العمل ويزيد من كفاءة الأداء الرياضي والإداري، لكن نجاح هذا التمكين يرتبط بدرجة كبيرة للقائد الإداري في الهيئات الرياضية.

فمن خلال عمل الباحثان في بعض مراكز الشباب والهيئات الرياضية، لاحظ أن العديد من القيادات الرياضية تواجه تحديات في تطبيق أساليب التمكين الإداري الفعال داخل المؤسسات التي يديرونها. على الرغم من التطور الكبير الذي شهدته الهيئات الرياضية في بعض المجالات، إلا أن هناك قصوراً ملحوظاً في فعالية الإدارة الرياضية، مما يؤثر على الأداء العام لهذه الهيئات.

وتبين من خلال الملاحظات أن بعض القيادات الرياضية تمتلك سمات شخصية قوية، بينما يفتقر البعض الآخر إلى السمات القيادية التي تعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، قد تكون

السمات الشخصية مثل الذكاء العاطفي، والتواصل الفعّال، والقدرة على التحفيز، لها دور كبير في قدرة القيادات الرياضية على تنفيذ التمكين الإداري بنجاح.

ثانياً: أهمية البحث:

أ- الأهمية العلمية:

- ١- يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية القيادة في الهيئات الرياضية، مما يساعد على تطوير نماذج نظرية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.
- ٢- يفتح المجال أمام الباحثين لدراسة تأثير التمكين على سلوك القادة واتخاذ القرار في بيئات العمل الرياضي.
- ٣- يسلط الضوء على مدى وعي القيادات الرياضية بمفاهيم التمكين، مما يساهم في بناء إطار معرفي لتقييم الأداء القيادي في هذا القطاع.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- تساعد الهيئات الرياضية على تبني أساليب إدارية حديثة تعتمد على التمكين كوسيلة لتحسين الأداء القيادي.
- ٢- يساهم في رفع كفاءة القيادات الرياضية من خلال توضيح أهمية منحهم الصلاحيات والثقة والتدريب.
- ٣- يدعم اتخاذ قرارات مبنية على نتائج علمية لتطوير الهيكل الإداري داخل المؤسسات الرياضية.
- ٤- يوفر أدوات عملية يمكن استخدامها لتقويم مستوى التمكين الإداري وتحديد أبعاده التي تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور التمكين الإداري وذلك من خلال المتغيرات التالية:

١. تحسين الأداء التنظيمي والرياضي.
٢. دور التمكين الإداري في تطوير استراتيجيات قيادية للمساهمة في تحسين تطبيق التمكين الإداري.

رابعاً: تساؤلات البحث:

كيف يؤثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي والرياضي داخل الهيئات الرياضية من خلال تمكين العاملين من اتخاذ قرارات مؤثرة؟

خامساً: مصطلحات البحث:

١- التمكين الإداري:

" هو عملية تمنح الأفراد في المنظمات السلطة والقدرة على اتخاذ قرارات هامة والمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والتمتع بالاستقلالية في العمل". (٢ : ٦٥)

٣- قيادات الهيئات الرياضية:

هي الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في المنظمات الرياضية، مثل الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية، أو اللجان الأولمبية، ويكونون مسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الإدارية، وتوجيه السياسة العامة لهذه الهيئات. (٤ : ١٣)

٤- الهيئات الرياضية:

"هي المنظمات أو الكيانات التي تعمل على تنظيم، إدارة، وتطوير الأنشطة الرياضية في مجالات متعددة، سواء كانت على المستوى المحلي، الإقليمي، الوطني أو الدولي. تشمل هذه الهيئات الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية، اللجان الأولمبية، والمنظمات التي تشرف على تنظيم البطولات والمسابقات الرياضية المختلفة. (١١ : ١٢)

الدراسات المرجعية:

١- الدراسات المرجعية العربية:

(١) دراسة نجلاء فتحي أحمد (٢٠٢٤م) (٧)، بهدف التعرف على أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وبلغ حجم العينة ٢١٤ فرد ، وكانت اهم النتائج قلة الصلاحيات الممنوحة للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب مما يجعلهم غير قادرين على حرية اختيار الأسلوب الأمثل للعمل وحتى يتمكنوا من حل المشكلات التي يواجهونها.

(٢) دراسة مينا باسم فايز (٢٠٢٣م) (٦) إستهدفت التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بنى سويف، إستخدم الباحثونالمنهج الوصفي، اشتملت العينة على (١٥٠) موظف من العاملين برعاية الشباب بجامعة بني سويف، من أهم النتائج أنه يوجد ضعف في ثقة مدير رعاية الشباب في العاملين في تحقيق الأعمال الموكلة إليهم، كما لا يسمح مدير رعاية الشباب بوضع العاملين الخطة الزمنية للعمل.

(٣) دراسة ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م) (٨) إستهدفت التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالتمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية، إستخدم الباحثون المنهج الوصفي، أشتملت العينة على (١٤٠) مدير للهيئات الرياضية بأندية محافظة القاهرة والجيزة، من أهم النتائج أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والتمكين الإداري لدى مديري الهيئات الرياضية علاقة إيجابية يؤثر كل منهما على الآخر.

٢- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Jamal Muschit, O., & Abdul Raheem Farhan (٢٠٢٤) (١٣)، إستهدفت إنشاء مقياس شامل للتمكين الإداري لدى العاملين في المنتديات الرياضية ضمن اختصاص مديريات الشباب والرياضة في العراق، استخدام المنهج الوصفي، أشتملت العينة على (١٢٢) مشرف من مدراء المنتديات والموظفين في مديريات الشباب والرياضة العراقية، من أهم النتائج إلى وجود مستوى إيجابي ملحوظ من التمكين الإداري بين العاملين في هذه المنتديات، مما يشير إلى وجود ثقافة إدارية سائدة داخل المجموعة المبحوثة.

Giorgidze (٢٠١٦م) (١٢)، دراسة بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري للموظفين الإداريين والرضا الوظيفي في سياق مؤسسة جامعية حكومية بولاية جورجيا الأمريكية، وبلغ قوام العينة (١٥) موظف، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري للموظفين والرضا الوظيفي بشكل عام، وأن درجة عالية من التمكين ترتبط أكثر بالرضا الوظيفي في حالة أعضاء هيئة التدريس منها في حالة الإداريين.

إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث:

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه وتسألاته.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع السادة مديري الهيئات الرياضية بمحافظة الدقهلية، والذين يشغلون مناصب قيادية في تلك الهيئات، ويملكون الخبرة والصلاحيات الإدارية اللازمة لإدارة الأنشطة الرياضية داخل الأندية.

وعينة البحث:

تم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية من مجتمع البحث الكلي للبحث، ويمثل عينة البحث مديري الهيئات الرياضية وهم عددهم (١٨٨) مدير بمحافظة الدقهلية.

وقد تم تقسيم العينة على النحو التالي:

- العينة استطلاعية عددها (٣٦) مدير من مجتمع البحث.

- العينة الأساسية عددها (١٥٢) مدير من مجتمع البحث.

