

الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية

***د/ مؤمن طه عبدالنعيم عبدالحافظ**

تعد الإدارة من العلوم التي تحتل مكانة كبيرة في المجتمعات المعاصرة، وتمثل الخطوة الأولى في أى مجال من مجالات النشاط الإنسانى، ومما لا شك فيه أن الإدارة عملية لا تستغنى عنها المنظمات على إختلاف أهدافها، وتعدد أنشطتها، بل يتعدد إستخدام الإدارة إلى مختلف مجالات النشاط الإنسانى، حيث ترجع أهميتها إلى مهمتها في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد، ويتوقف نجاح عملية التنمية الشاملة في الدول المتقدمة والنامية على مدى كفاءة مواردها البشرية. (٢:٢٣)

حيث أن الإدارة في المجال الرياضى لا تختلف عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة لتحقيق الأهداف، كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). (١٤ : ٢٣)

ومفهوم المؤسسة الرياضية هي مؤسسة كبرى تدار بفكر إدارى علمى مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى وأن المؤسسات الرياضية هي مؤسسة لها نظرية في النظام الإدارى يرتبط بحجم العمل الذى تؤديه هذه المؤسسة فى مجال الإدارة الرياضية. (٨:١٥، ٩)

وظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيض الخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط

على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية. (٩:١٠)

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المؤسسة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تعددت مفاهيم جودة الحياة الوظيفية، حيث لا يوجد تعريف واحد محدد فكل تعريف يتناول جانب من الجوانب، وكل باحث ينظر إليه من زاوية محدده من خلال بحثه، حيث أن له معاني متعددة يصعب جمعها في تعريف واحد.

فعرّفها "Lau, et al" (٢٠٠١م) على أنها توفير بيئة عمل مواتية والتي من شأنها دعم وتشجيع الرضا وذلك من خلال المكافآت والأمان الوظيفي وفرص الارتقاء الوظيفي. (٢٩: ٢٦٨)

وقد وصفها "Werther & Davis" (٢٠٠٢م) بأنها تعنى ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. (٣٦: ١٣٤)

ذكر "عبدالله عبد الله أحمد الطبال" (٢٠٠٤م) على أنها عبارة عن مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سواء تنظيمياً واجتماعياً وصحياً واقتصادياً، ورفع مستوى العاملين مادياً ومعنوياً مما ينعكس ذلك في النهاية على الولاء والالتزام للمنظمة والبقاء فيها وبالتالي تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية للمنظمة. (١٣: ٥٧)

وعرفها "سيد محمد جاد الرب" (٢٠٠٩م) على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (١١: ٦٤)

وذكر "محمد حسين صالح" (٢٠١١م) بأنها مجموعة العمليات المخططة والمتكاملة والمستمرة في الأجلين القصير والطويل والناعبة من ثقافة المنظمة والتي تستهدف تحقيق التوازن ما بين أهداف العاملين الشخصية والأهداف التنظيمية. (١٨: ٩٧)

قد اعتبرت جودة حياة العمل في ذلك الوقت كمرادف لمفاهيم أخرى مثل فرق العمل ذاتية الإدارة، والإثراء الوظيفي، وهيكلة العمل، ونظم المكافأة والابتكار، وتصميم نظم العمل على أساس نظم فنية واجتماعية متكاملة. (٣٠: ١٥)

وأن الإدارات تواجه تحديات ذات أبعاد لم تراها من قبل فإن تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين من أهم القضايا التي تواجهها إدارات المنظمات. (١٩: ٥)

وتضم جودة الحياة الوظيفية على عدة محاور وهي: الأجور، المكافآت، الحوافز، الأمان والإستقرار الوظيفي، المشاركة فى إتخاذ القرارات، نظم الترقيّة، التقدم الوظيفي، بيئة العمل العادلة، الرعاية الصحية. (١٠: ٦٥٩)

وأيضاً تحتوى جودة الحياة الوظيفية على عدة محاور وهي: ضمان الوظيفة وتصميم مكان للعمل، الإتصالات الفعّالة، إدارة الصراع داخل الإدارة، تنمية المسار الوظيفي، مشاركة العاملين، البيئة العادلة، الرعاية الصحية. (١٢: ٢٥١)

وتعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية حيث أن الإهتمام إزداد فى الآونة الأخيرة بدراسة ظاهرة القيادة التى تتأثر وتؤثر فى المجتمع والظروف السائدة فيه، والقادة هم الذين يقع على عاتقهم توجيه مجتمعاتهم إلى حيث التقدم والنمو والرفاهية، والمجتمع بدوره هو الذى يساعد على ظهور الأفراد القادة بما يوفره لهم من فرص التنشئة والنمو. (٣:٣)

وأن القيادة هى العملية التى يقوم بها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك الأفراد أو الأعضاء المنضمين للجماعة من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك. (١٦:١٧)

وهى قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمى العمل الفردى والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم والإرتباط بالمنظمة، وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الإستجابة والثقة والإحترام المتبادل، ومن ثم التأثير فى معلومات وإتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضائهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنشأه. (٣٤٩:٢٠)

ويتميز مفهوم القيادة الخادمة بأنه متعددة الأبعاد ويحمل معاني كثيرة كما أنها تعد نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الأفراد ليقودهم كجماعات أو مؤسسات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة، وقد تعددت مفاهيم القيادة الخادمة وفيما يلي عرضاً لبعض هذه المفاهيم:

تعتبر القيادة الخادمة عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهى تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك فى الإتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، فالمديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة الخدميين يفعلون الأشياء الصحيحة. (٢٢:٢٢٣)

أشار "زوهر Zohar" (٢٠٠٢م) أنه لكى يتأهل الفرد لمرتبة القائد الخادم فلا بد أن يتحلى هذا الشخص بإحساس عميق جداً بتشابك وتواصل فى

كافة أرجاء الحياة، ولا بد أن يكون لديه إحساس بالمشاركة والمسئولية وإحساس بحتمية تحقيق النجاح، ولا بد أن يكون على دراية بأن جميع المحاولات البشرية بما فيها نشاطه في عمله ما هو إلا جزء من النسيج الأكبر ثراءً والذي يحيط الكون بأكمله، وربما هو الأكثر أهمية يجب أن يعرف القائد الخادم من الذي سيقوم بخدمتهم في النهاية. (٣٧: ١٢٠)

يضيف "Reinke" (٢٠٠٤م) أن القائد الخادم يخلق الثقة والبيئة التي تشجع الأفراد على زيادة إنتاجيتهم واستخدام كل ما لديهم من مهارات ومواهب وإبداع ومعرفة. (٣٢: ٣٥)

ويعد "روبيرت جرينليف Robert Greenleaf" (١٩٧٧م) أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة وحدد مفهوم القيادة الخادمة على أن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن الخدمة تبدأ بالشعور الطبيعي أن الفرد يرغب في الخدمة ليخدم أولاً، وبعد ذلك فإن إختيار الفرد للخدمة أولاً تؤدي به أن يطمح في القيادة. (٣٣: ١٠٣)

ويتفق كلاً من "رويزمارتينز Ruiz Martinez, Hale" (٢٠١٠م) إلى أن نمط القيادة الخادمة يعتمد على خدمة الآخرين وليس عبوديتهم، وأن القيادة الخادمة تشمل فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المنفعة الذاتية للقادة. (٣٤: ٩٩)

ويشير "فان ديرندوك Van Dierendonck" (٢٠١١م) أن القائد الخادم لا يستخدم قوته في إنجاز الأشياء ولكنه يحاول أن يحث ويقنع العاملين معه ويمتلك دور المسئول عن الخدمة الذي يضع المنظمة تحت رعايه أمينه، وأنه محفز بالحاجه إلى الخدمة وليس الحاجه إلى القوة ولديه رغبة حقيقية في تلبية حاجات وأهداف المرؤوسين وأصبح الطلب الحالي للمنظمات موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقية تركز على المصلحة للأفراد وتتبنى قيادة قائمة على أفكار من نظرية القيادة الخادمة تعطي اهتمام لكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. (٣٥: ٣٣)

ويرى "سعد حسن الغديوى" (٢٠١٢م) أن القيادة الخادمة تقوم على توافر عشر صفات فى القائد الخادم تتمثل فيما يلى: الإستماع، التعاطف مع الآخرين، المعالجة اليقظه، الوعى، القدرة على الإقناع، القدرة على إدراك المفاهيم، بُعد النظر، خدمة الآخرين، الإلتزام بتنمية قدرات الناس، بناء الجماعة. (٦٠:٧)

وتتمتع القيادة الخادمة بعدة محاور حددها "محمد أحمد غالى" (٢٠١٥م) وهى: التمكين، المساعدة، الإهتمام، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الإلتزام بتطوير المجتمع. (٢٩:١٦)

ويرى "حامد كاظم متعب" (٢٠١٥م) محاور القيادة الخادمة وهى: الثقة، الإهتمام بالآخرين، الخدمة، الرؤية، الإقناع، التواضع. (١٩:٥)

حيث تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً إيجابياً فى الكثير من متغيرات العمل بالمؤسسات الرياضية وخاصةً العاملين بها ومن أهم تلك المتغيرات هى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بتلك المؤسسات فإذا طبقت القيادة الخادمة بالشكل الصحيح والأمثل من قبل القائد الخادم سوف يتم تحقيق الأهداف المنشودة للعاملين من حيث الأمن والأمان والرضا الوظيفى وزيادة إنتاجيتهم من جهة، والمتعلقة بالأندية الرياضية من حيث زيادة إنتاجها من جهة أخرى. والأندية الرياضية تعتبر العمود الفقري الذي يعتمد عليه التكوين الرياضي الأهلي وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلى إذا نظمته الأندية الرياضية بصورة سليمة يمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه فالنادي الرياضي لم يعد مجرد مكان فسيح للتسلية وقتل الوقت ولا مجرد مكان يضم عدد من اللاعبين المسجلين في الاتحادات الرياضية لمجرد التنافس وكسب وإحراز الكؤوس والميداليات ولكن أصبح للنادي الرياضي في عصرنا رسالة أعمق عليه تحقيقها وهدف أكبر يجب أن يصل إليه فالأندية الرياضية هي الوسيلة العملية لإعداد النشئ ورعاية

الشباب وتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة ولا يتحقق هذا إلا إذا رسمت سياسته وخطت برامجه على أساس سليم. (٢: ٧٨).

