



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.1; Jan. 2025

عدد يناير 2025



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر القيادة بالتمكين والنجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الأندية الرياضية
بمحافظة المجمع

اعداد:

محمد عبد المنعم محمد إبراهيم
أستاذ مشارك بالكلية التطبيقية - جامعة المجمع

أحمد عبد السلام رجب النفراوي
أستاذ مساعد بالكلية التطبيقية - جامعة المجمع

ملخص الدراسة

تستهدف الدراسة الكشف عن أثر القيادة بالتمكين المتمثلة في: ايضاح المغزى من العمل، اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية، على كل من النجاح الوظيفي والبراعة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تحديد تأثير أبعاد القيادة بالتمكين على النجاح الوظيفي، وأيضاً استكشاف تأثير أبعاد القيادة بالتمكين على البراعة التنظيمية، وتحديد تأثير النجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للنجاح الوظيفي في هذه العلاقة، فقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (278) مفردة من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة المجمعة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان وبلغ معدل الاستجابة 82%، وتم تحليل البيانات باستخدام Warp PLS.8.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي مباشر بين أبعاد القيادة بالتمكين وهي ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر بين ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين على البراعة التنظيمية، كما بينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً بين النجاح الوظيفي والبراعة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن النجاح الوظيفي توسط في العلاقة بين كل من: ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية والبراعة التنظيمية، بينما لم يتوسط في العلاقة بين بُعد اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار والبراعة التنظيمية، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات الهادفة لترسيخ الجانب العلمي والعملية أهمها تبني رؤية ورسالة تهتم بالقيادة بالتمكين، وأيضاً دعم العلاقات بين المدراء والموظفين مما يضمن اندماجهم في العمل، وأخيراً استقطاب كوادر قادرة على توليد أفكار ابتكارية ولديهم قدرة عالية على التعلم.

الكلمات الدالة: القيادة بالتمكين، البراعة التنظيمية، النجاح الوظيفي، الأندية الرياضية السعودية

The impact of empowering leadership and career success on Organizational ambidexterity in public organizations: An applied Study on Sports Clubs in Al-Majmaah Governorate.

Abstract

The study aims to investigate the impact of empowering leadership, which includes clarifying the meaning of work, involving subordinates in decision-making, trusting subordinates' high performance, granting subordinate's independence, on both organizational ambidexterity and job success. The study also aims to determine the influence of the dimensions of empowering leadership on job success, explore the impact

of empowering leadership dimensions on organizational ambidexterity, identify the effect of job success on organizational ambidexterity, and recognize the mediating role of job success in this relationship. The research was conducted on a sample of 278 employees in sports clubs in Al-Majmaah Governorate. The researchers followed a descriptive and analytical approach, collected primary data using a questionnaire with a response rate of 82%, and analyzed the data using Warp PLS.8.

The study results revealed a significant direct impact of empowering leadership dimensions, such as clarifying the meaning of work, trust in subordinates' high performance, and granting subordinate's independence, on job success in the sports clubs under study. The results also indicated a significant direct impact of clarifying the meaning of work and trust in subordinates' high performance on organizational ambidexterity. Furthermore, there was a statistically significant relationship between job success and organizational ambidexterity. The results suggested that job success mediated the relationship between clarifying the meaning of work, trust in subordinates' high performance, granting subordinates independence, and organizational ambidexterity, while it did not mediate the relationship between involving subordinates in decision-making and organizational ambidexterity. The study provided several recommendations aimed at enhancing the scientific and practical aspects, including adopting a vision and mission focusing on empowering leadership, fostering relationships between managers and employees to ensure their integration into work, and attracting individuals capable of generating innovative ideas and possessing a high learning ability.

Keywords: Empowered leadership, organizational ambidexterity, career success, Saudi sports clubs

مقدمة

مهدت رؤية السعودية 2030 الطريق أمام القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية، لبناء مستقبل مميز على الأصعدة كافة، من خلال إعادة هيكلته وتطويره، بالتركيز على عدد من المستهدفات، شملت تحقيق التميز في الرياضات إقليمياً وعالمياً، وتعزيز العمل الاحترافي للقطاع الرياضي، إلى جانب تعزيز ممارسة الرياضة نحو بناء مجتمع رياضي حيوي، وتم تنفيذ الكثير من البرامج والمبادرات النوعية التي استهدفت تطوير المنظومة الرياضية وحوكمتها، بالانسجام مع مستهدفات الرياضة في رؤية السعودية 2030

كما هو موضح في المحور الثاني لمستهدفات المملكة في مجال الرياضة وهو تمكين وحوكمة الهيئات الرياضية ورفع كفاءتها (Vision, 2030).

وبناءً على ما سبق شهدت المنظومة الرياضية في المملكة العربية السعودية العديد من التطورات التي نتج عنها ظهور العديد من التحديات وخاصة في نطاق الأندية الرياضية، حيث أعلنت وزارة الرياضة عام 2021م إطلاق مشروع التصنيف الإداري للأندية الرياضية وفقاً لتقرير اللجنة الأولمبية الدولية عام 2021م، حيث توقعت الوزارة أن المشروع سيسهم بدوره في رفع مستوى حوكمة العمل وتحسين المكافآت الممنوحة للأندية، مما يترتب عليه معالجة العديد من السلبيات كالهدر المالي وخفض مستويات الديون والحفاظ على حقوق اصحاب المصالح لتكون الاندية فعالة ومستدامة (IOC-Annual-Report, 2021).

وأجبرت الظروف التنافسية الديناميكية المنظمات ومنها المنظمات الرياضية على التكيف مع ظروفها التنظيمية من خلال إنشاء بيئات عمل بارعة تركز على الاستكشاف للأفكار المبتكرة واستغلال الإمكانيات المتاحة وذلك لإدارة الأهداف المتناقضة والمفارقات المحتملة التي تساعد على التأقلم مع البيئة المتنافسة (Kusanke & Winkler, 2023).

وتتوقف احترافية الأندية الرياضية على العديد من العوامل والتحديات المرتبطة بالجانب البشري والإداري، لذلك يجب أن تضعها في اعتبارها لتأثيرها في صلب قراراتها المستقبلية، ولا بد أن تكون للأندية استراتيجيات طويلة المدى ذات جدوى وبرامج تنفيذية مفعلة، ومعايير عادلة للتقييم والقياس، ومعالجة نقاط الانحراف بكل شفافية، ثم اختيار إدارة احترافية مؤهلة ومتفرغة للعمل على إدارة تلك الأندية وفق سياسة مرسومة وأهداف محددة وواضحة، لذلك يسعى هذا البحث إلى إيجاد أثر القيادة بالتمكين كمتغير مستقل على كل من: النجاح الوظيفي والبراعة التنظيمية، كما تسعى للكشف عن أثر النجاح الوظيفي كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية، واكتشاف الدور الوسيط للنجاح الوظيفي في هذه العلاقة بالتطبيق على الأندية الرياضية محل الدراسة.

، ويعرض البحث فيما يلي الإطار النظري والعلاقة بين متغيرات الدراسة وفروضها وأيضاً نموذج الدراسة، واستعراض الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ثم اهداف الدراسة وأهميتها، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها، فضلاً عن توضيح المساهمات النظرية والتوصيات العلمية والتطبيقية.

أولاً : الإطار النظري

فيما يلي تم استعراض مفاهيم وأبعاد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- القيادة بالتمكين

أوضحت الدراسات أنه من خلال القيادة بالتمكين فإن الموظفون يشعرون بأهمية دورهم في الشركة وذلك من خلال الاستمرار في الدعم لهم والذي سينعكس على سلوكياتهم الإيجابية (Zuraik et al., 2020).

، وقد عرف (Sharma & Kirkman, 2015) القيادة بالتمكين على أنها أسلوب من أساليب القيادة يختلف عن القيادة التقليدية، ويشتمل على التركيز في تقاسم السلطة بين القائد والموظفين والسماح لهم بتطوير القدرة على ضبط النفس والقيام بالعمل بشكل مستقل.

وفي تعريف (Nielsen & Daniels, 2012) أن القيادة بالتمكين هي نوع من القيادة المحفزة وهو النمط الذي يرتبط بأداء الموظف ويعزز تجربته في الدوافع الجوهرية المتعلقة بالكفاءة وتقرير المصير.

ووصف أيضاً (Cheong et al., 2019) القيادة بالتمكين على أنها تشبه إلى حد ما القيادة التحويلية فالقيادة التحويلية تزود المرؤوسين بالتنمية والدعم التحفيزي وكذلك الاهتمام باحتياجاتهم وآرائهم وتطويرهم الذاتي، وهي تتألف من أربعة أنواع من السلوكيات وهي: الاعتبار الفردي، والإلهام الدافع والتحفيز الفكري والتأثير المثالي.

وعرفها (Knezović & Musrati, 2018) على أنها تغيير دور القادة من التوجيه إلى المزيد من المشاركة.

، وتم تعريفها بأنها استخدام القوة لخلق الفرص والظروف التي يمكن من خلالها منح المرؤوسين مزيد من السلطة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، وكانت تسمى "القيادة الفائقة" وتم تطوير المصطلح الي عملية تحفيز المرؤوسين لجعلهم يقودون أنفسهم (Syed et al., 2020).

2- أبعاد القيادة بالتمكين

بمراجعة الأدبيات السابقة لتحديد أبعاد القيادة بالتمكين، وجدت الدراسة أنه لا يوجد اتفاق بين هذه الأدبيات على أبعاد القيادة بالتمكين إلا أن هناك أربعة أبعاد أساسية شائعة الاستخدام هي كالتالي: إيضاح المغزى من العمل، اشراك المرؤوسين في صناعة القرارات، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أ- إيضاح المغزى من العمل (Tang et al., 2020)

يشير إلي المنهجية التي يتبعها القائد ليوضح لمؤوسيه معنى عملهم وإدراك قيمته، وكذلك استعراض أثر عملهم ومدى ارتباطه بالفاعلية والكفاءة التنظيمية، وفهم تناسق الوظيفة مع الصورة الكلية للمنظمة.