جدول (١)

الأندية بمحافظة الدقهلية

م	أسم النادي	العينة الإستطلاعية	النسبة %	العينة الأساسية	النسبة %
١	نادي عمال المنصورة	٢	٥,٥٦%	٧	٤,٦١%
٢	نادي اتحاد السنبلوين	١	٢,٧٨%	٥	٣,٢٩%
٣	نادي شباب المعصرة	١	٢,٧٨%	٦	٣,٩٥%
٤	نادي شباب السنبلوين	١	٢,٧٨%	٩	٥,٩٢%
٥	نادي المطرية	٢	٥,٥٦%	٧	٤,٦١%
٦	نادي طلخا	٢	٥,٥٦%	٦	٣,٩٥%
٧	نادي الجمالية	١	٢,٧٨%	٨	٥,٢٦%
٨	نادي بهوت	١	٢,٧٨%	٩	٥,٩٢%
٩	نادي اتحاد المنزلة	١	٢,٧٨%	٨	٥,٢٦%
١٠	نادي شباب الخيرية	٢	٥,٥٦%	٥	٣,٢٩%
١١	نادي الحوار	٢	٥,٥٦%	٨	٥,٢٦%
١٢	نادي جزيرة القباب	١	٢,٧٨%	٤	٢,٦٣%
١٣	نادي شباب الأمير	١	٢,٧٨%	٨	٥,٢٦%
١٤	نادي سماد طلخا	٢	٥,٥٦%	٩	٥,٩٢%
١٥	نادي شباب بطرة	١	٢,٧٨%	٩	٥,٩٢%
١٦	نادي الشمال	٢	٥,٥٦%	٧	٤,٦١%
١٧	نادي المنشية	١	٢,٧٨%	٨	٥,٢٦%
١٨	نادي ميت غمر	٣	٨,٣٣%	٦	٣,٩٥%
١٩	نادي شباب ميت غمر	٢	٥,٥٦%	٥	٣,٢٩%
٢٠	نادي ضباط الشرطة - المنصورة	٣	٨,٣٣%	٥	٣,٢٩%
٢١	نادي الناصرية الرياضي - المنصورة	٢	٥,٥٦%	٨	٥,٢٦%
٢٢	نادي النيل - المنصورة	٢	٥,٥٦%	٥	٣,٢٩%
	المجموع	٣٦	١٠٠%	١٥٢	١٠٠%

جدول (٢)

تصنيف عينة البحث

مجتمع البحث		العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		العينة الكلية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٨٨	١٠٠	١٥٢	٨٠.٨٥%	٣٦	١٩.١٥%	١٠٠	١٠٠%

أ- أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحثان في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث الوسائل التالية:

١ - إستمارة الإستبيان:

قام الباحثان بتحديد استبيان (التمكن الإداري) ومحاور الاستبيان قيد البحث حيث راع الباحثين عند بناء وتصميم الاستبيان مبادئ وأسس البحث العلمي حتي يتم الوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان بما يحقق أهداف وتساؤلات البحث وذلك من خلال قيام الباحثين بعمل خطوات التالية:

١- تحديد المحاور الأساسية والفرعية للاستبيان في الدراسة بما يساعد على تحقيق أهداف وتساؤلات البحث.

٢- تحديد صياغة العبارات الخاصة بكل محور بحيث تتناسب العبارة مع المحور الخاص بها وبالأستبيان ككل.

٣- التأكد من توفر الصلاحية العلمية (الصدق والثبات في استمارة الاستبيان) قيد البحث.

ب- حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحثان في البحث الحالي بحساب صدق الاستبيان بطريقتين هما:

١ - صدق المحتوى:

يهدف صدق المحتوى إلى جعل الجانب المقاس مرتبط بغيره من الجوانب الأخرى بالنسبة للاستمارة وتتم في البحث عن طريق عرض الاستبيان على عدد من الخبراء لتحديد أهم المكونات الصادقة التي يرى المحكمون أنها تشكل من وجهه نظرهم أهمية خاصة للاستبيان وتحديد العبارات التي تقيس هذه المكونات، ويعتمد تحديد هذه المكونات على حساب تكرار كل عبارة والنسبة المئوية بالنسبة للعدد الكلي للخبراء بحيث تستبعد العبارات الخاصة التي تحصل على تكرارات عن (٨٠ %) من المجموع الكلي للأراء.

وقد قام الباحثان بوضع تلك المحاور السابعة التي تم التوصل إليها وعرضها على عدد (٧) من السادة الخبراء وقد تراوحت نسب الاتفاق على العبارات ما بين (٨٥ % : ١٠٠ %) وذلك بعد إجراء التعديلات على العبارات والتي طلبها الخبراء. مرفق (١)

جدول (٣)

النسب المئوية لأراء السادة الخبراء المتمكين الإداري
ن = ٧

م	المحاور الرئيسية للإستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	تفويض السلطة	٧	-	١٠٠ %
٢	فرق العمل	٧	-	١٠٠ %
٣	التدريب والتعلم	٧	-	١٠٠ %
٤	الإتصال الفعال	٦	١	٨٥ %
٥	التحفيز	٦	١	٨٥ %
٦	الإتصال	٦	١	٨٥ %
٧	بيئة التمكين	٦	١	٨٥ %

يتضح من جدول (٣) أن جميع المحاور التي تم طرحها على السادة الخبراء قد تمت الموافقة عليها بنسب مئوية أعلى من (٨٠ %) وهي النسبة التي ارتضاها الباحثين.

ثم قام الباحثان بعرض المحاور على السادة الخبراء لأبداء رأيهم في وضع الأهمية النسبية لكل محور بعد أن وضعت فرضية بأن عدد العبارات الاستبيان تراوح (٨٦) عبارة، وذلك للتعرف على تمثيل كل محور بعدد عبارات معينة في ضوء أهمية النسبية.

جدول (٤)

الأهمية النسبية لمحاور استبيان التمكين الإداري
ن = ٧

م	المحاور	الأهمية النسبية "تقريباً"	عدد العبارات الممثلة للمحور بالاستبيان
١	تفويض السلطة	%١٢	١٥
٢	فرق العمل	%١٤	١١
٣	التدريب والتعلم	%٢١	١٨
٤	الإتصال الفعال	%٨	٧
٥	التحفيز	%٢٧	٢٣
٦	الإتصال	%٦	٥
٧	بيئة التمكين	%١٠	٧
٨	المجموع	%١٠٠	٨٦ عبارة

يتضح من جدول (٤) الأهمية النسبية لمحاور الاستبيان من خلال إبداء رأي السادة الخبراء، وسوف يقوم الباحثان بمراعاة تلك الأهمية في تمثيل عبارات كل محور داخل الاستبيان. مرفق (٢)

جدول (٥)

العبارات المقترحة للتعديل قبل وبعد العرض على الخبراء في محاور الإستبيان

م	محاور الإستبيان	رقم العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
١	الأول	٤	الإدارة تتيح لي الفرصة لتحمل المسؤولية في المشاريع والمهام التي يتم تفويضها لي	أبحث عن فرصة إدارية تتيح لي تحمل المسؤولية في المشاريع والمهام التي تُسند إلي، مما يعزز من قدرتي على التطوير والإسهام الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة
		١٠	اشعر أن القيادة تمنحني السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين أداء الفريق	أعتقد أن القيادة تمنحني القدرة على اتخاذ القرارات الفعّالة التي تساهم في تحسين أداء الفريق وتعزيز نتائج العمل
٢	الثاني	٩	تنجز فرق العمل المهام عندما أعمل ضمن مجموعة	تنجز فرق العمل المهام بكفاءة عندما أعمل ضمن مجموعة
٣	الرابع	١	تتميز التعليمات والاجراءات في النادي بالوضوح التام	تتميز التعليمات والاجراءات في النادي بالوضوح الكامل
٤	الخامس	٢	يشعروني مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالديوان	يحرص مديري على إظهار أهمية وظيفتي ومكانتها كجزء أساسي في الديوان
٥	السابع	٢	تواكب النادي التطورات في التشريعات التي تعمل بموجبها.	يواكب النادي التطورات في التشريعات التي ينظم عمله وفقاً لها
		٥	لدى المرؤوسين في النادي القدرة علي استيعاب عملية التغيير.	يمتلك المرؤوسون في النادي القدرة على التكيف مع عملية التغيير.

أولاً: المعاملات العلمية لمقياس التمكين الإداري .

١ - صدق الاتساق الداخلي لمقياس التمكين الإداري .