والأندية الرياضية مجتمعات صغيرة تختلف فيها الأفكار وتتباين الاتجاهات، ولها أغراض تختلف تبعاً لنوع النشاط الذي أنشئت من أجله "العب رياضية عامة، سلاح، فروسية، أندية معاقين، وغيرها" لذلك فإن الأندية تضع لوائح داخلية تنظم أعمالها الإدارية والمالية والفنية الخاصة متمشياً مع القانون. وتمارس الأندية الرياضية اختصاصاتها تؤدي أغراضها كهيئات اعتبارية بمقتضى قانون يحدد معظم مجالات نشاطاتها. (٩: ٣٨)

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحث بالمجال الرياضي في الأندية والاتحادات الرياضية وكعضو مجلس إدارة بنادي أسيوط الرياضي منذ عام ٢٠١١م لدورتين متتاليتين بالانتخاب وحتى الآن لاحظ بعض المشكلات التي تواجه العاملين بالأندية الرياضية وكانت أهمها افتقار الأندية إلى القيادة الناجحة في الإدارات المختلفة داخل تلك الأندية مما يؤدي إلى قلة إنضباط الكثير من العاملين في مواعيد العمل وتغيبهم بكثرة وانخفاض الروح المعنوية لديهم، والإهمال والقصور من العاملين في بعض الأعمال الإدارية وغيرها، وعدم التفاهم بين العاملين، وهناك نسبة كبيرة من العاملين يتركون وظائفهم ويستقيلون كل هذا بسبب مدير غير كفء لقيادة تلك المؤسسة مما أدى إلى وجود قصور في تحقيق أهداف الأندية وإنخفاض في جودة الحياة للعاملين بها، فإن الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على العاملين بالنادي، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن الأبحاث التي أجريت للتعرف على جودة الحياة الوظيفية والقيادة الخادمة لم تتطرق للأندية الرياضية، لذلك يرى الباحث أن نمط القيادة

الخادمة هو النمط المثالي والمناسب لإدارة الأندية الرياضية لما يحققه من النمو والتطوير للعاملين بالأندية الرياضية. مما دعا الباحث الى إجراء دراسة بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية"

هدف البحث:

وضع تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية في ضوء القيادة الخادمة.

تساؤلات البحث:

- ١- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية؟
- ٢- ما واقع القيادة الخادمة لدى العاملين بالأندية الرياضية؟
- ٣- ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

- جودة الحياة الوظيفية : (Quality of working life)

هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. (١٠ : ٩)

- القيادة الخادمة: (Servant Leadership):

* هي مساعدة الأفراد على النمو والتطور والإرتقاء بمستوياتهم وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، والقضاء على الصعوبات والمشاكل التي تواجههم من خلال منهج قائم على الحكمة والرؤية والسلوك الأخلاقي.

تعريف إجرائي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

- ١- دراسة "محمد عبد الرحمن زكي" (٢٠١٧م) (١٩) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية"، استهدفت الدراسة التعرف على جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية، استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، شملت عينة الدراسة على (١١١١) معلم، ومن أدوات جمع البيانات الاستبيان، وقد كانت أهم النتائج أن معلمي التربية الرياضية لديهم الدافعية والرغبة العالية في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية في الوقت المحدد وخلال جدول زمني وبجديه واهتمام.
- ٢- دراسة "أبوبكر محمد عثمان" (٢٠١٥م) (١) بعنوان "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي وأثرهما على مستوى أداء العاملين بالأندية الرياضية بصعيد مصر"، استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي وأثرهما على مستوى أداء العاملين بالأندية الرياضية بصعيد مصر، واشتملت العينة على العاملين بالأندية الرياضية بصعيد مصر، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أدوات جمع البيانات عن طريق استمارات الاستبيان، وكانت أهم النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي في جميع المستويات الإدارية.
- ٣- دراسة "حامد كاظم متعب" (٢٠١٥م) (٥) بعنوان "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق"، استهدفت الدراسة اختبار أثر القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص، أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أدوات جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان التي تتكون من، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخص فاعلية الفريق وكانت أهم النتائج هي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق.

٤- دراسة "سمر محمود محمود" (٢٠١٤م) (٨) بعنوان "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، استهدفت الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لأعضاء هيئة التدريس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتجريبي، وكانت أهم النتائج انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (٤٥,٥%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة.

٥- دراسة "منى عمر عقل" (٢٠١٣م) (٢١) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين"، استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد شملت العينة على (٣٢٧) معلماً ومعلمه، وكانت أهم النتائج هي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة.

٦- دراسة "حسن منصور السيد" (٢٠١٢م) (٦) بعنوان "تقييم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعي"، استهدفت الدراسة تقييم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الحكومية والخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت العينة على أعضاء هيئة التدريس والفئة المعاونة لها في الجامعات الحكومية والخاصة، وكانت أهم النتائج هي توجد

علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الجامعي وطبيعة العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بالنسبة للفئة الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، ومعاوني أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

١- دراسة "أندري، D.L. Andre" (٢٠١٥م) (٢٤) بعنوان "القيادة الخادمة وإدارة رأس المال البشري"، استهدفت الدراسة اختبار أثر ممارسة القيادة الخادمة على رأس المال البشري في قطاع الأعمال"، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت العينة على كبرى الشركات العاملة في إندونيسيا سواء محلية أو أجنبية، وكانت أهم النتائج هي أن نمط القيادة المتبع يؤثر على رأس المال البشري ويمكن الجمع بين القيادة الخادمة ورأس المال البشري مما يؤدي الى خلق علاقة قوية بين الموظفين والمسؤولين والمنظمة بصفة عامة.