ب- اشراك المرؤوسين في صنع القرارات (Cheong et al., 2019)

يشير إلي الطريقة الذي يدعم القائد مؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على اقتراح المبادرات وتحمل المسؤوليات واشعارهم بالحرية في أداء وظيفتهم مما يمكنهم من الابداع والتفوق.

ج- الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين (Zuraik et al., 2020)

ويشير إلي المدى الذي يظهر القائد فيه ثقته الكبيرة في الأداء العالي والتميز للمرؤوسين، واعتقاده في قدرتهم على التحسين حتى عند حدوث أخطاء، بالإضافة إلي إدارة متطلبات الوظيفة.

د- منح المرؤوسين الاستقلالية (Sharma & Kirkman, 2015)

ويشير إلي المدى الذي يساعد فيه القائد المرؤوسين على الاستقلالية وتحمل المسؤولية وعدم التقيد بالقيود البيروقراطية المعوقة للعمل والسماح لهم بأداء عملهم بالطريقة التي تتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم.

3- النجاح الوظيفي

يوجد عدد من الدراسات التي تناولت النجاح الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك يوجد حاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات لإظهار عوامل تأثير النجاح الوظيفي على أداء المنظمات وعلاقتها بالقيادة الداعمة (Haehl, 2017).

وفي دراسات أخرى أوضحت أن النجاح الوظيفي في حياة الموظف المهنية ينعكس على نجاح المؤسسات، ونتيجة لذلك تعمل المنظمات لتطوير الأنظمة والعمليات لتعزيز التطوير الوظيفي ويتسارع القادة في كيفية مساعدة موظفيهم على تحقيق أهدافهم في ظل هياكل أكثر انسيابية ورشاقة من أي وقت مضى (Tews et al., 2020).

، ووصف (Jänicke, 2020) النجاح الوظيفي على أنه نهج شامل واستراتيجي لنجاح الأعمال يجسد العلاقة الأساسية بين ثلاثة عناصر رئيسية: تجربة الموظف، وتأثير الموظف، والانسجام التنظيمي.

، وعرف (Becker, 2018) النجاح الوظيفي ووصفه بأنه الطموح الذي لأجله تتقن المنظمات العديد من الأساليب، والذي يهدف إلى إثبات نجاحها لعملائها.

، كما ذكر (Scheller, 2017) النجاح الوظيفي بأنه عملية تمكين وإلهام وتحفيز الموظفين طوال حياتهم المهنية.

وعرف أيضاً (Wheatly, 2017) النجاح الوظيفي بأنه الشعور بتعزيز العمل الهادف فعندما يلاحظ الموظفون أن مساهماتهم ذات جدوى، فمن الأرجح أن يقدموا أداءً أفضل. وأوضحت دراسة (Yu et al., 2020) التي توصلت إلى أن الموظفون الناجحون يهتمون أكثر بالعمل الذي يقومون به، ويشعرون بإحساس أكبر بالعاطفة نحو منظماتهم، ويؤمنون بتحقيق الأهداف في وظائفهم، بدلاً من تنفيذ قائمة المهام بشكل سلبي، فإنهم يأخذون زمام المبادرة ويقدمون أفكاراً جديدة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثان استنتاج تعريف اجرائي للنجاح الوظيفي حيث هو عبارة عن مزيج بين تحقيق الاستقرار المادي والقيام بعمل يستمتع به الموظف، ويجعله سعيداً وراضياً عن خياراته في الحياة عامة، والحياة المهنية خاصة، فعندما يحقق موظف ما طموحاته والنتائج التي يرغبها من خلال العمل الجاد والدؤوب، يعد ناجحاً وظيفياً.

4- أبعاد النجاح الوظيفي

بمراجعة الأدبيات السابقة (Haehl, 2017; Tews et al., 2020; Jänicke, 2020; Becker, 2018; Scheller, 2017; Wheatly, 2017; Yu et al., 2020) بغرض تحديد أبعاد النجاح الوظيفي، اتفقت هذه الأدبيات على أنه هناك أربعة أبعاد أساسية هي كالتالي: التعويضات والمزايا الملائمة، الترقى المهني، الرضا الوظيفي، علاقات العمل الناجحة.

ويمكن توضيح الأبعاد على النحو التالي:

أ- التعويضات والمزايا الملائمة

يعد التعويض المحرك الأساسي للعاملين حيث أن بقائهم في المنظمة أو انتقالهم لأخرى مرتبط بشكل مباشر بمستوى التعويضات المقدمة لهم، وأن حركة التوظيف في كل مستوى ترتبط ارتباطاً مباشراً بهذا التأثير، وهو ما ينعكس في العديد من العوامل المتعلقة بالموظفين، بما في ذلك الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي والنجاح الوظيفي مما يؤثر بشكل إيجابي على تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية (Tambe et al., 2020).

ب- الترقى المهني

وتعرف الترقية المهنية على أنها تحرك الموظفين وانتقالهم في السلم الإداري إلى أعمال ورتب أفضل ذات مسؤوليات أكبر ومركز اجتماعي متميز ويصحب هذا الانتقال زيادة في الأجر وملحقاته (Jose et al., 2024).

ويعرف أيضاً على أنه تغيير الفرد من وظيفته إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف عما كان يشغله قبل ذلك، وتتطوي الترقية على أهمية بالغة بالنسبة للموظف من خلال استمراريته واستقراره وذلك بتحقيق طموحة في الحصول على وضع أحسن ومرتب أفضل مما يعكس نجاحه الوظيفي (Tien et al., 2024).

ج- الرضا الوظيفي

عُرف الرضا الوظيفي بأنه مزيج من العوامل النفسية والفسولوجية والبيئية والظروف التي تجعل الموظف يقول بصدق أنني راضٍ عن وظيفتي، والرضا الوظيفي يقع تحت تأثير العديد من العوامل الخارجية، إلا أنه يظل شيئاً داخلي يتعلق بالطريقة التي يشعر بها الموظف (Montuori, 2022).

وقد عرفه (Inayat, 2021) على أنه مقياس معقد يمثل الاستجابة العاطفية الإيجابية التي تواجه الموظف أثناء القيام بعمله .

د - علاقات العمل الناجحة

يتحسن أداء الموظف للأفضل عندما يشعر بالاحترام والرعاية في عمله وهو أمر منطقي ، لذلك يجب الأخذ في الاعتبار أهمية توفير بيئة العمل المناسبة للموظف والتي لها تأثير كبير على رفاهية الموظف والتي في وجهة نظر الكثير أهم من الراتب والمزايا، كما كشفت دراسة أجرتها شركة (Glassdoor, 2021) وأظهرت دراسة بحثية أجرتها Boehm & (Lyubomirsky, 2018) أن السعادة تنبئ بدورها بالنجاح في مكان العمل وعندما تتعمق أكثر في استكشاف ما تعنيه "السعادة" في العمل بالنسبة للموظفين، فإن الأمر يصل إلى العلاقات الإيجابية.

5- البراعة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية واستكشاف فرص وامكانيات جديدة في نفس الوقت وهو ما يفضي في النهاية إلى استدامة المنظمات (O'Reilly & Tushman, 2011).

وحددت دراسة (Wan et al., 2017) ثلاث طرق للتعامل مع المفاضلة بين الاستكشاف والاستغلال من خلال الفصل التنظيمي والزمني والمجالي ويمكن للمنظمة تحقيق أهداف الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد مع الحفاظ على وحدات تنظيمية متميزة.

وعرفها (Li & Huang, 2012) بأنها قدرة المنظمات على إدارة المتطلبات الخاصة بها بنجاح وتنفيذ الإستراتيجيات، من خلال المهارة في إستغلال الكفاءات الحالية، واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد ، الأمر الذى يمكنها من تحقيق النجاح على المدى الطويل. وتناولت دراسة (Sebastian et al., 2009) البراعة التنظيمية وذكرت أنها نموذج بحثي جديد في نظرية التنظيم، وأوضحت أن العديد من القضايا الأساسية في هذا المجال لا تزال مثيرة للجدل، حيث عرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التوافق والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال الحالية مع التكيف في الوقت نفسه مع التغيرات في البيئة.

6- أبعاد البراعة التنظيمية

بمراجعة الأدبيات السابقة لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية، اتفقت معظم هذه الادبيات على أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية هي: الاستغلال والاستكشاف (O'Reilly & Tushman, 2009; Wan et al., 2017; Sebastian et al., 2009).

ويمكن توضيح الأبعاد على النحو التالي:

أ- الاستغلال

الاستغلال يمثل التغير التدريجي في المنتجات والعمليات والخدمات الحالية ويعني استغلال الإمكانيات الحالية واشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، فالمنظمات الاستكشافية تركز على الأداء والكفاءات الحالية لتحقيق النجاح (He & Wong, 2004).

ب- الاستكشاف

الاستكشاف يشير إلى التغير الجذري وبالتالي إحداث تغييرات جوهرية، فهو يعبر عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على ادخال منتجات وعمليات جديدة، فالمنظمات الاستكشافية تعمل على توليد أفكار ابداعية ابتكارية وتميل للمخاطرة (Liu & Zhao, 2015).

ثانياً : الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تناولت القيادة بالتمكين والبراعة التنظيمية:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت دراسة تأثير القيادة بالتمكين على المتغيرات الايجابية بالمنظمات، ومنها الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة بالتمكين وتأثيرها الإيجابي على السلوك الابتكاري للموظفين، الذى يمثل أحد الأدلة على البراعة فى المنظمات (Bagheri et al., 2020).