أ- قام الباحثان بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٦) من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجداول (٤) توضح ذلك

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كل

عبرة
ن = ٣٦

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس		المحور السابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	٠.٩١٦	١	٠.٩١٨	١	٠.٨٥٤	١	٠.٩٢٣	١	٠.٨٤٩	١	٠.٩١٧	١	٠.٩١٤
٢	٠.٩٣٥	٢	٠.٨٨٥	٢	٠.٨٦٢	٢	٠.٩٥٧	٢	٠.٩١٥	٢	٠.٩٥٤	٢	٠.٨٦٠
٣	٠.٨٦٩	٣	٠.٩٢١	٣	٠.٩٣٥	٣	٠.٨٢٤	٣	٠.٨٢٧	٣	٠.٨٦١	٣	٠.٨٧٦
٤	٠.٩٣٢	٤	٠.٩٣٤	٤	٠.٩٥١	٤	٠.٩٢١	٤	٠.٩٢٩	٤	٠.٩٥٢	٤	٠.٨٥٩
٥	٠.٨٧٣	٥	٠.٨٤٧	٥	٠.٩٢٨	٥	٠.٩٥٠	٥	٠.٨٥٦	٥	٠.٩٢٣	٥	٠.٨٩٤
٦	٠.٩٢٦	٦	٠.٨٩٢	٦	٠.٩٣٤	٦	٠.٨٣٦	٦	٠.٨٤٢				٠.٨٦٧
٧	٠.٨٨٤	٧	٠.٩٠٥	٧	٠.٩٣٢	٧	٠.٩٢٨	٧	٠.٨٢٢				٠.٩١٢
٨	٠.٩٠٧	٨	٠.٨٨٧	٨	٠.٨١٩			٨	٠.٩١٨				
٩	٠.٩١٠	٩	٠.٩٠٩	٩	٠.٩٢٠			٩	٠.٨٤١				
١٠	٠.٨٩٨	١٠	٠.٨٤٣	١٠	٠.٨٤٣			١٠	٠.٩٢٤				
١١	٠.٨٨٤	١١	٠.٨٤٦	١١	٠.٨٥٦			١١	٠.٩٤١				
١٢	٠.٩٣٦			١٢	٠.٨٤٩			١٢	٠.٩٣٢				
١٣	٠.٨٤٢			١٣	٠.٩٢٣			١٣	٠.٩٢٨				
١٤	٠.٩٣٨			١٤	٠.٩١٢			١٤	٠.٩٤٣				
١٥	٠.٨٥١			١٥	٠.٩١٧			١٥	٠.٩٠٢				
				١٦	٠.٨٩٤			١٦	٠.٨٦٢				

				٠.٨٧٦	١٧			٠.٨٧٩	١٧				
				٠.٨٦٢	١٨			٠.٨٤٦	١٨				
				٠.٩٧٠	١٩								
				٠.٩٦١	٢٠								
				٠.٨٤٣	٢١								
				٠.٩٠٢	٢٢								
				٠.٩١٧	٢٣								

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية ٣٦ ومستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٩

يتضح في جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان .

ب- قام الباحثان بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري وذلك بتطبيق على عينة الدراسة الإستطلاعية التي قوامها (٣٦) من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث، جدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة
ن = ٣٦

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس		المحور السابع	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	٠.٨١٩	١	٠.٧٦٩	١	٠.٨٥١	١	٠.٨٨٢	١	٠.٨٥١	١	٠.٧٩١	١	٠.٧٧٣
٢	٠.٨٦٢	٢	٠.٧٧١	٢	٠.٨١٣	٢	٠.٨٩٥	٢	٠.٨٥٧	٢	٠.٨٧٣	٢	٠.٨٠٤

٠.٨٣١	٣	٠.٧٣٦	٣	٠.٨٢٢	٣	٠.٨٤٨	٣	٠.٨٢٠	٣	٠.٧٢٩	٣	٠.٨٠٦	٣
٠.٧٤٦	٤	٠.٨٠٥	٤	٠.٨٥٤	٤	٠.٨١١	٤	٠.٨١٤	٤	٠.٦٨٨	٤	٠.٧٩٧	٤
٠.٨١٢	٥	٠.٧٢٩	٥	٠.٨٢٣	٥	٠.٨٢٣	٥	٠.٨٣١	٥	٠.٨٩٣	٥	٠.٧٦٥	٥
٠.٧٩٧	٦			٠.٩١٦	٦	٠.٨٤٩	٦	٠.٩١٦	٦	٠.٧٤٦	٦	٠.٨٥١	٦
٠.٧٩٥	٧			٠.٩٣٥	٧	٠.٨٩٤	٧	٠.٨٤٢	٧	٠.٧١٩	٧	٠.٨٠٧	٧
				٠.٨٨٢	٨			٠.٨٧٥	٨	٠.٧٥٢	٨	٠.٨٢٣	٨
				٠.٨٥٦	٩			٠.٨٧٣	٩	٠.٨٦٤	٩	٠.٨١٢	٩
				٠.٨٦٤	١٠			٠.٨٢٩	١٠	٠.٨٥٠	١٠	٠.٨٢٣	١٠
				٠.٨٦٧	١١			٠.٨٣٤	١١	٠.٨٨٦	١١	٠.٨٢٨	١١
				٠.٨٢٣	١٢			٠.٨٢٦	١٢			٠.٨٩٧	١٢
				٠.٩٢٦	١٣			٠.٨٥١	١٣			٠.٨٢٨	١٣
				٠.٨٨٧	١٤			٠.٨٩٤	١٤			٠.٨١٢	١٤
				٠.٨٤٩	١٥			٠.٨٨٦	١٥			٠.٨٧٩	١٥
				٠.٩١٤	١٦			٠.٨٧٠	١٦				
				٠.٨٧٨	١٧			٠.٨٧٨	١٧				
				٠.٨٧١	١٨			٠.٨٤٦	١٨				
				٠.٨٥٤	١٩								
				٠.٨٤٦	٢٠								
				٠.٨٩٠	٢١								
				٠.٨٤١	٢٢								
				٠.٨٠٧	٢٣								

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية ٣٦ ومستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٩

يتضح من جدول (٧) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

- قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٦) من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمقياس
التمكين الإداري
ن = ٣٦

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	تفويض السلطة	١٥	٠.٩٣٦
٢	فرق العمل	١١	٠.٨٤٢
٣	التدريب والتعلم	١٨	٠.٩٧٨
٤	الإتصال الفعال	٧	٠.٩٢٠
٥	التحفيز	٢٣	٠.٩٧٢
٦	الإتصال	٥	٠.٨٧٩
٧	بيئة التمكين	٧	٠.٨٥٤

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية ٣٤ ومستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٢٩

يتضح من جدول (٨) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل .

٢- ثبات مقياس التمكين الإداري .

أ- ثبات المقياس باستخدام التجزئة النصفية .

قام الباحثان باستخدام طريقة التجزئة النصفية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور مقياس التمكين الإداري ، حيث تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة

الاستطلاعية التي قوامها (٣٦) من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٩) يوضح ذلك .

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور

مقياس التمكين الإداري
ن = ٣٦

م	المحاور	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	تفويض السلطة	٢٢.٥٠٠	٧.٦٤٣	٢٠.٥٥٦	٧.٢٢٤	٠.٨٦٢
٢	فرق العمل	١٦.١٦٧	٥.٩١٤	١٤.٢٥٠	٥.٠٦٨	٠.٩٥٣
٣	التدريب والتعلم	٢٧.٢٥٠	٩.٦١٠	٢٧.٨٣٣	٩.٨٧٠	٠.٨٨٦
٤	الإتصال الفعال	١٣.١٣٩	٤.٦٦٨	٩.٧٧٨	٣.٥٦٨	٠.٩٣٩
٥	التحفيز	٣٦.٤٤٤	١٢.٩٩٥	٣٣.٦٦٧	١٢.١٦١	٠.٨٩٥
٦	الإتصال	٩.٥٥٦	٣.٥٠٠	٦.١٩٤	٢.٣١٩	٠.٩٥٤
٧	بيئة التمكين	١٢.٤١٧	٣.٨٩٧	٩.٥٨٣	٣.٠٣١	٠.٩٣٧
٨	مقياس التمكين الإداري	١٣٧.٤٧٣	٢٨.٢٢٧	١٢١.٨٦١	٢٣.٢٤١	٠.٩٢٣

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية ٣٦ ومستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٩) معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور مقياس التمكين الإداري ، ويتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى ثبات المقياس

ب- ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات محاور مقياس التمكين الإداري عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين الأجزاء المتعددة لمحاور المقياس دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، جدول (١٠) يوضح ذلك .