٢- دراسة "Chen,Wei Yu" (٢٠١٤م) (٢٦) بعنوان "علاقة قيمة العمل وجوده حياة العمل لدى الممرضات العاملین بالمستشفيات"، استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين قيمة العمل وجوده حياة العمل وتأثيرها على معدل دوران العمل، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت العينة على (٥٦٨) من الممرضات العاملین في مستشفيات بون لين بتايوان، وكانت أهم النتائج هي هناك تأثير كبير مباشر وإيجابي بين قيمة العمل على جودة حياة العمل، هناك تأثير كبير مباشر بين جودة حياة العمل على دوران العمل.

٣- دراسة "Indumathi, G. S" (٢٠١٤م) (٢٨) بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء التنظيمي ورضا العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات"، استهدفت الدراسة التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق رضا العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد شملت العينة على (١٢٠) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في تشيناي، وكانت أهم النتائج هي أن أهم العوامل التي تسهم في تحقيق جودة حياة العمل هي تحقيق التوازن بين العمل والحياة، والتعويض الكافي، والتكامل الاجتماعي، والأمان الوظيفي، وسياسات الإدارة.

٤- دراسة "شاينمونا Chinomona, R." (٢٠١٣م) (٢٧) بعنوان "تأثير القيادة الخادمة على ثقة الموظف بالقياد وعلى مستوى الالتزام تجاه المنظمة"، استهدفت الدراسة اختبار ثلاث فرضيات: أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي، تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاربفيل في مقاطعة غوتنج بجنوب أفريقيا، ركزت الدراسة على عامل الثقة بالرؤساء كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وزعت (١٥٠) استبانة ليتم استرجاع (١٤٦) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وكانت أهم النتائج وجود ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأخيراً خلصت النتائج إلى وجود ارتباط وثيق بين ثقة الموظفين بقرادتهم في العمل والالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناول الباحث ما توصل اليه من دراسات سابقة حيث كان إجمالي عددهم (١٠) دراسات مقسمة الى عدد (٦) دراسات عربية و(٤) دراسات أجنبية.

ومما سبق عرضه ومن خلال أهم البحوث والدراسات في مجال البحث تم ملاحظة أن الدراسات السابقة استخدمت "المنهج الوصفي" متبعة الأسلوب المسحي كوسيلة مناسبة للبحث وكمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات، بينما اتجه البعض القليل منها إلى "المنهج التجريبي"، اتفقت جميع الدراسات السابقة في اختيار أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية، استمارات الاستبيان.

خطة وإجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث العاملين بالأندية الرياضية في جمهورية مصر

العربية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، بحيث تشكل عدداً مقبولاً لتمثيل مجتمع الدراسة، وقد استلزم ذلك توزيع عينة الدراسة الميدانية طبقاً لأهداف الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والبالغ عددهم (٢٣٠) من ١٦ نادي رياضي حكومي تابع لوزارة الشباب والرياضة والمتمثلة في (المدير التنفيذي، مدير إدارة، أخصائي، مشرف، موسمية).

أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث في جمع البيانات بالأدوات التالية:

- تحليل المراجع والدراسات المرتبطة بمجال الدراسة.

- استمارات استبيان من إعداد الباحث:

١- الاستبيان الأول: للتعرف على مستوى جوده الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية.

٢- الاستبيان الثاني: للتعرف على واقع القيادة الخادمة لدى العاملين بالأندية الرياضية.

خطوات إجراء البحث :

الاستبيان الأول: الخاص بالتعرف على مستوى جوده الحياة الوظيفية.

١- تحديد محاور الاستبيان :

بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال

البحث قام الباحث بتحليل مرجعي لمحاور جودة الحياة الوظيفية مرفق (٨)،

وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد في إعداد محاور وعبارات الاستمارة. وفي ضوء نتائج التحليل المرجعي قام الباحث بوضع المحاور في صورتها المبدئية وتشتمل على (نمط الإشراف- التوازن بين العمل والحياة- فرص النمو الوظيفي- المشاركة في اتخاذ القرارات- الأمان والاستقرار الوظيفي- تنمية المسار الوظيفي- الأجور والمكافآت- نظم الترقية والتقدم الوظيفي).

٢- عرض المحاور على الخبراء.

تم عرض المحاور مرفق (٢) على الخبراء وعددهم (٧) مرفق (١) وراعى الباحث أن يكونوا من أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية الرياضية وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية. وجدول (١) ويوضح ذلك.

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الاستبيان الخاص بالتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية (ن = ٧)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	نمط الإشراف	٧	-	١٠٠%
٢	التوازن بين العمل والحياة	٧	-	١٠٠%
٣	فرص النمو الوظيفي	٣	٤	٤٢.٨٥%
٤	تنمية المسار الوظيفي	٣	٤	٤٢.٨٥%
٥	نظم الترقية والتقدم الوظيفي	٦	١	٨٥.٧١%
٦	المشاركة في اتخاذ القرارات	٥	٢	٧١.٤٢%
٧	الأمان والاستقرار الوظيفي	٢	٥	٢٨.٥٧%
٨	الأجور والمكافآت	٧	٠	١٠٠%

يتضح من جدول (١) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الاستبيان الخاص بالتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية تراوحت ما بين (٢٨.٥٧% إلى ١٠٠%)، هذا وقد أرتضى الباحث نسبة ٧٠% من آراء الخبراء للموافقة على المحور وبذلك تكون المحاور التي اتفق عليها الخبراء:

١- نمط الإشراف.