توصلت نتائج دراسة (Fortunisa et al., 2023) إلى أربعة أبعاد للقيادة بالتمكين وهي معنى العمل، وتشجيع مشاركة الموظفين، والتعبير عن المعتقدات، واستقلالية العمل، بالإضافة إلى ذلك، ركزت هذه الدراسة على بعدين للبراعة التنظيمية: الاستكشاف والاستغلال، كما أوضحت النتائج الخصائص والتأثيرات والعوامل بين المتغيرين وكيف يمكن للقيادة بالتمكين أن تزيد من البراعة التنظيمية وتقتصر هذه الدراسة أن تقوم الشركة بتطوير القيادة التمكينية كأسلوب قيادي لتحسين براعة الموظفين.

واستهدفت دراسة (Slåtten et al., 2023) إجراء بحث تجريبي لدور القيادة التمكينية في براعة الموظفين والأداء الموجه نحو العمل، وتشمل القيادة التمكينية قدرة القائد على تحفيز الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية لدى الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية لها تأثير مباشر على كل من جودة الرعاية وبراعة الموظفين، وكشفت النتائج أن إبداع الموظف يتوسط العلاقة بين براعة الموظف وجودة الرعاية.

وتوصلت دراسة (van, 2020) أن أسلوب القيادة بالتمكين له تأثير واضح في تسهيل البراعة التنظيمية للموظفين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرار بشكل مستقل وإدارة قراراتهم.

وأوضحت دراسة (jia, 2022) تأثير القيادة بالتمكين على براعة الموظف، حيث أظهرت النتائج أن البحث عن المعرفة الاستغلالية والبحث عن المعرفة الاستكشافية يتوسطان جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية والابتكار التنظيمي.

كما تناولت دراسة (Nicholson et al., 2016) تأثير القيادة على البراعة التنظيمية والسلامة النفسية للموظفين، وتشير النتائج إلى أن أسلوب القيادة الكاريزمية يرتبط بشكل أكبر بالبراعة التنظيمية والسلامة النفسية للموظفين، وتشير النتائج أيضاً إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل أكثر إيجابية بالبراعة والسلامة النفسية للموظفين مقارنة بأساليب القيادة الأخرى، بالإضافة إلى ذلك، ترتبط البراعة التنظيمية بشكل مباشر وإيجابي بالسلامة النفسية للموظفين.

2- الدراسات التي تناولت القيادة بالتمكين والنجاح الوظيفي:

أظهرت نتائج دراسة (Al-Asoufi & Akhorshaidh, 2017) أن هناك تأثيراً معنوياً لتمكين العاملين على النجاح التنظيمي، كما أن هناك تأثيراً كبيراً لعوامل التمكين: إدارة المواهب، أساليب القيادة، تدريب الموظفين، المكافآت على النجاح التنظيمي.

وأوضحت دراسة (Kusanke & Winkler, 2023) أثر تمكين القيادة على الرضا الوظيفي بين العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات وما إذا كان مستوى البراعة الفردية تعدل هذه العلاقة أم لا ،

وتوصلت الدراسة إلى إيجاد أثر إيجابي مباشر لتمكين القيادة على الرضا الوظيفي وهناك تأثير سلبي معتدل للبراعة الفردية.

وكشفت دراسة (Yusoff, 2023) أن الموظفين الذين يشعرون بالتمكين النفسي يعتقدون أن بإمكانهم التأثير على مكان عملهم وأن جهودهم موضع تقدير، كما تقدم الدراسة انتقادات لأساليب القيادة المتبعة من قبل الإدارة في المنظمة التي تقلل من تمكين الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التي تعزز عنصر التمكين للآخرين تعزز التمكين النفسي وتؤدي إلى النجاح الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (Kim & Beehr, 2023) استكشاف ما إذا كان القيادة بالتمكين يعزز سلوك العمل الابتكاري لدى المرؤوسين ويقلل من التمر في مكان العمل من خلال وسيطين، الازدهار في العمل، والملل الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة بالتمكين تؤدي إلى تعزيز ازدهار المرؤوسين والتخفيف من الملل الوظيفي لديهم، وتُظهر الدراسة الأدوار المهمة التي يلعبها الموظفون النشطون والمهتمون وذلك بسبب تأثير الموارد الوظيفية التي توفرها القيادة مما ينعكس على السلوكيات المرغوبة وغير المرغوب فيها لدى المرؤوسين.

3- الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية والنجاح الوظيفي:

توصلت دراسة كل من (Hill & birkinshaw, 2014; Engelhardt, 2017) إلى أن الوصول إلى البراعة التنظيمية تهدف إلى التطوير المكثف في جميع العمليات مما ينعكس على دعم والتركيز على العملاء ويتحقق ذلك من خلال التنظيم الذاتي للعمل من خلال موظفين أكفاء وناجحين لخلق القيمة الأفضل للعميل وإدراك قيمة العميل.

وتوضح نتائج دراسة (Hölzl, 2022) إلى أن الثقافة الماهرة والتي تعتبر الوجهة الأخرى للبراعة التنظيمية والتي تساعد الموظفين في التعامل مع متطلبات أعباء العمل العالية وتوفر النجاح المستدام من خلال آليات الدعم التنظيمي.

كما ناقش الباحثان (Hill & Birkinshaw, 2014) دور البراعة التنظيمية البالغ الأهمية والذي يساهم في بناء قدرات الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال ابعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في استغلال الكفاءات واستكشاف الفرص الجديدة والتي تؤدي إلى النجاح الوظيفي.

كما تبحث دراسة (Marjolein, 2019) فيما إذا كان سلوك العمل الابتكاري مرتبطاً بالأنشطة الاستكشافية والاستغلالية من خلال اختبار العلاقة بين البراعة (المشاركة في أنشطة استكشافية واستغلالية بكميات متساوية) وسلوك العمل المبتكر، وكذلك بين التخصص (الانخراط في أنشطة

استكشافية أو استغلالية) وسلوك العمل المبتكر، وتشير النتائج إلى أن العلاقة متوازنة، فضلا عن التخصص، يفضي إلى سلوك العمل المبتكر.

4- الدراسات التي تناولت القيادة بالتمكين والبراعة التنظيمية والنجاح الوظيفي:

تناولت دراسة (Alghamdi, 2018) الدور الذي تلعبه سلوكيات الانفتاح للقائد والتي تعتبر نوع من أنواع القيادة التمكينية والذي تؤدي إلى تعزيز مستويات عالية من سلوكيات الاستكشاف والاستغلال وهي ابعاد البراعة التنظيمية والتي تعمل على تحفيز الأداء الابتكاري للموظفين وهو أحد عناصر النجاح الوظيفي، وكشفت النتائج أن سلوكيات القائد الانفتاحية تتأثر بشكل كبير على ابعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) ، علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الأداء الابتكاري للموظفين تم التنبؤ به بشكل كبير من خلال سلوك القائد المنفتح، والتفاعل بين سلوكيات القادة.

وتوصلت دراسة (Zhang & Bartol, 2010) أن القيادة بالتمكين أثرت بشكل إيجابي على التمكين النفسي، والذي أثر بدوره على كل من التحفيز الداخلي والمشاركة في العملية الإبداعية، وكان لهذين المتغيرين تأثير إيجابي على الإبداع بشكل عام، في حين ساهم تشجيع القائد للإبداع في اعتدال العلاقة بين التمكين النفسي والمشاركة في العملية الإبداعية.

ثالثاً: المشكلة البحثية

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على التواصل بعينة ميسرة قوامها (23) من المدراء بالأندية الرياضية بمحافظة المجمعنة مقسمة كالتالي: (7) من المدراء في الإدارة التنفيذية ، الاحتراف ، الحوكمة ، الموارد البشرية ، المالية ، البحوث والتطوير ، التعاقدات، وكذلك (5) من رؤساء أقسام التسويق الرياضي ، المستودعات ، المركز الاعلامي ، المسؤولية الاجتماعية ، العلاقات العامة، وأيضاً (11) من أعضاء مجالس الإدارة في الأندية التالية (الفيحاء ، الفيصلي ، سدير ، نجد ، المحمل ، الاعتماد ، المجزل ، الحمادة) ، وقد شارك بدرجة فعالة عدد من الموظفين بالأندية الرياضية بمحافظة المجمعنة لاستكمال الدراسة الاستطلاعية ، حيث تم إجراء الاتصالات وفقاً لآطار محدد، تم إعداده في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد متغيرات البحث لمعرفة أنماط القيادة المتبعة بالأندية وكيفية تقبل المرؤوسين لها، واستعراض مدى توافر أبعاد البراعة التنظيمية، ومعرفة أهم عوامل النجاح الوظيفي بالأندية محل الدراسة.

- هذا وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:
- 1- يعتبر تحقيق معايير الحوكمة الإدارية من أهم القضايا التي تشغل فكر الإدارة العليا بجميع الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وبطبيعة الحال فإن الأندية الرياضية بمحافظة المجمعة جزء منها، وذلك لربطها بالدعم المالي من قبل وزارة الرياضة في المملكة، واستكشف الباحثان لجوء تلك الأندية للتعاقد مع شركات ومكاتب متخصصة في الحوكمة لتجاوز هذه المعضلة وهي تحقيق معايير الحوكمة للحصول على الدعم المالي مما ينعكس على موظفين الداخل في انعدام ثقة الإدارة فيهم.
 - 2- تباينت آراء المدراء حول النجاح الوظيفي بالأندية من وجهة نظرهم وذلك وفقاً لطبيعة وظروف عمل الإدارات وأداء الموظفين وموقفهم في الترتيب وحجم البطولات وتمت الإشارة من خلال بعض المدراء إلي أن أنديةهم مترهلة إدارياً، وذلك سبب تأخرهم وأخريين أنديةهم متميزة وينافسون على البطولات في كرة القدم والألعاب المختلفة وأخريين متميزون في ألعاب ومتأخرون في ألعاب أخرى في نفس النادي وعن الأندية الأخرى وكل ذلك جعل الباحثان يتساءلان عن الأسباب التي تؤدي الي هذا الاختلاف في التميز والتأخر وكيف للبحث معالجة أوجه القصور والوقوف على المشكلات الأساسية بإدارات الأندية.
 - 3- تم التعرف على أنماط القيادة المتبعة بالأندية بشيء مبدئي واستنتج الباحثان تلك الأنماط وفقاً للتباين بين الأندية في المحافظة وذلك لاختلاف ترتيبهم في المسابقات الرياضية حيث منهم يلعبون في الدوري الممتاز وأخريين في دوري الدرجة الأولى والثانية والثالثة والرابعة ويختلف طموحهم وفقاً لمواردهم ونوعية العاملين المؤهلين بهم.
 - 4- اتفقت آراء المدراء على تطبيق أبعاد القيادة بالتمكين وكيفية الاستفادة منها في تمكين المرؤوسين بما يجعلهم ناجحين في عملهم.