جدول (١٠)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور مقياس التمكين الإداري

يتضح من جدول (٨) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور مقياس التمكين الإداري ، ويتضح أن جميع

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	تفويض السلطة	١٥	٠.٨٥٦
٢	فرق العمل	١١	٠.٨٩٢
٣	التدريب والتعلم	١٨	٠.٨٧٩
٤	الإتصال الفعال	٧	٠.٨٥٧
٥	التحفيز	٢٣	٠.٨٩٠
٦	الإتصال	٥	٠.٩٧٤
٧	بيئة التمكين	٧	٠.٨٩٣
٨	مقياس التمكين الإداري	٨٦	٠.٨٩١

قيم المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وذو معامل ثبات عالي ، مما يشير إلى ثبات أبعاد المقياس.

الدراسة الأساسية:

قام الباحثان بتطبيق إستمارة الاستبيان في صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية البالغ عددها (١٥٢) من أعضاء مجالس الإدارات، والمديرين التنفيذيين، ومديري الأنشطة الرياضية في الهيئات الرياضية المختلفة، في الفترة من (٢٠٢٥/١/١م) إلى (٢٠٢٥/٢/٢٧م)، ثم تلي ذلك تفريغ البيانات المتجمعة في الاستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

أولاً : عرض النتائج:

١- عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول:

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا^٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات (المحور الأول - تفويض السلطة)
ن = ١٥٢

رقم العبارة	موافق دائماً		موافق غالباً		موافق أحياناً		موافق نادراً		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ^٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	٥٦	٣٦.٨٤٢	٣٩	٢٥.٦٥٨	٣٢	٢١.٠٥٣	١٧	١١.١٨٤	٨	٥.٢٦٣	٥٧٤	٧٥.٥٢٦	٤٦.٤٨٧
٢	٢٨	١٨.٤٢١	٦٥	٤٢.٧٦٣	٢٩	١٩.٠٧٩	٢١	١٣.٨١٦	٩	٥.٩٢١	٥٣٨	٧٠.٧٨٩	٥٧.٦٠٥
٣	٣١	٢٠.٣٩٥	٦٢	٤٠.٧٨٩	٢٥	١٦.٤٤٧	٢٣	١٥.١٣٢	١١	٧.٢٣٧	٥٣٥	٧٠.٣٩٥	٤٨.٠٠٠
٤	١٧	١١.١٨٤	٢٦	١٧.١٠٥	٥٧	٣٧.٥٠٠	٣٩	٢٥.٦٥٨	١٣	٨.٥٥٣	٤٥١	٥٩.٣٤٢	٤٢.٢١١
٥	٦٣	٤١.٤٤٧	٣٤	٢٢.٣٦٨	٣١	٢٠.٣٩٥	١٧	١١.١٨٤	٧	٤.٦٠٥	٥٨٥	٧٦.٩٧٤	٥٩.٣١٦
٦	٦٩	٤٥.٣٩٥	٣١	٢٠.٣٩٥	٢٦	١٧.١٠٥	٢٠	١٣.١٥٨	٦	٣.٩٤٧	٥٩٣	٧٨.٠٢٦	٧٢.٨٠٣
٧	٦٧	٤٤.٠٧٩	٣٨	٢٥.٠٠٠	٢٣	١٥.١٣٢	١٤	٩.٢١١	١٠	٦.٥٧٩	٥٩٤	٧٨.١٥٨	٧٠.٣٠٣
٨	٦٢	٤٠.٧٨٩	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٥	١٦.٤٤٧	١٩	١٢.٥٠٠	١٢	٧.٨٩٥	٥٧١	٧٥.١٣٢	٤٩.٦٤٥
٩	٢٣	١٥.١٣٢	٧٢	٤٧.٣٦٨	٣٢	٢١.٠٥٣	١٧	١١.١٨٤	٨	٥.٢٦٣	٥٤١	٧١.١٨٤	٨١.٢٢٤
١٠	٧٠	٤٦.٠٥٣	٢٩	١٩.٠٧٩	٢٨	١٨.٤٢١	١٨	١١.٨٤٢	٧	٤.٦٠٥	٥٩٣	٧٨.٠٢٦	٧٤.٩٠٨
١١	١٥	٩.٨٦٨	٢٣	١٥.١٣٢	٣٥	٢٣.٠٢٦	٥٣	٣٤.٨٦٨	٢٦	١٧.١٠٥	٤٠٤	٥٣.١٥٨	٢٧.٧٣٧
١٢	٩	٥.٩٢١	٢٥	١٦.٤٤٧	٣٠	١٩.٧٣٧	٣٤	٢٢.٣٦٨	٥٤	٣٥.٥٢٦	٣٥٧	٤٦.٩٧٤	٣٤.٧٧٦
١٣	١٢	٧.٨٩٥	٢٣	١٥.١٣٢	٣٤	٢٢.٣٦٨	٦٢	٤٠.٧٨٩	٢١	١٣.٨١٦	٣٩٩	٥٢.٥٠٠	٤٩.١١٨
١٤	٦٨	٤٤.٧٣٧	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢١	١٣.٨١٦	١٨	١١.٨٤٢	٩	٥.٩٢١	٥٩٢	٧٧.٨٩٥	٧٠.٥٦٦
١٥	٦٤	٤٢.١٠٥	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٦	١٧.١٠٥	١٦	١٠.٥٢٦	١٢	٧.٨٩٥	٥٧٨	٧٦.٠٥٣	٥٦.١٥٨
الدرجة الكلية للمحور													٦٩.٣٤٢

قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١١) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الأول - تفويض السلطة) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٢٧.٧٣٧ : ٨١.٢٢٤) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق دائماً) ما بين (٥.٩٢١ % : ٤٦.٠٥٣ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق غالباً) ما بين (١٥.١٣٢ % : ٤٧.٣٦٨ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق أحياناً) ما بين (١٣.٨١٦ % : ٣٧.٥٠٠ %) ،

وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق نادرا) ما بين (٩.٢١١٪ : ٤٠.٧٨٩٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (غير موافق) ما بين (٣.٩٤٧٪ : ٣٥.٥٢٦٪) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٦.٩٧٤٪ : ٧٨.١٥٨٪)

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا^٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات

ن = ١٥٢

(المحور الثاني - فرق العمل)

م	موافق دائما		موافق غالبا		موافق أحيانا		موافق نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ^٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	٤١.٤٤٧	٦٣	٢٥.٠٠٠	٣٨	١٥.١٣٢	٢٣	١١.٨٤٢	١٨	٦.٥٧٩	١٠	٥٨٢	٧٦.٥٧٩	٥٧.٤٠٨
٢	١٢.٥٠٠	١٩	٤١.٤٤٧	٦٣	٢٣.٠٢٦	٣٥	١٥.٧٨٩	٢٤	٧.٢٣٧	١١	٥١١	٦٧.٢٣٧	٥٣.٦٥٨
٣	٤٢.٧٦٣	٦٥	٢١.٠٥٣	٣٢	١٣.٨١٦	٢١	١٧.١٠٥	٢٦	٥.٢٦٣	٨	٥٧٦	٧٥.٧٨٩	٥٩.٥١٣
٤	١١.١٨٤	١٧	١٩.٧٣٧	٣٠	٣٨.١٥٨	٥٨	٢١.٠٥٣	٣٢	٩.٨٦٨	١٥	٤٥٨	٦٠.٢٦٣	٣٨.٨٥٥
٥	١٠.٥٢٦	١٦	١٧.٧٦٣	٢٧	١٩.٧٣٧	٣٠	٤٤.٠٧٩	٦٧	٧.٨٩٥	١٢	٤٢٤	٥٥.٧٨٩	٦٢.٤٠٨
٦	١٣.١٥٨	٢٠	٣٥.٥٢٦	٥٤	٢٣.٦٨٤	٣٦	١٧.١٠٥	٢٦	١٠.٥٢٦	١٦	٤٩٢	٦٤.٧٣٧	٣٠.٣٦٨
٧	١٥.٧٨٩	٢٤	٣٨.٨١٦	٥٩	٢١.٠٥٣	٣٢	١٩.٧٣٧	٣٠	٤.٦٠٥	٧	٥١٩	٦٨.٢٨٩	٤٦.٣٥٥
٨	٤٠.١٣٢	٦١	٢٠.٣٩٥	٣١	١٥.٧٨٩	٢٤	١٣.٨١٦	٢١	٩.٨٦٨	١٥	٥٥٨	٧٣.٤٢١	٤٢.٨٦٨
٩	٤٥.٣٩٥	٦٩	١٨.٤٢١	٢٨	١٥.١٣٢	٢٣	١٢.٥٠٠	١٩	٨.٥٥٣	١٣	٥٧٧	٧٥.٩٢١	٦٥.٢٣٧
١٠	٩.٨٦٨	١٥	٤٢.١٠٥	٦٤	٢٣.٦٨٤	٣٦	١٥.١٣٢	٢٣	٩.٢١١	١٤	٤٩٩	٦٥.٦٥٨	٥٦.٦١٨
١١	٧.٨٩٥	١٢	١١.١٨٤	١٧	١٦.٤٤٧	٢٥	٢٠.٣٩٥	٣١	٤٤.٠٧٩	٦٧	٣٣٢	٤٣.٦٨٤	٦٢.٠٧٩
الدرجة الكلية للمحور													٦٦.١٢٤

قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١٢) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الثاني - فرق العمل) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٣٠.٣٦٨ : ٦٥.٢٣٧) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق دائما) ما بين (٧.٨٩٥٪ : ٤٥.٣٩٥٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق غالبا) ما بين (١١.١٨٤٪ : ٤٢.١٠٥٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق أحيانا) ما بين (١٣.٨١٦٪ : ٣٨.١٥٨٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق نادرا) ما بين (١١.٨٤٢٪ : ٤٤.٠٧٩٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (غير موافق) ما بين (٤.٦٠٥٪ : ٤٤.٠٧٩٪) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٣.٦٨٤٪ : ٧٦.٥٧٩٪)

جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا ٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات

ن = ١٥٢

(المحور الثالث - التدريب والتعلم)

رقم العبارة	موافق دائما		موافق غالبا		موافق أحيانا		موافق نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	٢٣	١٥.١٣٢	٦٥	٤٢.٧٦٣	٣٩	٢٥.٦٥٨	١٧	١١.١٨٤	٨	٥.٢٦٣	٥٣٤	٧٠.٢٦٣	٦٦.٠٢٦
٢	٨	٥.٢٦٣	١٣	٨.٥٥٣	٢٧	١٧.٧٦٣	٣٥	٢٣.٠٢٦	٦٩	٤٥.٣٩٥	٣١٢	٤١.٠٥٣	٧٦.٥٥٣
٣	١٩	١٢.٥٠٠	٧١	٤٦.٧١١	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٠	١٣.١٥٨	٦	٣.٩٤٧	٥٣٣	٧٠.١٣٢	٨٢.٦٧١
٤	٦٧	٤٤.٠٧٩	٣٨	٢٥.٠٠٠	٢٣	١٥.١٣٢	١٤	٩.٢١١	١٠	٦.٥٧٩	٥٩٤	٧٨.١٥٨	٧٠.٣٠٣
٥	٢٥	١٦.٤٤٧	٧٦	٥٠.٠٠٠	٢٨	١٨.٤٢١	١٦	١٠.٥٢٦	٧	٤.٦٠٥	٥٥٢	٧٢.٦٣٢	٩٤.٣٨٢
٦	٦٢	٤٠.٧٨٩	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٦	١٧.١٠٥	١٩	١٢.٥٠٠	١١	٧.٢٣٧	٥٧٣	٧٥.٣٩٥	٥٠.٥٦٦
٧	١٥	٩.٨٦٨	٢٢	١٤.٤٧٤	٣٤	٢٢.٣٦٨	٦٩	٤٥.٣٩٥	١٢	٧.٨٩٥	٤١٥	٥٤.٦٠٥	٧٠.٦٩٧
٨	٦٨	٤٤.٧٣٧	٣٧	٢٤.٣٤٢	٢٥	١٦.٤٤٧	١٤	٩.٢١١	٨	٥.٢٦٣	٥٩٩	٧٨.٨١٦	٧٤.٢٥٠
٩	١٣	٨.٥٥٣	٢٦	١٧.١٠٥	٣٦	٢٣.٦٨٤	٦١	٤٠.١٣٢	١٦	١٠.٥٢٦	٤١٥	٥٤.٦٠٥	٤٩.٢٥٠
١٠	١٥	٩.٨٦٨	٣٠	١٩.٧٣٧	٥٩	٣٨.٨١٦	٣٦	٢٣.٦٨٤	١٢	٧.٨٩٥	٤٥٦	٦٠.٠٠٠	٤٦.٨٨٢
١١	١٢	٧.٨٩٥	٢٥	١٦.٤٤٧	٣٢	٢١.٠٥٣	٦٩	٤٥.٣٩٥	١٤	٩.٢١١	٤٠٨	٥٣.٦٨٤	٧٠.٠٣٩
١٢	٢١	١٣.٨١٦	٦٧	٤٤.٠٧٩	٣١	٢٠.٣٩٥	٢٣	١٥.١٣٢	١٠	٦.٥٧٩	٥٢٢	٦٨.٦٨٤	٦٢.٤٧٤
١٣	٦٤	٤٢.١٠٥	٣٥	٢٣.٠٢٦	٢٧	١٧.٧٦٣	١٩	١٢.٥٠٠	٧	٤.٦٠٥	٥٨٦	٧٧.١٠٥	٦٠.٥٠٠
١٤	١٩	١٢.٥٠٠	٣١	٢٠.٣٩٥	٦٥	٤٢.٧٦٣	٢٤	١٥.٧٨٩	١٣	٨.٥٥٣	٤٧٥	٦٢.٥٠٠	٥٤.٩٧٤
١٥	٦٧	٤٤.٠٧٩	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٣	١٥.١٣٢	١٦	١٠.٥٢٦	١٠	٦.٥٧٩	٥٩٠	٧٧.٦٣٢	٦٧.٤٠٨
١٦	١٠	٦.٥٧٩	٢٩	١٩.٠٧٩	٣٥	٢٣.٠٢٦	٦١	٤٠.١٣٢	١٧	١١.١٨٤	٤١٠	٥٣.٩٤٧	٥١.١٥٨
١٧	١٣	٨.٥٥٣	٣٨	٢٥.٠٠٠	٥٨	٣٨.١٥٨	٢٨	١٨.٤٢١	١٥	٩.٨٦٨	٤٦٢	٦٠.٧٨٩	٤٤.٩٠٨
١٨	١٦	١٠.٥٢٦	٦٥	٤٢.٧٦٣	٣٧	٢٤.٣٤٢	٢٥	١٦.٤٤٧	٩	٥.٩٢١	٥١٠	٦٧.١٠٥	٦٣.٦٥٨
الدرجة الكلية للمحور													٦٥.٣٩٥

قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١٣) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الثالث - التدريب والتعلم) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٤٤.٩٠٨ : ٩٤.٣٨٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق دائما) ما بين (٥.٢٦٣ % : ٤٤.٧٣٧ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق غالبا) ما بين (٨.٥٥٣ % : ٥٠.٠٠٠ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق أحيانا) ما بين (١٥.١٣٢ % : ٤٢.٧٦٣ %).

، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق نادرا) ما بين (٩.٢١١٪ : ٤٥.٣٩٥٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (غير موافق) ما بين (٣.٩٤٧٪ : ٤٥.٣٩٥٪) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤١.٠٥٣٪ : ٧٨.٨١٦٪) .

جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا ٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات
(المحور الرابع - الإتصال الفعال)
ن = ١٥٢

رقم العبارة	موافق دائما		موافق غالبا		موافق أحيانا		موافق نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	١١.١٨٤	١٧	١٥.١٣٢	٢٣	٤٤.٧٣٧	٦٨	١٦.٤٤٧	٢٥	١٢.٥٠٠	١٩	٤٥.٠	٥٩.٢١١	٥٩.٤٤٧
٢	١٩.٠٧٩	٢٩	٤٤.٠٧٩	٦٧	٢٠.٣٩٥	٣١	١١.٨٤٢	١٨	٤.٦٠٥	٧	٥٤٩	٧٢.٢٣٧	٦٧.٢١١
٣	١٥.٧٨٩	٢٤	٤٢.١٠٥	٦٤	١٩.٠٧٩	٢٩	١٣.١٥٨	٢٠	٩.٨٦٨	١٥	٥١٨	٦٨.١٥٨	٤٩.٩٠٨
٤	٤٤.٧٣٧	٦٨	٢١.٠٥٣	٣٢	١٥.١٣٢	٢٣	١١.٨٤٢	١٨	٧.٢٣٧	١١	٥٨٤	٧٦.٨٤٢	٦٥.٨٢٩
٥	٤٦.٠٥٣	٧٠	٢٣.٠٢٦	٣٥	١٦.٤٤٧	٢٥	٩.٢١١	١٤	٥.٢٦٣	٨	٦٠١	٧٩.٠٧٩	٧٨.٥٩٢
٦	٩.٨٦٨	١٥	١٨.٤٢١	٢٨	٤٢.١٠٥	٦٤	٢٠.٣٩٥	٣١	٩.٢١١	١٤	٤٥٥	٥٩.٨٦٨	٥٣.٩٨٧
٧	٣٧.٥٠٠	٥٧	٢٣.٠٢٦	٣٥	١٧.٧٦٣	٢٧	١٥.١٣٢	٢٣	٦.٥٧٩	١٠	٥٦٢	٧٣.٩٤٧	٣٩.٨٤٢
الدرجة الكلية للمحور													٦٩.٩٠٦

قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١٤) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الرابع الإتصال الفعال) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٩.٨٤٢ : ٧٨.٥٩٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق دائما) ما بين (٩.٨٦٨٪ : ٤٦.٠٥٣٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق غالبا) ما بين (١٥.١٣٢٪ : ٤٤.٠٧٩٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق أحيانا) ما بين (١٥.١٣٢٪ : ٤٤.٧٣٧٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق نادرا) ما بين (٩.٢١١٪ : ٢٠.٣٩٥٪) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (غير موافق) ما بين (٤.٦٠٥٪ : ١٢.٥٠٠٪) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٥٩.٢١١٪ : ٧٩.٠٧٩٪) .

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا ٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات

ن = ١٥٢

(المحور الخامس - التحفيز)

رقم العبارة	موافق دائما		موافق غالبا		موافق أحيانا		موافق نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	٥٧	٣٧.٥٠٠	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٨	١٨.٤٢١	٢٤	١٥.٧٨٩	٩	٥.٩٢١	٥٦٢	٧٣.٩٤٧	٤٠.٣٠٣
٢	٦٣	٤١.٤٤٧	٣٥	٢٣.٠٢٦	٢٧	١٧.٧٦٣	١٩	١٢.٥٠٠	٨	٥.٢٦٣	٥٨٢	٧٦.٥٧٩	٥٦.٨١٦
٣	٦٥	٤٢.٧٦٣	٣٩	٢٥.٦٥٨	٢٥	١٦.٤٤٧	١٢	٧.٨٩٥	١١	٧.٢٣٧	٥٩١	٧٧.٧٦٣	٦٦.٢٨٩
٤	١٨	١١.٨٤٢	٣٢	٢١.٠٥٣	٦٣	٤١.٤٤٧	٢٧	١٧.٧٦٣	١٢	٧.٨٩٥	٤٧٣	٦٢.٢٣٧	٥١.٦١٨
٥	٧٠	٤٦.٠٥٣	٣٩	٢٥.٦٥٨	٢٤	١٥.٧٨٩	١٤	٩.٢١١	٥	٣.٢٨٩	٦١١	٨٠.٣٩٥	٨٥.٤٣٤
٦	١٢	٧.٨٩٥	١٧	١١.١٨٤	٢٧	١٧.٧٦٣	٣٩	٢٥.٦٥٨	٥٧	٣٧.٥٠٠	٣٤٤	٤٥.٢٦٣	٤٣.١٣٢
٧	١٩	١٢.٥٠٠	٧٠	٤٦.٠٥٣	٣٨	٢٥.٠٠٠	١٦	١٠.٥٢٦	٩	٥.٩٢١	٥٣٠	٦٩.٧٣٧	٧٩.٦٤٥
٨	١٦	١٠.٥٢٦	٦٨	٤٤.٧٣٧	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٢	١٤.٤٧٤	١٠	٦.٥٧٩	٥١٤	٦٧.٦٣٢	٧٠.٣٦٨
٩	٥٨	٣٨.١٥٨	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٥	١٦.٤٤٧	٢١	١٣.٨١٦	١٤	٩.٢١١	٥٥٧	٧٣.٢٨٩	٣٨.١٩٧
١٠	٦١	٤٠.١٣٢	٣٣	٢١.٧١١	٢٩	١٩.٠٧٩	٢٣	١٥.١٣٢	٦	٣.٩٤٧	٥٧٦	٧٥.٧٨٩	٥٢.٤٧٤
١١	١٤	٩.٢١١	٣٥	٢٣.٠٢٦	٥٤	٣٥.٥٢٦	٣٦	٢٣.٦٨٤	١٣	٨.٥٥٣	٤٥٧	٦٠.١٣٢	٣٨.٨٥٥
١٢	٦٥	٤٢.٧٦٣	٣٩	٢٥.٦٥٨	٢٦	١٧.١٠٥	١٤	٩.٢١١	٨	٥.٢٦٣	٥٩٥	٧٨.٢٨٩	٦٧.٨٠٣
١٣	١٣	٨.٥٥٣	٣٨	٢٥.٠٠٠	٦١	٤٠.١٣٢	٢٨	١٨.٤٢١	١٢	٧.٨٩٥	٤٦٨	٦١.٥٧٩	٥٣.٩٨٧
١٤	٦٧	٤٤.٠٧٩	٣١	٢٠.٣٩٥	٢٧	١٧.٧٦٣	١٩	١٢.٥٠٠	٨	٥.٢٦٣	٥٨٦	٧٧.١٠٥	٦٥.٢٣٧
١٥	٦٥	٤٢.٧٦٣	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٤	١٥.٧٨٩	١٨	١١.٨٤٢	٩	٥.٩٢١	٥٨٦	٧٧.١٠٥	٦١.٨٨٢
١٦	٧٢	٤٧.٣٦٨	٤٠	٢٦.٣١٦	٢١	١٣.٨١٦	١٢	٧.٨٩٥	٧	٤.٦٠٥	٦١٤	٨٠.٧٨٩	٩٢.٠١٣
١٧	٢٤	١٥.٧٨٩	٦٥	٤٢.٧٦٣	٣٦	٢٣.٦٨٤	١٧	١١.١٨٤	١٠	٦.٥٧٩	٥٣٢	٧٠.٠٠٠	٦١.٣٥٥
١٨	٢٦	١٧.١٠٥	٥٨	٣٨.١٥٨	٣٢	٢١.٠٥٣	٢٤	١٥.٧٨٩	١٢	٧.٨٩٥	٥١٨	٦٨.١٥٨	٣٨.٢٦٣
١٩	٥٨	٣٨.١٥٨	٣٥	٢٣.٠٢٦	٢٩	١٩.٠٧٩	٢١	١٣.٨١٦	٩	٥.٩٢١	٥٦٨	٧٤.٧٣٧	٤٣.٧٨٩
٢٠	٦١	٤٠.١٣٢	٣٧	٢٤.٣٤٢	٢٥	١٦.٤٤٧	١٦	١٠.٥٢٦	١٣	٨.٥٥٣	٥٧٣	٧٥.٣٩٥	٤٩.٩٧٤
٢١	٦٣	٤١.٤٤٧	٣٢	٢١.٠٥٣	٢٧	١٧.٧٦٣	١٩	١٢.٥٠٠	١١	٧.٢٣٧	٥٧٣	٧٥.٣٩٥	٥٢.٠٧٩
٢٢	٢٧	١٧.٧٦٣	٥٦	٣٦.٨٤٢	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٧	١٧.٧٦٣	٨	٥.٢٦٣	٥٢٣	٦٨.٨١٦	٣٩.٢٥٠
٢٣	٥٩	٣٨.٨١٦	٣٢	٢١.٠٥٣	٢٧	١٧.٧٦٣	٢٣	١٥.١٣٢	١١	٧.٢٣٧	٥٦١	٧٣.٨١٦	٤١.٥٥٣
الدرجة الكلية للمحور													٧١.٤٧٦
													١٢٤٩٤

قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١٥) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الخامس - التحفيز) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٨.١٩٧ : ٩٢.٠١٣) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق دائما) ما بين (٧.٨٩٥ % : ٤٧.٣٦٨ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق غالبا) ما بين (١١.١٨٤ % : ٤٦.٠٥٣ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق أحيانا) ما بين (١٣.٨١٦ % : ٤١.٤٤٧ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق نادرا) ما بين (٧.٨٩٥ % : ٢٥.٦٥٨ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (غير موافق) ما بين (٣.٢٨٩ % : ٣٧.٥٠٠ %) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٥.٢٦٣ % : ٨٠.٧٨٩ %).