٢- التوازن بين العمل والحياة.

٣- نظم الترقية والاستقرار الوظيفي.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات.

٥- الأجور والمكافآت.

٣- صياغة عبارات استبيان جودة الحياة الوظيفية:

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعى الباحث في صياغة العبارات الوضوح والسهولة، وألا توحى بنوع الإجابة، وألا تحمل أكثر من معنى وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية مرفقاً (٣)، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٣١) عبارة.

٤- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٣) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث من العاملين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. واستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها، التعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق، وإيجاد الصدق والثبات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توحى بالغموض أو عدم الفهم.

٥- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان عن طريق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٣) فرداً من خارج عينة البحث.

صدق المحكمين لعبارات الاستبيان:

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على عدد (٧) خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) واستهدف إبداء الرأي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته. مدى سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث، مدى وضوح العبارات ومناسبتها لعينة البحث. مدى كفاية عبارات كل محور والاستبيان ككل. وجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)

النسبة المئوية للعبارات المقترحة للإستبيان الخاص بالتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية (ن = ٧)

الاجور والمكافآت	المشاركة في اتخاذ القرارات	نظم الترقية والاستقرار الوظيفي	التوازن بين العمل والحياه	نمط الإشراف	م
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
%١٠٠	%١٠٠	%٨٥.٧١	%١٠٠	%١٠٠	١
%١٠٠	%٧١.٤٢	%١٠٠	%٢٨.٥٧	%٨٥.٧١	٢
%١٠٠	%١٠٠	%٧١.٤٢	%٨٥.٧١	%١٠٠	٣
%٢٨.٧٥	%٤٢.٨٥	%٢٨.٥٧	%١٠٠	%٤٢.٨٥	٤
	%٨٥.٧١	%١٠٠	%٧١.٤٢	%١٠٠	٥
		%٨٥.٧١	%١٠٠	%٧١.٤٢	٦
		%٢٨.٥٧		%١٠٠	٧
-		%١٠٠		%١٠٠	٨

يتضح من جدول (٢) ان النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات تراوحت ما بين (%٢٨.٥٧ - %١٠٠) وقد أرتضي الباحث نسبة %٧٠ للموافقة علي العبارة وبذلك تم استبعاد العبارة رقم (٤) من محور "نمط الإشراف"، استبعاد العبارة رقم (٢) من محور "التوازن بين العمل والحياة"، استبعاد العبارة رقم (٤، ٧) من محور "نظم الترقية والاستقرار الوظيفي"، استبعاد العبارة رقم (٤) من محور "المشاركة في اتخاذ القرارات" واستبعاد العبارة رقم (٤) من محور "الأجور والمكافآت" وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (٢٥) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الخاص بالتعرف بمستوي جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالأندية الرياضية. وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان جودة الحياة الوظيفية بين العبارة والمحور (ن = ٢٣)

الاجور والمكافآت	المشاركة في اتخاذ القرارات	نظم الترقيّة والاستقرار الوظيفي	التوازن بين العمل والحياه	نمط الإشراف	م
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	
.737	.820	.818	.730	.829	١
.863	.674	.793	.773	.804	٢
.857	.830	.718	.645	.697	٣
	.686	.790	.753	.741	٤
		.803	.802	.672	٥
		.712		.694	٦
-				.752	٧
.82	.883	.772	.725	.741	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى * ٠.٠٥ = ٠.٤٠٤

يتضح من جدول (٣) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان عند مستوى دلالة (٠.٠٥) يتراوح ما بين (٠.٦٤٥ - ٠.٨٦٣) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الاستبيان، كما أن مجموع كل محور تراوح ما بين (٠.٧٢٥ - ٠.٨٨٣) وذلك ما يدل على صدق المحاور وصدق الاستبيان ككل.

ثبات الاستبيان:

استخدم الباحث معامل الفاكرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور ويوضح جدول رقم (٤) ذلك.

جدول (٤) معامل ثبات الفاكرونباخ

م	المحاور	معامل الفالرونباخ
١	محور نمط الإشراف	٠.٨٥٩
٢	محور التوازن بالعمل والحياة	٠.٧٩٥
٣	محور نظم الترقية والاستقرار الوظيفي	٠.٨٦٣
٤	محور المشاركة في إتخاذ القرارات	٠.٧٤٢
٥	المحور الأجور والمكافآت	٠.٧٥٤
	المجموع	٠.٨٥٥

يتضح من جدول (٤) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان ونسبة معامل ثبات الفاكرونباخ للإستمارة ككل (٠.٨٥٥) حيث يتراوح معامل الفاكرونباخ ما بين (٠.٧٤٢) إلي (٠.٨٥٩)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحاور وثبات الاستبيان ككل.

الإستبيان الثاني: الخاص بالتعرف على واقع القيادة الخادمة لدي العاملين بالأندية الرياضية.