، ومن خلال ما سبق تم التوصل إلي المشكلة البحثية وهي كالتالي:

تواجه الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة من أهمها تحقيق متطلبات ومعايير الحوكمة الإدارية وربط تحقيق تلك المعايير بالدعم المالي من وزارة الرياضة السعودية، والذي يتم بشكل دوري كل ثلاثة أشهر مما يعرض إدارة الأندية لضغط مستمر للاستعداد لتحقيق تلك المعايير، وقد لجأت إدارات الأندية إلى التعاقد مع شركات ومكاتب متخصصة في الحوكمة لمعالجة هذا الأمر، ونتيجة لذلك ظهرت المشكلة الرئيسية للدراسة وهي شعور الموظفين بالأندية بعدم ثقة الإدارة فيهم وفي قدرتهم على تحقيق معايير الحوكمة المطلوبة وهذا يتعارض مع مفهوم القيادة بالتمكين ، ويؤثر على البراعة التنظيمية ، كما ينعكس على النجاح الوظيفي ليس للموظفين وحسب بل للمنظمة ككل.

رابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من الاهتمام بالبحث عن العلاقات المباشرة بين متغيرات هذه الدراسة من قبل الدراسات والبحوث السابقة إلا أنه في ضوء البحث لم يجد الباحثان دراسات سواء عربية أو أجنبية - في حدود علم الباحثان - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية في المساهمة لتقليلها أو تغطيتها.

خامساً: التساؤلات البحثية

وبناءً على ما تقدم تم صياغة عدد من التساؤلات كالتالي:

- 1- ما هي العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين والنجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة؟
- 2- هل يوجد تأثير لأبعاد القيادة بالتمكين على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة ؟
- 3- هل يؤثر النجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة ؟
- 4- هل يوجد دور وسيط للنجاح الوظيفي في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين والبراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة؟

سادساً: الأهداف البحثية

- من خلال استعراض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، فإن الدراسة تحاول تحقيق الأهداف التالية:
- 1- تحديد تأثير أبعاد القيادة بالتمكين على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة.
 - 2- استكشاف تأثير أبعاد القيادة بالتمكين على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
 - 3- تحديد تأثير النجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
 - 4- بحث تأثير الدور الوسيط للنجاح الوظيفي في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين والبراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.

سابعاً: الأهمية البحثية

يمكن توضيح أهمية الدراسة في جانبها العلمي والتطبيقي، والتي يمكن استعراضها فيما يلي:

1- الأهمية العملية

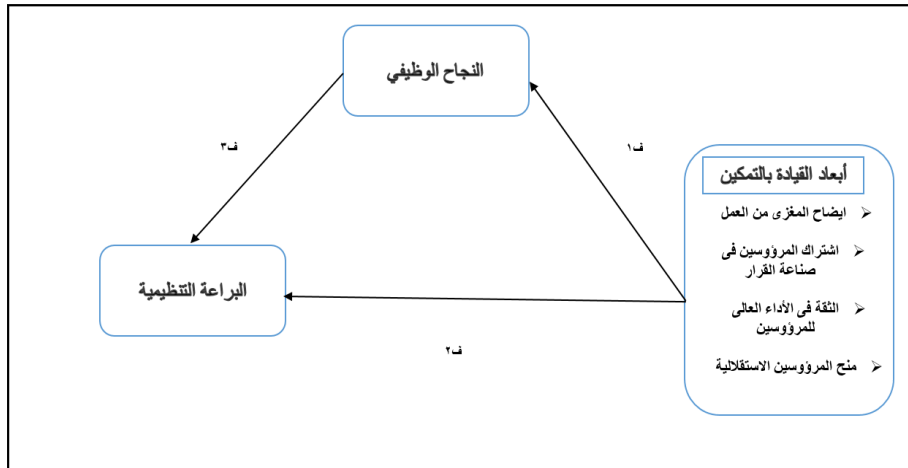
- أ. إثارة انتباه قيادات ومدراء الأندية الرياضية لموضوعات الدراسة التي يمكن أن يكون لها دور فعال في تقدم الأندية الرياضية ونموها وتوسعها واستمرارها ومعالجة العديد من المشكلات التي تم استعراضها بالدراسة الاستطلاعية.
- ب. أهمية مجال تطبيق الدراسة حيث الأندية الرياضية السعودية أحد أهم المؤسسات الاستثمارية على الساحة الرياضية في المملكة العربية السعودية ويمكن من خلالها معرفة مدى إمكانية الاستفادة من

أبعاد القيادة بالتمكين في النجاح الوظيفي والبراعة التنظيمية ومن ثم يجعل الأندية الرياضية بمحافظة
المجمعة نموذج يحتذى به في المقارنة مع الأندية الأخرى.
ج. إعطاء الفرصة الي الأندية الرياضية بمحافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية في تطوير الفكر
الإداري لقاداتها وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات قدراتهم والاعتماد عليهم.

2- الأهمية العلمية

أ. التركيز وتبسيط الضوء على المتغيرات محل الدراسة التي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في حقل
الأعمال والموارد البشرية وهي القيادة بالتمكين، والنجاح الوظيفي، والبراعة التنظيمية.
ب. على حد علم الباحثان - يوجد ندرة نسبية في الدراسات والبحوث العربية التي تناولت تلك المتغيرات.
ج. محاولة التأسيس النظري لكافة مفاهيم الدراسة وإيجاد طبيعة العلاقة بينهم.
تعد هذه الدراسة الوحيدة التي جمعت بين القيادة بالتمكين والنجاح الوظيفي والبراعة التنظيمية،
وذلك - في حدود علم الباحثان- حيث لم يتوصل الباحثان إلى دراسة أجنبية أو عربية تناولت
متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، كما يوضحها الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



ثامناً: الفروض البحثية

1. الفرض الأول الرئيس: يوجد تأثير معنوي مباشر لكل من أبعاد القيادة بالتمكين على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة، ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
 - يوجد تأثير معنوي مباشر لإيضاح المغزى من العمل على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة.
 - يوجد تأثير معنوي مباشر لإشراك المرؤوسين في صناعة القرار على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة.

- يوجد تأثير معنوي مباشر للثقة في الأداء العالي للمرؤوسين على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي مباشر لمنح المرؤوسين الاستقلالية على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة.
2. **الفرض الثاني الرئيس:** يوجد تأثير معنوي مباشر لكل من أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية) على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
- ، ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- يوجد تأثير معنوي مباشر لايضاح المغزى من العمل على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي مباشر لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي مباشر للثقة في الأداء العالي للمرؤوسين على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي مباشر لمنح المرؤوسين الاستقلالية على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
3. **الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي مباشر للنجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة.
4. **الفرض الرابع:** يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة بالتمكين على البراعة التنظيمية بالأندية الرياضية محل الدراسة من خلال توسيط النجاح الوظيفي.

تاسعاً: المنهجية البحثية

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في تصميم البحث الذي يتطلب تحليل ووصف الظاهرة محل البحث، حيث تم مراجعة الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوعات الدراسة لتصميم الإطار النظري، ولإعداد أداة جمع البيانات الأولية، وأيضاً تحليل بيانات الدراسة، والتحقق من فروض الدراسة.

، وتتناول منهجية البحث كل من : أنواع البيانات ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

1- مصادر البيانات المطلوبة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على نوعين من البيانات منها الأولية والتي جمعت من الأندية محل الدراسة وتحليلها ليتمكن الباحثان من اختبار مدى صحة فروض الدراسة ومن ثم الوصول للنتائج، وأخرى ثانوية تم الحصول عليها من مراجعة الدراسات والبحوث العلمية والتقارير المنشورة وغيرها من الأدوات التي من خلالها يمكن تصميم الإطار النظري للدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الأندية الرياضية بمحافظة المجمع - المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (8) أندية رياضية يعمل بها حوالي (1003) من الموظفين ، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة لعدم إمكانية الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، واستناداً لمجموعة من الافتراضات مثل هامش خطأ العينة (5%) ومستوي الثقة (95%)، وبالاستعانة بحاسبة حجم العينات sample size calculator تم التوصل إلى العينة الممثلة وهي (278) مفردة، وبلغت الاستجابات (228) مفردة بنسبة استجابة بلغت 82% ، والتي يوضحها الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): أعداد العاملين والعينة في الأندية الرياضية محل الدراسة.

| م | الأندية الرياضية | أعداد العاملين | نسبة العينة (%) | عينة الدراسة | الاستجابات |
|---|------------------|----------------|-----------------|--------------|------------------|
| 1 | نادي الفيحاء | 200 | 20 | 56 | 46 |
| 2 | نادي الفيصلي | 170 | 17 | 47 | 41 |
| 3 | نادي سدير | 144 | 14.2 | 39 | 33 |
| 4 | نادي نجد | 110 | 11 | 31 | 27 |
| 5 | نادي المحمل | 105 | 10.5 | 29 | 20 |
| 6 | نادي المجزل | 98 | 9.7 | 27 | 23 |
| 7 | نادي الحمادة | 94 | 9.4 | 26 | 20 |
| 8 | نادي الاعتماد | 82 | 8.2 | 23 | 18 |
| | الإجمالي | 1003 | %100 | 278 | 228 (82%) |

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على التقرير السنوي للمجمع للأندية الرياضية.

3- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد البحث في جمع البيانات الأولية الميدانية على استبيان الكتروني ، وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة من 7 / 1 / 2024م إلى 2/12 / 2024 م ، وتضمن الاستبيان (30) عبارة تم إعدادها في ضوء المقاييس المتاحة بالبحوث العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من البنود لقياس متغيرات الدراسة طبقاً لمقياس ليكرت، حيث تتراوح بين (خمس درجات) موافق تماماً إلى (درجة واحدة) غير موافق تماماً ، وينقسم الاستبيان بالدراسة الحالية إلى ثلاثة متغيرات وهي: القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية) حيث تم الاستعانة بالمقاييس والأبعاد المستخدمة في دراسة كل من: (Ahearne et al., 2005; Kim et al.,) (2018; Zhang & Bartol, 2010; Kim & Beehr, 2023 Diao et al., 2024; Dries et al., 2008;) ، وأخيراً البراعة التنظيمية وتم الاستعانة بالمقاييس المستخدمة في دراسة كل من (Heslin, 2005) ، ويمكن (Raisch et al., 2009; O'Reilly III & Tushman, 2013; Jansen et al., 2008). وتوضيح خصائص المستجيبين في الجدول رقم (2) كما يلي:

الجدول رقم (2): خصائص المستجيبين على قائمة الاستبيان

| الخاصية | التكرار | النسبة % |
|--------------------------|---------|----------|
| النوع: | | |
| ذكر | 180 | 78.9% |
| انثى | 48 | 21.1% |
| العمر: | | |
| أقل من 30 سنة | 28 | 12.3% |
| 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 93 | 40.8% |
| 40 سنة فأكثر | 107 | 46.9% |
| المؤهل التعليمي: | | |
| الثانوي | 15 | 6.6% |
| جامعي | 138 | 60.5% |

| | | |
|--------------------------------|-----|-------|
| دراسات عليا | 75 | 32.9% |
| سنوات الخبرة: | | |
| أقل من 5 سنوات | 29 | 12.7% |
| من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 70 | 30.7% |
| 10 سنوات فأكثر | 129 | 56.6% |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات المستجيبين.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM)، عن طريق Warp PLS.8 النسخة الأحدث الذي يتميز بقدرته على اختبار النماذج متعددة المتغيرات والأبعاد، كما أن له القدرة على معالجة مشكلة التوزيع الطبيعي، وكذا مشكلة التعددية الخطية.

عاشراً: الدراسة الميدانية

بهدف التوصل لنتائج الدراسة قام الباحثان بتقييم الصدق والثبات لأساليب القياس المستخدمة بالدراسة للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها، ثم بعد ذلك اختبار فروض الدراسة وملائمة النموذج المقترح ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- تقييم نموذج القياس:

ويشتمل التقييم على عدد من الاختبارات : اختبار الصدق (صدق المحتوى ، صدق التمايز ، صدق التقارب)، واختبار الثبات (ثبات المقياس ، ثبات الاتساق الداخلي)، ويمكن استعراض ذلك كما يلي:

أ. **صدق المحتوى:** ويستخدم للتأكد من صلاحية عبارات الاستبيان، وسهولة فهمها من عينة الدراسة ، ولتحقيق ذلك تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين بالأندية الرياضية محل الدراسة.

ب. **صدق التقارب:** ويشير لمدى تقارب وارتباط البنود التي تقيس المتغير أو البعد ويتم حسابه عن طريق متوسط التباين المفسر (AVE)، حيث أوضح (Hair et al., 2021) أن قيم (AVE) المقبولة يجب أن تكون أكبر من 0.50، وأظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) أن قيم (AVE) مقبولة.

ج. **صدق التمايز:** ويوضح هذا الاختبار مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بعد أو متغير عن المتغيرات الأخرى، ويقاس باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE) ويجب أن

يزيد ارتباط البعد أو المتغير نفسه عن قيمة ارتباطه ببقية المتغيرات (Hair et al., 2021) ، وأظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (4) أن جميع القيم مقبولة.

د. ثبات المقياس: ويتم تحديده من خلال المعاملات المعيارية لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، والتي يجب أن تكون 0.50 أو أكبر حتى يمكن قبولها، وأظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (3) أن جميع المعاملات مقبولة.

هـ. ثبات الاتساق الداخلي: وقد استخدم الباحثان كل من معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب للتأكد من الاتساق الداخلي كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ: يظهر الجدول رقم (3) أن جميع معاملات ألفا مقبولة، حيث أن جميع المعاملات أكبر من 0,70 وبالتالي يعطى مؤشر أكبر على اعتمادية المقياس.
- معامل الثبات المركب: تظهر النتائج بالجدول رقم (3) أن قيم معاملات الثبات المركب مقبولة، حيث أن جميع المعاملات أكبر من 0,70.

الجدول رقم (3): المعاملات المعيارية ومعاملات الثبات وصدق التقارب بين أبعاد الدراسة

| المتغير | البعد | كود العبارة | المعاملات المعيارية | معامل ألفا | الثبات المركب | صدق التقارب | |
|------------------|----------------------------------|-------------|---------------------|------------|---------------|-------------|--|
| القيادة بالتمكين | ايضاح المغزى من العمل | M1 | 0,848 | 0,752 | 0,859 | 0,670 | |
| | | | | 0,817 | 0,891 | 0,732 | |
| | | | | 0,745 | 0,855 | 0,663 | |
| | | | | 0,749 | 0,856 | 0,666 | |
| | اشترك المرؤوسين في صناعة القرار | M2 | 0,741 | | | | |
| | | M3 | 0,861 | | | | |
| | | P1 | 0,865 | | | | |
| | | P2 | 0,846 | | | | |
| | الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين | P3 | 0,856 | | | | |
| | | C1 | 0,832 | | | | |
| | | C2 | 0,757 | | | | |
| | منح المرؤوسين الاستقلالية | C3 | 0,851 | | | | |
| A1 | | 0,857 | | | | | |
| A2 | | 0,709 | | | | | |
| النجاح الوظيفي | A3 | 0,873 | | | | | |
| | S1 | 0,778 | 0,875 | 0,901 | 0,505 | | |
| | S2 | 0,802 | | | | | |
| | S3 | 0,741 | | | | | |
| | | 0,715 | | | | | |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-----|-------------------|
| | | | 0,788 | S5 | |
| | | | 0,710 | S6 | |
| | | | 0,610 | S7 | |
| | | | 0,597 | S8 | |
| | | | 0,618 | S9 | |
| 0,529 | 0,908 | 0,886 | 0,728 | OA1 | البراعة التنظيمية |
| | | | 0,649 | OA2 | |
| | | | 0,795 | OA3 | |
| | | | 0,610 | OA4 | |
| | | | 0,807 | OA5 | |
| | | | 0,717 | OA6 | |
| | | | 0,745 | OA7 | |
| | | | 0,758 | OA8 | |
| | | | 0,697 | OA9 | |

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (4): صدق التمايز باستخدام AVE، ومصفوفة الارتباط، والاحصاء الوصفي.

| البراعة التنظيمية | النجاح الوظيفي | منح المرؤوسين الاستقلالية | الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين | اشترك المرؤوسين في صناعة القرار | ايضاح المغزى من العمل | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات / الأبعاد |
|-------------------|----------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------|---------------|---------------------------------|
| | | | | |) 0,81 (9 | 0,70 5 | 4.19 | ايضاح المغزى من العمل |
| | | | |) 0,85 (5 | 0,64 6 | 0,86 | 3,91 | اشترك المرؤوسين في صناعة القرار |
| | | |) 0,814 (| 0,67 5 | 0,64 5 | 0,62 5 | 4.17 | الثقة في الأداء |

| | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-------|-----------|-----------|-----------|------|---|
| | | | | | | | | العالي للمرؤو سين |
| | |) 0,816 (| 0,759 | 0,69 9 | 0,54 7 | 0,77 | 4 | منح المرؤو سين الاستق لالية |
| |) 0,71 (0 | 0,747 | 0,688 | 0,64 3 | 0,60 4 | 0,69 5 | 3,97 | النجاح الوظيفي |
|) 0,72 (5 | 0,70 3 | 0,649 | 0,705 | 0,58 4 | 0,62 8 | 0,62 1 | 4.10 | البراعة التنظيم ية |

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

كما يوضح الجدول رقم (4) التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة بالاعتماد على قيمة كل من الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وقد أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لأبعاد القيادة بالتمكين في الأندية الرياضية محل الدراسة بلغت (4.19 و 3.91 و 4.17 و 4) على التوالي ، وهو أعلى من المتوسط العام بانحراف معياري بلغ (0.705 و 0.86 و 0.625 و 0.77) على التوالي، ويستدل على ذلك أن هناك درجة عالية من وعى الموظفين بأهمية توضيح أهمية العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية، وضرورة اهتمام الإدارة باشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وكذلك ثقة الإدارة في قدرات موظفيها على الأداء العالي، وتمنحهم الاستقلالية لأداء العمل على الوجه المناسب، بينما بلغ الوسط الحسابي للنجاح الوظيفي (3,97) وهو أعلى من المتوسط العام، وبلغ الانحراف المعياري (0,695) ، إلى أن القيادة تلعب دوراً هاماً في دعم وتحقيق النجاح الوظيفي والأداء الوظيفي بشكل عام، وأن هناك أهمية من جانب المدراء بالرضا وتوفير قدر من الأمان الوظيفي ، وإتاحة التدريب وتعلم المهارات، وأخيراً بلغ الوسط الحسابي للبراعة التنظيمية (4.10) بانحراف معياري (0.621) مما يشير إلى أن الأندية محل الدراسة تهتم بالعوامل التي تنمي البراعة التنظيمية لدى موظفيها، وتعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