جدول (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا ٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات

ن = ١٥٢

(المحور السادس - الإتصال)

رقم العبارات	موافق دائما		موافق غالبا		موافق أحيانا		موافق نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	٦٢	٤٠.٧٨٩	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٧	١٧.٧٦٣	١٨	١١.٨٤٢	٩	٥.٩٢١	٥٨٠	٧٦.٣١٦	٥٤.٣٨٢
٢	٦٤	٤٢.١٠٥	٣٨	٢٥.٠٠٠	٢٤	١٥.٧٨٩	١٥	٩.٨٦٨	١١	٧.٢٣٧	٥٨٥	٧٦.٩٧٤	٦٠.٥٦٦
٣	٢١	١٣.٨١٦	٣٥	٢٣.٠٢٦	٥٨	٣٨.١٥٨	٢٣	١٥.١٣٢	١٥	٩.٨٦٨	٤٨٠	٦٣.١٥٨	٣٨.٢٦٣
٤	٢٩	١٩.٠٧٩	٥٩	٣٨.٨١٦	٣١	٢٠.٣٩٥	٢٥	١٦.٤٤٧	٨	٥.٢٦٣	٥٣٢	٧٠.٠٠٠	٤٤.٤٤٧
٥	٦٣	٤١.٤٤٧	٣٧	٢٤.٣٤٢	٢٣	١٥.١٣٢	١٧	١١.١٨٤	١٢	٧.٨٩٥	٥٧٨	٧٦.٠٥٣	٥٥.٢٣٧
الدرجة الكلية للمحور													١٤٥.٠٠٠

قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١٦) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور السادس - الإتصال) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٨.٢٦٣ : ٦٠.٥٦٦) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق دائما) ما بين (١٣.٨١٦ % : ٤٢.١٠٥ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق غالبا) ما بين (٢٣.٠٢٦ % : ٣٨.٨١٦ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق أحيانا) ما بين (١٥.١٣٢ % : ٣٨.١٥٨ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (موافق نادرا) ما بين (٩.٨٦٨ % : ١٦.٤٤٧ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (غير موافق) ما بين (٥.٢٦٣ % : ٩.٨٦٨ %) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٦٣.١٥٨ % : ٧٦.٩٧٤ %).

جدول (١٧)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية ومربع كا ٢ لآراء العينة بالنسبة لعبارات

ن = ١٥٢

(المحور السابع - بيئة التمكين)

رقم العبارة	موافق دائما		موافق غالبا		موافق أحيانا		موافق نادرا		غير موافق		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا ٢
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	٤٢.٧٦٣	٦٥	٣٤	٢٢.٣٦٨	٢٥	١٦.٤٤٧	١٩	١٢.٥٠٠	٩	٥.٩٢١	٥٨٣	٧٦.٧١١	٦٠.١٠٥
٢	٤١.٤٤٧	٦٣	٣١	٢٠.٣٩٥	٢٨	١٨.٤٢١	١٨	١١.٨٤٢	١٢	٧.٨٩٥	٥٧١	٧٥.١٣٢	٥١.٣٥٥
٣	١٢.٥٠٠	١٩	٥٧	٣٧.٥٠٠	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٥	١٦.٤٤٧	١٥	٩.٨٦٨	٤٩٦	٦٥.٢٦٣	٣٧.٣٤٢
٤	١٣.٨١٦	٢١	٥٩	٣٨.٨١٦	٣٢	٢١.٠٥٣	٢٧	١٧.٧٦٣	١٣	٨.٥٥٣	٥٠٤	٦٦.٣١٦	٤٠.٢٣٧
٥	١٥.٧٨٩	٢٤	٢٤	١٥.٧٨٩	٥٩	٣٨.٨١٦	٣١	٢٠.٣٩٥	١٤	٩.٢١١	٤٦٩	٦١.٧١١	٣٨.٤٦١
٦	٤٠.٧٨٩	٦٢	٣٦	٢٣.٦٨٤	٢٧	١٧.٧٦٣	١٩	١٢.٥٠٠	٨	٥.٢٦٣	٥٨١	٧٦.٤٤٧	٥٥.٠٣٩
٧	٥.٩٢١	٩	١٨	١١.٨٤٢	٣١	٢٠.٣٩٥	٣٥	٢٣.٠٢٦	٥٩	٣٨.٨١٦	٣٣٩	٤٤.٦٠٥	٤٧.٧٣٧
الدرجة الكلية للمحور													٦٦.٥٩٨

قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٤) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

يتضح من نتائج جدول (١٧) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور السابع - بيئة التمكين) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٧.٣٤٢ : ٦٠.١٠٥) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق دائما) ما بين (٥.٩٢١ % : ٤٢.٧٦٣ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق غالبا) ما بين (١١.٨٤٢ % : ٣٨.٨١٦ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق أحيانا) ما بين (١٦.٤٤٧ % : ٣٨.٨١٦ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (موافق نادرا) ما بين (١١.٨٤٢ % : ٢٣.٠٢٦ %) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة ب (غير موافق) ما بين (٥.٢٦٣ % : ٣٨.٨١٦ %) ، كما تراوحت الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور ما بين (٤٤.٦٠٥ % : ٧٦ %).

مناقشة نتائج البحث:

مناقشة نتائج التساؤل الأول:

يتضح من نتائج جدول (١١) كيف يؤثر التمكين الإداري في تحسين أداء الهيئات الرياضية حيث ان قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات (المحور الأول - تفويض السلطة) وهي عبارات جميعها دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٢٧.٧٣٧ : ٨١.٢٢٤) ، وجاءت في المرتبة الثانية فرق العمل حيث بلغ قيمة كا ٢ المحسوبة بين

(٣٠.٣٦٨ : ٦٥.٢٣٧)، وجاء في المرتبة الثالثة التدريب والتعليم حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٤٤.٩٠٨ : ٩٤.٣٨٢)، وفي المرتبة الرابعة الإتصال الفعال حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٩.٨٤٢ : ٧٨.٥٩٢) ، وجاء في المرتبة الخامسة التحفيز حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٨.١٩٧ : ٩٢.٠١٣) ، وفي المرتبة السادسة الإتصال حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٨.٢٦٣ : ٦٠.٥٦٦)، وفي المرتبة السابعة بيئة التمكين حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٣٧.٣٤٢ : ٦٠.١٠٥).

ويغزو الباحثان أن تفويض السلطة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (٢٧.٧٣٧) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تفويض السلطة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، وهذا يدل على أن الهيئات الرياضية (قيد البحث) تدرك أهمية تفويض السلطة في تمكين القادة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة.

تشير البيانات إلى أن هناك تفاوتاً في كيفية تقييم القادة لموضوع العمل الجماعي أو "العمل فوق العمل" (أي العمل الذي يتطلب جهوداً إضافية أو تنسيقاً بين الفرق أو الأفراد).

حيث أن مفهوم العمل الجماعي أو التمكين الإداري في الهيئات الرياضية من خلال فحص تأثيراته على أداء الأفراد والفرق داخل هذه الهيئات في هذا السياق، يعمل الباحثون على تحليل العلاقة بين مشاركة القادة في اتخاذ القرارات الجماعية ومدى تحسين أدائهم في مختلف الأنشطة الرياضية والإدارية.