١- تحديد محاور الاستبيان :

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال البحث وقام بتحليل مرجعي مرفق رقم (٩) وذلك للمساعدة في جمع البيانات التي تفيد في أعداد محاور وعبارات الاستمارة، كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة مساعدة لجمع البيانات الخاصة بمجال البحث، وفي ضوء نتائج التحليل قام الباحث بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق (٥) وهم (التمكين- القيم الشخصية- الثقة- الإقناع- المسؤولية التنظيمية- الحكمة- الإيثار- الاحتواء العاطفي)

٢- عرض المحاور على الخبراء:

تم عرض المحاور مرفق (٥) على الخبراء وعددهم (٧) خبراء مرفق (١) من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة المحاور للتعرف على القيادة الخادمة، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)
النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الاستبيان الخاص بواقع القيادة
الخادمة. (ن = 7)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
١	القيم الشخصية	٧	-	١٠٠%
٢	الاحتواء العاطفي	٣	٤	٤٢.٨٥%
٣	الثقة	٥	٢	٧١.٤٢%
٤	الإقناع	٧	-	١٠٠%
٥	المسؤولية التنظيمية	٦	١	٨٥.٧١%
٦	الحكمة	٣	٤	٤٢.٨٥%
٧	الإيثار	٧	-	١٠٠%
٨	التمكين	٧	-	١٠٠%

يتضح من جدول (٥) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور الاستبيان الخاص بالتعرف علي واقع القيادة الخادمة لدي العاملين بالأندية الرياضية. لعينة البحث تراوحت ما بين (٤٢.٨٥% إلى ١٠٠%)، هذا وقد أرتضى الباحث نسبة ٧٠% من آراء الخبراء للموافقة على المحور لذا تم حذف محور (الاحتواء العاطفي، ومحور الحكمة)، وبذلك تكون المحاور التي اتفق عليها الخبراء للاستبيان هي:

١- القيم الشخصية.

٢- الثقة.

٣- الإقناع.

٤- المسؤولية التنظيمية.

٥- الإيثار.

٦- التمكين.

٣- صياغة عبارات استبيان القيادة الخادمة:

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعى الباحث في صياغة

العبارات الواضوح والسهولة، وألا توحى بنوع الإجابة، وألا تحمل أكثر من معنى وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (٦)، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٣٦) عبارة.

٤- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٣) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث من العاملين بالأنندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. واستهدفت الدراسة التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها، التعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق، وإيجاد الصدق والثبات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية توحى بالغموض أو عدم الفهم.

٥- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

صدق الاستمارة:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان عن طريق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٣) فرداً من خارج عينة البحث.

- صدق المحكمين لاستبيان القيادة الخادمة:

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية مرفق (٦) على عدد (٧) خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) واستهدف إبداء الرأي في العبارات من حيث تمثيلها للمحور المندرجة تحته. مدى سلامة صياغة العبارات ومناسبتها لعينة البحث، مدى وضوح العبارات ومناسبتها لعينة البحث. مدى كفاية عبارات كل محور والاستبيان ككل. وجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦)

النسبة المئوية للعبارات المقترحة للاستبيان الخاص بالتعرف على القيادة الخادمة (ن=٧)

م	الإيثار النسبة المئوية	المسئولية التنظيمية النسبة المئوية	الإقناع النسبة المئوية	الثقة النسبة المئوية	القيم الشخصية النسبة المئوية	التمكين النسبة المئوية
١	%١٠٠	%٨٥.٧١	%١٠٠	%٨٥.٧١	%١٠٠	%٧١.٤٢
٢	%٨٥.٧١	%١٠٠	%١٠٠	%٧١.٤٢	%١٠٠	%١٠٠
٣	%١٠٠	%١٠٠	%٧١.٤٢	%١٠٠	%٨٥.٧١	%٨٥.٧١
٤	%٧١.٤٢	%٧١.٤٢	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
٥	%١٠٠	%١٠٠	%٨٥.٧١	%١٠٠	%٤٢.٨٥	%٤٢.٨٥
٦	-	%٤٢.٨٥	%١٠٠	%٢٨.٥٧	-	%١٠٠
٧	-	%٢٨.٥٧	%٤٢.٨٥	-	-	-

يتضح من جدول رقم (٦) ان النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات تراوحت ما بين (%٢٨.٥٧ - %١٠٠) وقد أرتضى الباحث نسبة %٨٠ للموافقة علي العبارة، وكانت آراء الخبراء استبعاد العبارة رقم (٦،٧) من "المسئولية التنظيمية" واستبعاد العبارات رقم (٧) من "الإقناع" واستبعاد العبارة رقم (٦) من "الثقة". استبعاد العبارة رقم (٥) من "التمكين"، ليصبح عدد العبارات ٣١ عبارة.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الخاص بالتعرف على واقع القيادة الخادمة على العاملين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

معامل صدق الاتساق لاستبيان القيادة الخادمة (ن=٢٣)

رقم العبارة	الإيثار	المسئولية التنظيمية	الإقناع	الثقة	القيم الشخصية	التمكين
١	.784**	.735**	.860**	.841**	.702**	.697**
٢	.766**	.771**	.768**	.750**	.805**	.844**
٣	.649**	.692**	.720**	.791**	.702**	.746**
٤	.822**	.769**	.792**	.846**	.713**	.615**
٥	.733**	.820**	.737**	.764**	.762**	.803**
٦	-		.801**		-	
	0.751	0.744	0.780	0.901	0.740	0.740

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.04.

يتضح من جدول (٧) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي ذات دلالة إحصائية (٠.٠٠٥) حيث تراوحت معاملات الاتساق ما بين (٠.٦١٥ : ٠.٨٤٤). مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات في المحاور، بينما تراوح معامل صدق الاتساق لمجموع المحاور ما بين (٠.٧٤٠ : ٠.٩٠١) مما يشير إلى صدق الاستبيان ككل.