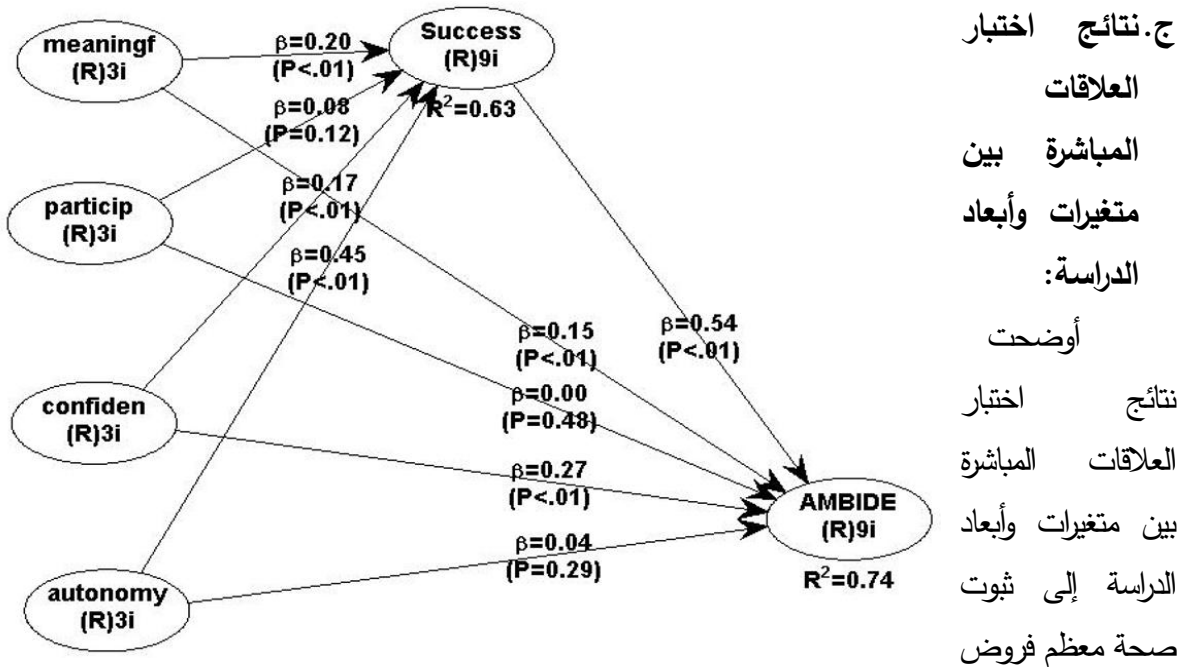
2- تقييم النموذج البنائي:

ويشتمل هذا التقييم على كل من: مؤشرات جودة النموذج المقترح، واختبار الفرضيات والعلاقات بين متغيرات الدراسة ، ويمكن استعراض ذلك كما يلي:

أ. مؤشرات جودة النموذج المقترح: حيث تعطى هذه المؤشرات دلالة هامة عن جودة بناء النموذج، وكذلك مقياس للقوة التفسيرية للنموذج، أظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن متوسط معامل المسار APC بلغ (0.212) عند $P < 0.001$ ، ومتوسط معامل الارتباط ARS بلغ (0.687) عند $P < 0.001$ ، كما أوضحت النتائج أن متوسط تباين معامل التضخم AVIF بلغ (2.65) وهي نسبة مقبولة بدرجة عالية، ونسبة جودة المطابقة GOF بلغت (0.656) وهي أيضاً نسبة مقبولة.

ب. نتائج اختبار فروض الدراسة: سيقوم الباحثان في هذا الجزء باستعراض نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات وأبعاد الدراسة، والتي يوضحها الشكل رقم (2) كالتالي:

الشكل رقم (2): العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.



الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (5) حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية) على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة، بينما لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار على النجاح الوظيفي، وبالتالي قبول الفرض الأول جزئياً، كما أوضحت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين) على البراعة التنظيمية، بينما لا يوجد تأثير دال إحصائياً لكل من اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، ومنح المرؤوسين الاستقلالية على البراعة التنظيمية، وبالتالي قبول الفرض الثاني جزئياً، كما بينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً بين النجاح الوظيفي والبراعة التنظيمية وبالتالي قبول الفرض الثالث.

الجدول رقم (5): التأثيرات المباشرة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

| النتيجة | p values | معاملات المسار المباشر | المتغير/ البعد | | الفرض |
|---------|------------|------------------------|-------------------|----------------------------------|--------|
| | | | التابع | المستقل | |
| مقبول | $p < 0.01$ | 0.20 | النجاح الوظيفي | ايضاح المغزى من العمل | الأول |
| مقبول | $p < 0.01$ | 0.17 | | الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين | |
| مقبول | $p < 0.01$ | 0.45 | | منح المرؤوسين الاستقلالية | |
| مرفوض | 0.12 | 0.08 | | اشترك المرؤوسين في صناعة القرار | |
| مقبول | $p < 0.01$ | 0.15 | البراعة التنظيمية | ايضاح المغزى من العمل | الثاني |
| مقبول | $p < 0.01$ | 0.27 | | الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين | |
| مرفوض | 0.29 | 0.04 | | منح المرؤوسين الاستقلالية | |
| مرفوض | 0.48 | 0.00 | | اشترك المرؤوسين في صناعة القرار | |
| مقبول | $p < 0.01$ | 0.54 | | النجاح الوظيفي | الثالث |

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

د. اختبار (الوساطة) العلاقات غير المباشرة بين متغيرات وأبعاد الدراسة:

قام الباحثان باختبار الدور الوسيط للنجاح الوظيفي في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، اشترك المرؤوسين في صناعة القرار، منح المرؤوسين الاستقلالية) والبراعة التنظيمية من خلال التأكد من توافر شروط الوساطة الأربعة التي قدمها (Baron & Kenny, 1986) وهي كالتالي:

- وجود علاقة تأثير مباشرة للمتغير المستقل على الوسيط.
- وجود علاقة تأثير مباشرة للمتغير المستقل على التابع.
- وجود علاقة تأثير مباشرة للمتغير الوسيط على التابع.
- عند دخول المتغير الوسيط يكون هناك حالتين: (أ) العلاقة بين المتغير المستقل والتابع غير معنوية (وساطة كلية)، (ب) إضعاف، أو تقوية العلاقة (وساطة جزئية).

، وقد أوضحت نتائج اختبار الدور الوسيط للنجاح الوظيفي في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، منح المرؤوسين الاستقلالية) والبراعة التنظيمية إلى ثبوت صحة الفرض الرابع جزئياً كما هو موضح بالجدول رقم (6) ، حيث أشارت النتائج إلى أن النجاح الوظيفي توسط في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية) والبراعة التنظيمية، بينما لم يتوسط في العلاقة بين بُعد اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار والبراعة التنظيمية.

وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسط النجاح الوظيفي والتي بلغت 74 % بقيمة معامل التحديد الناتجة عن العلاقات المباشرة والتي بلغت 63 % ، يتضح وجود زيادة قدرت بـ 11 % مما يدل على وجود أهمية لتأثير المتغير الوسيط (النجاح الوظيفي) في العلاقة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن 63% من التغير في النجاح الوظيفي يرجع إلى التغير في كل من: أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، منح المرؤوسين الاستقلالية) بينما النسبة المتبقية من التغير في النجاح الوظيفي ترجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة بالنموذج، كما أن 74% من التغير في البراعة التنظيمية يرجع إلى التغير في كل من: أبعاد القيادة بالتمكين ، والنجاح الوظيفي معاً وترجع النسبة المتبقية من التغير إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (6): حجم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات وأبعاد الدراسة

| الفرضية | المتغير / البعد | | | التأثير المباشر | التأثير غير المباشر | التأثير الكلي | p values | النتيجة |
|---------|----------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------|-----------|---------|
| | المستقل | الوسيط | التابع | | | | | |
| الرابع | ايضاح المغزى من العمل | النجاح الوظيفي | البراعة التنظيمية | 0.92 | 0.108 | 0.200 | p < 0.001 | مقبول |
| | الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين | | | 0.08 | 0.094 | 0.174 | 0.004 | مقبول |
| | منح المرؤوسين الاستقلالية | | | 0.209 | 0.245 | 0.454 | p < 0.001 | مقبول |

| | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| اشترك المرؤوسين في صناعة القرار | 0.035 | 0.041 | 0.076 | 0.123 | مرفوض |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

وقد قام الباحثان بالتحقق من القدرة التنبؤية والتفسيرية لمتغيرات الدراسة من خلال مؤشر Q^2 الذي بلغ 63% للنجاح الوظيفي، و70% بالنسبة للدراسة التنظيمية حيث يمكن القول إن النموذج البنائي يتميز بصلاحية تنبؤيه إذا كانت قيم Q^2 أكبر من صفر، وقد كانت قيم متغيرات الدراسة مرتفعة. حادي عشر: المناقشات والتعليق على نتائج الدراسة

1- فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة بالتمكين على النجاح الوظيفي:

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة بالتمكين: ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية على النجاح الوظيفي بالأندية الرياضية محل الدراسة، بينما لا يوجد تأثير معنوي لاشتراك المرؤوسين في صناعة القرار على النجاح الوظيفي، وبالتالي يمكن استنتاج أهمية الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة بالتمكين، كما أن توافر ممارسات الادارة في تحفيز وتشجيع وتمكين العاملين يسهم بشكل أساسي في تحقيق النجاح الوظيفي لديهم، كما يجب التركيز على والاهتمام بدور العاملين واشراكهم في صناعة القرارات بالأندية الرياضية محل الدراسة، وتوافقت نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة (Ahmed et al., 2022) التي أظهرت التأثير الايجابي للقيادة بالتمكين على وضوح الأهداف والكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي للموظفين.