يعد التمكين الإداري في الهيئات الرياضية من الأدوات الفعالة لتحسين الأداء التنظيمي، سواء على مستوى الفرق الرياضية أو الإدارة العامة للهيئة، تأثير التمكين الإداري على أداء الهيئات الرياضية يتجسد في عدة جوانب، من أهمها تحسين مستوى الأداء الفني للفرق الرياضية، زيادة الرضا الوظيفي، تحفيز الإبداع والابتكار، تحقيق التنسيق بين الأقسام، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي.

كما تتفق نتائج كلاً من "مروان عادل محمود" (٢٠١٩م) (٧)، "مينا باسم فايز" (٢٠٢٣م) (٤)، "أحمد محي الدين" (٢٠٢٤م) (١)، (al et, Maani A ٢٠٢٠م) (١٠)، أن مستوى أبعاد التمكين الإداري تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل الاتصال الفعال، التحفيز الذاتي، السلوك الإبداعي، بيئة التمكين للقادة في الهيئات الرياضية جاء متوسطاً، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بالهيئات الرياضية، كما تم التوصل إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لتدعيم المهارات القيادية.

حيث يتضمن التمكين الإداري فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعني وأكثر تحفيزاً، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين والعملاء ويسرع في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة لغياب البيروقراطية، وهذا بمجمله يؤدي إلى أداء أكثر فعالية. (٩: ٨٥)

وتعتبر أبعاد التمكين الإداري هي مجموعة من العناصر التي تساهم في منح القادة أو الفرق القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، يعتبر التمكين الإداري من الأساليب الفعالة في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، وهو يعتمد على توفير بيئة تسمح للعاملين بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق النجاح المؤسسي.

ويتفق ذلك مع نتائج كلاً من Avolio, B. J., & Huang, X., & Zhang, Z. (٢٠٢٠) (١١)، Walumbwa, F. O. (٢٠١٩) (١٤)، Liu, X., & Wang, Z. (٢٠٢٣) (١٥)، حيث أظهرت النتائج أن التمكين الإداري له تأثير كبير على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث أن توفير بيئة داعمة تمنح القادة السلطة والمسؤولية والموارد اللازمة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء، زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.

لكي يشعر الأفراد بأنهم تم تمكينهم لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، وأن أفكار العاملين في المؤسسة يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة.

حيث يغزو الباحثان أن التمكين الإداري للقادة في الهيئات الرياضية ليس فقط عن منح السلطة، بل يتعلق أيضاً بتوفير الأدوات، المعلومات، والدعم المناسب، هذه الأبعاد تساعد على تحسين الأداء الرياضي من خلال تعزيز المشاركة، التحفيز، والابتكار. في هذا السياق، تعتبر ثقافة التمكين والتفويض بالسلطة أمراً حاسماً في تعزيز الأداء الرياضي وتحقيق النجاحات، سواء على مستوى الفرق أو على مستوى الإدارة الرياضية.

وبهذا تتحقق صحة التساؤل الثاني والذي ينص علي (كيف يؤثر التمكين الإداري في تحسين أداء الهيئات الرياضية ".

الإستنتاجات:

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث والمنهج المستخدم، وفي حدود عينة البحث وخصائصها ومن خلال التحليل الإحصائي وإستناداً على النتائج التي تم التوصل إليها أمكن للباحثة التوصل للإستنتاجات الآتية:

- ١- أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التمكين الإداري داخل الهيئات الرياضية يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية القيادات، خصوصًا في قدرتهم على اتخاذ القرار وإدارة الفرق.
- ٢- هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين الإداري (مثل تفويض السلطة، والتحفيز، والتدريب) وبين جودة الأداء التنظيمي للقيادات داخل الهيئات الرياضية.
- ٣- بينت الدراسة أن الهيئات التي تطبق مفاهيم التمكين الإداري بشكل أوسع تمتلك قيادات أكثر قدرة على الابتكار والتفاعل مع المتغيرات.

- ٤- كشفت النتائج أن ضعف بعض أبعاد التمكين مثل الاتصال أو التدريب يؤثر سلبًا على فعالية القيادات ويقلل من فرص التطوير المؤسسي.
- ٥- تبين من خلال الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير القيادات من خلال برامج تمكين إداري ممنهجة تعزز من الأداء العام للهيئات الرياضية.

ثانيًا: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وفي حدود مجالها والعينة التي أجريت عليها ووفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها يوصى الباحثان بما يلي:

- ١- إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للتمكين الإداري.
- ٢- ضرورة تواجد أخصائي رياضي بكل النوادي الرياضية.
- ٣- تحسين أساليب التواصل داخل الفرق الرياضية.
- ٤- العمل على تنمية الإلتزام لدى القادة الرياضيين.
- ٥- ينبغي أن تتضمن عملية التوظيف في الهيئات الرياضية أو المؤسسات الأخرى فحصًا دقيقًا للمرشحين، قد يساعد ذلك في تحديد الأفراد الذين يتمتعون بسمات مثل الاستقلالية، المسؤولية، الإيثار، والانفتاح.
- ٨- يجب على القادة والمشرفين في الهيئات الرياضية أو المؤسسات الأخرى أن يكونوا نموذجًا إيجابيًا.
- ٩- يجب على الهيئات الرياضية أو المؤسسات توفير الدعم النفسي والمادي المستمر لجميع العاملين، يشمل ذلك توفير الموارد اللازمة لأداء العمل بشكل فعال.

المراجع:

- ١- خضير كاظم محمود، روان منير شيخ (٢٠١٠م): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان.
- ٢- سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود. (٢٠٠٧): أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون.
- ٣- على على غازي (٢٠١٣م): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معيار الممكّنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح سلسلة التميز، العدد ٣.
- ٤- قانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م: بشأن الهيئات الخاصة للشباب والرياضة وجميع القوانين والقرارات المكملة والمتعلقة به، الجزء الأول
- ٥- منال أحمد البارودي (٢٠١٤م): التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر
- ٦- مينا باسم فايز (٢٠٢٣م): أثر التمكين الإداري علي الأداء الوظيفي برعاية شباب جامعة بني سويف، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة بني سويف.
- ٧- نجلاء فتحي أحمد (٢٠٢٤م)، أبعاد التمكين الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط
- ٨- ياسر محمد فرج (٢٠٢٢م): التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري الهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة مدينة السادات.
- ٩- al et, Maani A (٢٠٢٠): The level of administrative empowerment on institutional performance at Al-Ahliyya Amman University.
- ١٠- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O (٢٠١٩). Title: "Leadership, Empowerment, and Employee Creativity: A Longitudinal Study of Organizational Behavior." Journal: Journal of Organizational Behavior, ٤٠(٣), ٣١٢-٣٣٥
- ١١- Gupta, M., & Singhal, A. (٢٠١٨): Empowering Leadership in Sports Management: A Case Study Approach. Journal of Sport Management and Marketing, ١٩(١), ٣٣-٤٤
- ١٢- Giorgidze (٢٠١٦): The relationship between managerial empowerment of administrative staff and job satisfaction in the context of a state university institution in Georgia
- ١٣- Jamal Muschit, O., & Abdul Raheem Farhan, W.: The Role of Administrative Empowerment for Employees in Sports Forums from The



Print ISSN: ٢٦٨٢-٢٦٨٧

Online ISSN: ٢٦٨٢-٢٦٩٥

جامعة بنها



المجلة العلمية للتربية
البدنية وعلوم الرياضة

Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences



Point of View of Sports Forum Managers and Employees. Fitness,
Performance and Health Journal, ٣(١), ٢٠٢٤.

- ١٤- **Huang, X., & Zhang, Z (٢٠٢٠).** The Effects of Empowerment on Job Satisfaction and Employee Creativity: The Moderating Role of Organizational Culture." Journal: Journal of Business Research, ١١٥, ٤٩-
- ١٥- **Liu, X., & Wang, Z (٢٠٢٣).** "The Role of Empowerment in Enhancing Employee Performance and Organizational Commitment. Journal: Journal of Business Research, ١٥٨, ٣٢٥-٣٣٢٣