ثبات الاستبيان:

استخدم الباحث معامل ثبات الفايرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور ويوضح جدول رقم (٨) ذلك.

جدول (٨)

معامل ثبات ألفاكرونباخ لاستبيان القيادة الخادمة ن = ٢٣

م	المحاور	معامل الفايرونباخ
١	محور الإيثار	٠.٨٠٢
٢	محور المسؤولية التنظيمية	٠.٨١٤
٣	محور الإقناع	٠.٨٧١
٤	محور الثقة	٠.٨٥٥
٥	محور القيم الشخصية	٠.٧٨٨
٦	محور التمكين	٠.٧٩٢
	مجموع الاستمارة	٠.٨٦٠

يتضح من جدول (٨) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث تراوح معامل ثبات الفايرونباخ ما بين (٠.٧٨٨ - ٠.٨٧١) مما يدل على ثبات العبارات داخل المحاور وأن المجموع الكلي للاستمارة (٠.٨٦٠) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ككل.

تطبيق الاستبيان:

بعد أن أعد الباحث الاستبيانان في صورتها النهائية مرفق (٤)، (٧)، قام الباحث بالتطبيق على عينة البحث خلال الفترة من ٢٠١٧/١٢/١ إلى ٢٠١٧/١٢/٣١م، وكانت الإجابة على الاستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (موافق - غير موافق - الي حد ما).

المعالجات الإحصائية المستخدمة للبحث:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل ثبات الفايرونيباخ.
- الوزن النسبي.

عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

فيما يلي عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإجابة على تساؤلات الدراسة، بعد تفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للإستعانة بها في تفسير النتائج.

أولاً: عرض ومناقشة التساؤل الأول:

ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية؟

- المحور الأول (نمط الإشراف):

جدول (٩)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة لعبارات محور نمط

الإشراف (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تمتلك إدارة النادي القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل.	٩٦	٥٠	٨٤	٠.٦٥	٢
٢	يوجد دور لإدارة النادي في التوجيه والتحسين المستمر للأداء.	١٢٣	٦٢	٤٥	٠.٥٥	٣
٣	تتبع إدارة النادي في العمل على نمط المشاركة في القيادة والإشراف.	١٦١	٤٠	٢٩	٠.٤٨	٣
٤	تهتم إدارة النادي بالقيام بالتوجيهات للعاملين في العمل.	١١٠	٥٤	٦٦	٠.٦٠	٣
٥	تقدر إدارة النادي جهود وقدرات العاملين في العمل.	٩٤	٥١	٨٥	٠.٦٥	٢
٦	تتجج إدارة النادي في تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية جميعاً.	٨٥	٥١	٩٤	٠.٦٨	٢
٧	تساعد إدارة النادي على إنجاز المهام المطلوبة من العاملين.	١١٣	٤٨	٦٩	٠.٦٠	٣
٣	المجموع				٠.٦٠	

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لعبارات محور نمط الإشراف بالتطبيق على عينة البحث تراوح بين (٠.٤٨ : ٠.٦٨)، حيث

اتفقت عينة البحث على تحقق العبارة رقم (١، ٥، ٦) بدرجة تحقق متوسطة في حين اتفقت على تحقق باقي العبارات بدرجة ضعيفة وهذا يوضح أن الإدارات بالأندية الرياضية تهتم بدرجة متوسطة بتمكين العاملين وإيجاد بيئة مناسبة للعمل، وكذلك تقدير جهود وقدرات العاملين بدرجة متوسطة وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بينما جاءت المشاركة في القيادة واتخاذ القرارات والتوجه نحو التطوير المستمر بدرجة تحقق ضعيفة مما يوضح أن هناك قصور من إدارات الأندية في هذه المفاهيم.

ويرى الباحث أنه يجب على المسؤولين بالإدارات بالأندية الرياضية الإهتمام بالعاملين من ناحية التوجيه في القيادة والإشراف وخلق بيئة تعاونية مناسبة للعمل وتطوير وتحسين الأداء والمشاركة في القيادة واتخاذ القرارات، وهذا ما اتفقت معه دراسة "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" (٢٠٠٢م) (١٢) لأن نمط الإشراف حصل على درجات رضا غير مقبولة وكذلك تسلط الإدارة، وأن هناك علاقة بين نمط الإشراف والعدالة الإجرائية، فإدراك العاملين للعدالة في التعامل والتوجيه المستمر والخلق في مكان العمل من خلال علاقاتهم برئيسهم ومشرفيهم المباشرين تؤثر على الأداء في العمل.