وكذلك توافقت مع نتائج دراسة (Yusoff, 2023) حيث أن التمكين النفسي للموظفين أدى لجعلهم أكثر تأثيراً على مكان عملهم وأن جهودهم موضع تقدير، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التي تعزز عنصر التمكين للآخرين وبالأخص التمكين النفسي تؤدي إلى النجاح والفعالية التنظيمية والعديد من النتائج التنظيمية الأخرى.

كما اتفقت دراسة (Kim & Beehr, 2023) أن تمكين القيادة للموظفين يعزز سلوك العمل الابتكاري لدى المرؤوسين ويقلل من التمر في مكان العمل كما يؤدي إلى تعزيز ازدهار المرؤوسين والتخفيف من الملل الوظيفي لديهم، الأمر الذي يصب في نجاح الموظف.

2- وفيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة بالتمكين على البراعة التنظيمية:

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين) على البراعة التنظيمية، بينما لا يوجد تأثير دال إحصائياً لكل من اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار ، ومنح المرؤوسين الاستقلالية على البراعة التنظيمية، وبالتالي يمكن القول أن الإدارة عندما تعمل على الربط بين تحقيق أهداف الموظفين جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف المنظمة ، وتضع ثقتها في قدرات موظفيها على الأداء العالي يؤدي كل ذلك إلى مستويات مرتفعة من البراعة التنظيمية، لذلك فإن هذه النتيجة اتسقت جزئياً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Siachou & Gkorezis, 2018) حيث أشارت النتائج إلى أن القيادة بالتمكين ترتبط بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، ووفرت الدراسة المزيد من الأفكار حول الدور المهم للقيادة في توليد البراعة التنظيمية، كما بينت نتائج (Van, 2020) أن القيادة بالتمكين لها تأثير قوى على البراعة التنظيمية ، حيث يؤدي التمكين إلى التوجه الاستباقي نحو الوظيفة وإجراءات العمل ذات الصلة، ويعمل الموظفون المتمكنون على تشكيل وتغيير بيئات عملهم ويكون لديهم موقف منفتح تجاه الأخطاء، ولا ينظرون إليها على أنها فشل، بل كفرص للتعلم ومزيد من التحسينات والابتكار، ويبحثون باستمرار عن فرص لتحسين ومراجعة إجراءات العمل.

3- أما فيما يتعلق بتأثير النجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية:

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للنجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية ، حيث أن اتباع نهج شامل واستراتيجي تجاه الموظفين والموارد البشرية قائم على ثلاثة عناصر رئيسية: تجربة الموظف، وتأثير الموظف، والانسجام التنظيمي يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة قدرة المنظمة على التوافق والكفاءة في إدارتها لمتطلبات الأعمال الداخلية مع التكيف في الوقت نفسه مع التغيرات مع البيئة الخارجية، وجاءت هذه النتيجة متوافقة جزئياً لنتائج دراسة (محمد ، 2021) التي أسفرت عن وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التماثل التنظيمي : الولاء والعضوية والتشابه على البراعة التنظيمية، ويعتبر التماثل التنظيمي أهم سمات المنظمات الناجحة لما له من أثر في أداء العاملين، كما اتفقت مع دراسة (Severgnini et al., 2018) التي بحثت العلاقة بين تأثير نظام تقييم الأداء على البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي، حيث توصلت النتائج إلى أن أبعاد نظام تقييم الأداء كان لها تأثير على البراعة التنظيمية ، وأيضاً للبراعة التنظيمية تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وتوسط كل من الاستكشاف والاستغلال في العلاقة بين أبعاد نظام تقييم الأداء والأداء التنظيمي.

4- وفيما يتعلق بالدور الوسيط للنجاح الوظيفي:

فقد أوضحت نتائج اختبار الدور الوسيط للنجاح الوظيفي في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار، منح المرؤوسين الاستقلالية) والبراعة التنظيمية إلى أن النجاح الوظيفي توسط في العلاقة بين أبعاد القيادة بالتمكين (ايضاح المغزى من العمل، الثقة في الأداء العالي للمرؤوسين، منح المرؤوسين الاستقلالية) والبراعة التنظيمية، بينما لم يتوسط في العلاقة بين بُعد اشتراك المرؤوسين في صناعة القرار والبراعة التنظيمية، واتفقت النتيجة السابقة جزئياً مع نتائج دراسة (Raisch & Birkinshaw, 2008) التي اشارت إلى أهمية الدور الذي يلعبه قادة المؤسسات والشركات في تعزيز البراعة، حيث تسعى هذه الشركات للتناغم والموائمة بين كل من المتغيرات الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وأن النجاح المؤسسي يتطلب آليات هيكلية مختلفة للتعامل مع هذه التحديات ، كما تُظهر نتائج دراسة (2018 , Alghamdi) أن سلوكيات الانفتاح للقادة تؤدي إلى تعزيز مستويات الاستكشاف والاستغلال (البراعة التنظيمية) لدى الموظفين، وبالتالي تحفيز الأداء الابتكاري للموظفين أحد عناصر النجاح الوظيفي.

الخاتمة

وتشمل الخاتمة على أهم التوصيات العملية والدراسات المستقبلية المقترحة، كما يلي:

1- التوصيات العملية

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن تسهم الدراسة بالتوصيات العملية التالية:

الجدول رقم (7): توصيات الدراسة، وأساليب إنجازها.

| الفترة الزمنية | الجهة المسؤولة | أساليب إنجازها | مجال التوصية وفقاً للمتغيرات |
|----------------------------------|-------------------------|--|------------------------------|
| بدء التطبيق في الربع الثالث 2024 | إدارة الأندية الرياضية | <ol style="list-style-type: none"> 1. تبني رؤية ورسالة تهتم بالقيادة بالتمكين والموظفين. 2. إبراز أهمية مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار. 3. اهتمام إدارة الأندية الرياضية بوضع معايير للقيادات التي تسمح بتمكين الموظفين. 4. اعداد برامج تدريب للتعريف بتوجه الادارة نحو القيادة بالتمكين. 5. تشجيع الموظفين بالأندية للعمل معاً كفريق واحد. 6. بث الثقة في الموظفين، وإعراب الادارة عن الثقة في قدرات موظفيها على الأداء العالي. 7. تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بحرية، وكسر أي حواجز بين الادارة والموظفين. | القيادة بالتمكين |
| قياس الأثر الربع الأول 2025 | إدارة الأندية الرياضية. | <ol style="list-style-type: none"> 1. وضع خطة قصيرة وطويلة الأمد لدمج الموظفين خاصة الجدد في المنظمة. 2. توفير سلسلة من الفرص التدريبية والتطويرية لتسهيل الوظيفة وتعزيز مسار مهني للموظف. 3. تحديد معايير الأداء والقياس بطريقة واضحة. 4. دعم العلاقات بين المدراء والموظفين مما يضمن اندماجهم في العمل. 5. تصميم الوظائف بما يدعم الترقى الوظيفي للموظفين وبما ينعكس على أدائهم الوظيفي. | النجاح الوظيفي |

| | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|--|----------------------|
| قياس الأثر الربع الأول 2025 | إدارة الأندية الرياضية. | 1. حصر الامكانيات والموارد المتاحة بالأندية واستغلالها الاستغلال الأمثل. 2. استقطاب كوادر قادرة على توليد أفكار ابتكارية ولديهم قدرة عالية على التعلم. 3. اهتمام الأندية الرياضية بتحسين جودة الخدمات المقدمة. 4. اهتمام الأندية الرياضية بتوفير التكنولوجيا المتقدمة والأدوات المناسبة كل نادى حسب وضعه. | البراعة التنظيمية |
|-----------------------------------|----------------------------|--|----------------------|

المصدر: إعداد الباحثان فى ضوء نتائج الدراسة.

2- مقترحات بدراسات مستقبلية

أ. يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- قياس التأثير على الأداء الوظيفي الأندية الرياضية.
 - المتغيرات الديموغرافية كمغيرات معدلة على النموذج الحالي.
 - قياس التأثير على ابداع وابتكار الموظفين.
- ب. نظراً لأن متغيرات الدراسة تتضمن أبعاد متعددة ، يمكن دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام مقاييس أو أبعاد أخرى لم يشملها نموذج الدراسة الحالية.
- ج. طبقت الدراسة على الأندية الرياضية بمحافظة المجمع، وبالتالي يمكن استخدام نموذج الدراسة بالتطبيق على أحد القطاعات الأخرى.
- د. تطبيق نموذج الدراسة بإجراء دراسات مقارنة بين الأندية الرياضية.

قائمة المراجع (Reference)
أولاً: المراجع العربية

محمد، دعاء محمد صبري. (2021). دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*، 42، (3)، 279 - 324.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The impact of empowering leadership on job performance of higher education institutions employees: mediating role of goal clarity and self-efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 677-694.
- Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaideh, A. H. O. (2017). The impact of employee empowerment on the success of organizational change: a study in privatized enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
- Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2022). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Becker F. (2018): *Motivating employees effectively: Employee motivation with the power of psychology*, Springer.

- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). The promise of sustainable happiness. In S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (2nd Ed.). Oxford University Press.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*, 30(1), 34.
- Diaa, N. M., Abidin, A. Z. U., & Roller, M. (2024). Examining the relationship of career crafting, perceived employability, and subjective career success: the moderating role of job autonomy. *Future Business Journal*, 10(1), 16.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 254-267.
- Fortunisa, Ananda & Putri, Dianingtyas & Elsyah, Riska. (2023). The Influence of Empowering Leadership Towards Employee Ambidexterity: Study Literature Review. *Journal of Community Development in Asia*, 6(1), 21-33.
- Frost, P. J. (1987). Power, politics and influence. In Jablin, F.M., Putnam, L.L, Roberts, K.H., Porter L.W. [Eds]. *Handbook of organizational communications: An interdisciplinary perspective*. Sage.
- Haehl W. (2017): With organizational commitment to corporate success at
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications*, 35(4), 221.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.
- Hölzl, L. (2022). Organizational Ambidexterity and Long-term Success : Multiperspective Studies on Culture, HRM, and Leadership, *doctoral thesis*.
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021, 1-9.

- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jia, R., Hu, W., & Li, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: The importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of knowledge management*, 26(3), 781-801.
- Jose, G., P.M., N. and Kuriakose, V. (2024), HRM practices and employee engagement: role of personal resources- a study among nurses, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 73 No. 1, 1-17.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Employees' entrepreneurial behavior within their organizations: empowering leadership and employees' resources help. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(4), 986-1006.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276.
- Knezovic, E., & Musrati, M. A. (2018). Empowering leadership, psychological empowerment and employees' creativity: A gender perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), 51-72.
- Kusanke, K., & Winkler, T. J. (2023). Empowering Leadership, Job Satisfaction, and the Moderating Effect of Individual Ambidexterity of Information Technology Workers. In D. Beverungen, C. Lehrer, & M. Trier (Eds.), *Wirtschaftsinformatik 2023 Proceedings Article 145 Association for Information Systems. AIS Electronic Library*.
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125-1132.
- Liu, M. and Zhao, F. (2015). The Problems of the Exploitation of Industry Technology Roadmap and the Implications of the Science Management of Local Government. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 656-665.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989). Super leadership: Leading others to lead themselves. *Prentice Hall Trade*.
- Marjolein C. J. Caniëls & Monique Veld (2019) Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: How much balance do we need?, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:4, 565-585.
- Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., & Nardone, A. (2022). Job satisfaction: Knowledge, attitudes, and practices analysis in a well-educated population. *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 14214.
- Nielsen, K. and K. Daniels (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *Leadership Quarterly*, 23, 383–397.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P. et al. (2016). The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging-Market Multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (20). 2461-2487.
- Scheller T. (2017): On the way to an agile organization - How to make your company more dynamic, flexible and efficient, *Ahlen*.
- Sebastian, R., Julian, B., Gilbert, P., Michael, L., (2009) Organizational ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*. 20(4), 685-695.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24, (5), 1176-1199.

- Sharma, P. N., and Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group Organ. Manga. Int. J.* 40, 193–237.
- Siachou, E. and Gkorezis, P. (2018), Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model, *Evidence-based HRM*, 6 (1), 94-116.
- Slåtten, T., Mutonyi, B.R., Nordli, A.J. (2023). The role of ambidextrous leadership and employee ambidexterity in enhancing service quality of care and creativity – a study of health professionals. *BMC Health Serv Res*, 23, 1252.
- Syed, F., Akhtar, M.W., Kashif, M., Asrar-Ul-Haq, M., Husnain, M. and Aslam, M.K. (2020), When leader is morally corrupt: interplay of despotic leadership and self-concordance on moral emotions and bullying behavior, *Journal of Management Development*, 39 (7/8), 911-928.
- Tambe, Prasanna; Cappelli, Peter; Yakubovich, Valery. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward California, *Management Review*. 61(4), 15-42.
- 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.
- Tews, M.J. and Stafford, K. (2020). The impact of abusive supervision and constituent attachment on entry-level employee turnover, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 44 (8), 1318-1334.
- Tien, N.H., Ngoc, N.M. and Anh, D.B.H. (2021). The situation of high quality human resource in FDI enterprises in Vietnam – exploitation and development solutions. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 46–52.
- Van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449.
- Wan X, Cenamor J, Parker G, Van Alstyne M. (2017), Unraveling Platform Strategies: A Review from an Organizational Ambidexterity Perspective. *Sustainability*, 9(5).734.

- Wheatly D., 2017. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 567-585.
- Yu, Y., Xu, S., Li, G. and Kong, H. (2020), A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2473-2496.
- Yusoff, Yusri. (2023). Leadership Impact on Empowerment and Organization Performance in Malaysia: Conceptual Paper. *Central European Management Journal*. 31.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1).
- Zuraik, A., Kelly, L. and Perkins, V. (2020), Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads, *Management Decision*, 58(7), 1475-1495.

ثالثاً : التقارير

التقرير السنوي المجمع للأندية الرياضية بمنطقة سدير، مكتب الهيئة العامة للرياضة بمنطقة سدير، محافظة المجمعة، منطقة الرياض (2023).

رابعاً: المواقع الالكترونية

- https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International_Olympic_C-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report_2021.pdf –
- <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/2021>. –
- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>. –
- Jänicke, B. (2020): Employee motivation: More performance through motivation at https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/mitarbeitermotivation-mehrleistung_durch_motivation_idesk_PI42323_HI580387.html (22.3.21) –
- https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf –

خامساً: الرابط الالكتروني لقائمة الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/13SmCqzfdqfOR9O9DDRsKGH_VFXK0naf1hOm56I4sfsF4/viewform?edit_requested=true –

السلام عليكم رحمه الله وبركاته،،،

نظراً لأهمية رأيكم يطيب مشاركتك في هذه الاستبيان وذلك بوضع علامة في الحقل الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن الإجابة ستكون موضع عناية واهتمام وسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً أن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي يُرجى توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة [5 = موافق تماماً؛ 4 = موافق؛ 3 = محايد؛ 2 = غير موافق؛ 1 = غير موافق تماماً].

أثر القيادة بالتمكين والنجاح الوظيفي على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الأندية الرياضية بمحافظة الجامعة السعودية

البيانات الأساسية:

النوع : ذكر انثى

المؤهل الدراسي: ثانوي بكالوريوس دراسات عليا

العمر : اقل من 30 سنة من 30 الي اقل سنة من 40 سنة فأكثر

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر.

| أولاً : متغير القيادة بالتمكين | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-------|--------------|---|
| غير موافق على الإطلاق | غير موافق | الي حد ما | موافق | موافق تماماً | |
| إيضاح مغزى من العمل | | | | | |
| | | | | | 1 توضيح الإدارة مدى ارتباط تحقيق أهدافي بتحقيق أهداف المنظمة |
| | | | | | 2 توضيح الإدارة أهمية العمل لتحقيق فعالية المنظمة الكلية. |
| | | | | | 3 توضيح الإدارة للموظفين كيف يتناسب العمل مع رؤية المنظمة ورسالتها. |
| اشراك المرؤوسين في صناعة القرارات | | | | | |
| | | | | | 4 تهتم الإدارة باشتراك الموظفين في اتخاذ العديد من القرارات . |
| | | | | | 5 تهتم الإدارة باستشارة الموظفين في القرارات الاستراتيجية. |
| | | | | | 6 تهتم الإدارة بسؤالي عن القرارات التي قد تؤثر على مصلحتي الوظيفية. |
| الثقة في الاداء العالي للمرؤوسين | | | | | |
| | | | | | 7 تؤمن الإدارة بقدرة موظفيها على التعامل مع المهام الصعبة . |
| | | | | | 8 تعتقد الإدارة بقدرة الموظفين على التحسين حتى عند حدوث أخطاء. |
| | | | | | 9 تعرب الإدارة عن ثقتها في قدرات موظفيها على الأداء العالي. |
| منح المرؤوسين الاستقلالية | | | | | |
| | | | | | 10 تسمح الإدارة للموظفين أداء العمل بطريقتهم الخاصة . |
| | | | | | 11 تسعى الإدارة لتبسيط القواعد مما يتيح للموظفين أداء العمل بطريقة |

| | | | | | أكثر كفاءة | |
|-----------------------|-----------|-----------|-------|-------------|--|----|
| | | | | | تسمح الإدارة للموظفين باتخاذ قرارات مهمة وسريعة لتلبية احتياجات العمل. | 12 |
| غير موافق على الاطلاق | غير موافق | الي حد ما | موافق | موافق تماما | ثانياً : متغير النجاح الوظيفي | |
| | | | | | يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع طبيعة العمل الذي أقوم به. | 13 |
| | | | | | أحصل على المزايا المالية العادلة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. | 14 |
| | | | | | أستطيع تحقيق أهدافي الوظيفية في فترة زمنية مقبولة . | 15 |
| | | | | | تمنح المنظمة موظفيها فرصة جيدة للتقدم. | 16 |
| | | | | | أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي في هذه المنظمة . | 17 |
| | | | | | تتيح المنظمة فرص التدريب الجيد لجميع موظفيها . | 18 |
| | | | | | أشعر بالرضا عن عملي الذي أقوم به . | 19 |
| | | | | | أشعر بالانسجام مع زملائي في العمل . | 20 |
| | | | | | يساعدني زملائي بالمعلومات والمعرفة التي احتاجها في العمل. | 21 |
| غير موافق على الاطلاق | غير موافق | الي حد ما | موافق | موافق تماما | ثالثاً: متغير البراعة التنظيمية | |
| | | | | | تهتم المنظمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة. | 22 |
| | | | | | تهتم المنظمة بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة . | 23 |
| | | | | | تهتم المنظمة بتنويع الخدمات المقدمة للعملاء. | 24 |
| | | | | | تحرص المنظمة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة | 25 |
| | | | | | تهتم المنظمة بتحسين وتطوير نظم الإدارة بما يتلاءم مع أهدافها . | 26 |
| | | | | | تهتم المنظمة بالتوسع والانتشار . | 27 |
| | | | | | تحرص المنظمة على ضمان رضا العملاء . | 28 |
| | | | | | تهتم المنظمة بتنمية إمكاناتها لمواجهة المنافسة. | 29 |
| | | | | | تستقطب المنظمة الكفاءات البشرية من ذوى المهارة والخبرة المتميزة. | 30 |