- المحور الثاني (التوازن بين العمل والحياة):

جدول (١٠)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لاستجابات العينة لعبارات محور التوازن (ن=٢٣٠)

م	العبارة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	يوجد دعم ومشاركة من إدارة النادي في إيجاد مناخ العمل المناسب للعاملين.	١٢٣	٤١	٦٦	٠.٥٨	٣
٢	تحترم إدارة النادي الالتزامات العائلية للعاملين وتلبية احتياجات العمل معاً.	١٥٣	٤٢	٣٥	٠.٥٠	٣
٣	تحرص إدارة النادي على عمل توازن بين وقت العمل والراحة التي يكرسها الفرد لحياته الشخصية.	١٣٦	٤٠	٥٤	٠.٥٥	٣
٤	تحرص إدارة النادي على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.	١٦٩	٤١	٢٠	٠.٤٥	٣
٥	تعمل إدارة النادي على الاستجابة لحاجات واهتمامات العاملين داخل وخارج العمل بها.	١٦٥	٤٠	٢٥	٠.٤٦	٣
	المجموع				٠.٥٠	3

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لعبارات محور التوازن بين العمل والحياة بالتطبيق على عينة البحث تراوح بين (٠.٤٥ : ٠.٥٨)، حيث اتفقت عينة البحث على تحقق جميع العبارات بدرجة ضعيفة وبالتالي يوجد قصور في أداء الأعمال من جانب الإدارات بالأندية الرياضية منها مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين، خلق مناخ مناسب للعمل بين العاملين وأيضاً التفرة في التعامل بين العاملين ولا تهتم ادارات الأندية بحاجات واهتمامات العاملين داخل وخارج العمل مما يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين داخل النادي وبالتالي يؤدي الى عدم رضا العاملين عن بيئة العمل بالنادي الرياضي.

ويرى الباحث أنه يجب على إدارات الأندية الرياضية إتباع الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين العمل والحياة التي تشتمل على الحياة العائلية والاجتماعية للعاملين بشكل أساسي وكذلك تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين حتى تحظى الإدارات بالاحترام والرضا المتبادل بينها وبين العاملين من خلال اشباع حاجات العاملين وورغباتهم فضلا عن اشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها، ومن خلال تحقيق الموازنة بين العمل والحياة ستمكن الإدارات من التوصل الى نتائج تتمثل في تقليل حدة التوتر بين العاملين، وخلق دوافع أفضل لهم، وغياب أقل، ورضا عن إنجاز الأعمال، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة "عبد الحميد عبد الفتاح" (٢٠٠٤م) (١٢) التي أشارت إلى وجود رضا لدى عينة البحث عن ظروف بيئة العمل وأهم النقاط المميزة لديها هي شعور الأفراد باحترام الآخرين ووجود صداقات حميمة ووجود مساواة بين الأفراد في العمل، والشعور بالرضا عن الإنجاز في العمل.

- المحور الثالث: نظم الترقية والاستقرار الوظيفي:

جدول (١١)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور نظم الترقية والاستقرار
الوظيفي (ن=٢٣٠)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	يتم الإعلان عن المناصب الإدارية في لوحة الإعلانات داخل النادي.	١٨٣	٣١	١٦	٠.٤٢	٣
٢	تتم الترقية بناء على أسس ومعايير واضحة بين العاملين داخل النادي.	١٧٤	٣١	٢٥	٠.٤٥	٣
٣	ينال العاملين بالنادي التدريب الكافي لأداء واجباتهم ومهامهم.	١٥٨	٣١	٤١	٠.٥	٣
٤	تقدم إدارة النادي الدعم المادي والمعنوي لزيادة قدرات العاملين.	١٣٣	٤٢	٥٥	٠.٥٥	٣
٥	تتوفر الموارد المادية التي يمكنها من أن توفى بالتزاماتها المالية تجاه العاملين لديها.	١١٦	٤٤	٧٠	٠.٦٠	٣
٦	تحرص إدارة النادي على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الثواب والعقاب.	١٣١	٤٦	٥٣	٠.٥٥	٣
	المجموع				٠.٥٣	٣

يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبي لعبارات محور نظم الترقية والاستقرار الوظيفي تراوح ما بين (٠.٤٢ : ٠.٦٠)، حيث اتفقت استجابات عينة البحث على تحقق جميع العبارات بدرجة ضعيفة جداً وهذا يوضح أن الإدارات بالأندية الرياضية لا يتم الإعلان عن المناصب الإدارية داخل النادي ولا تهتم بوضع أسس ونظام عادل للترقية ولا تساعد العاملين على اكتساب الخبرات ولا تقدم الدعم المادي والمعنوي للعاملين كل هذا يؤدي إلى حدوث توتر وخلافات بين العاملين في بيئة العمل مما يؤثر بشكل سلبي في أداء العاملين.

ويرى الباحث أنه يجب على الإدارات بالأندية الرياضية الإعلان عن المناصب الشاغرة في لوحات الإعلان داخل النادي والاهتمام بوضع أسس وقواعد معروفة لدى الجميع للترقية لمنع الصراعات والخلافات وخلق مناخ

مناسب للعمل، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة "محمد عبد الرحمن زكي" (٢٠١٧) (١٩) التي توصلت إلى انخفاض فاعلية جودة الحياة الوظيفية بسبب عدم الاهتمام بالتطوير في بيئة العمل وعدم توفير الإمكانيات من أدوات وغرف وملاعب وعدم تهيئة المناخ المناسب التي من شأنها زيادة مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية. ونتيجة دراسة "سيد جاد الرب" (٢٠٠٨م) (١٠) التي توصلت إلى انخفاض فاعلية جودة الحياة الوظيفية في منشآت الأعمال بسبب عدم كفاءة ممارسة المهام والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية مثل: عدم تطوير بيئة العمل، وسياسات الترقية والحوافز والمكافآت، وإهمال الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين.

– المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (١٢)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات
(ن = ٢٣٠)

م	العبارة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تحرص إدارة النادي على الاهتمام بأراء العاملين في بناء الخطط التطويرية للعمل.	١٢٩	٥٠	٥١	٠.٥٥	٣
٢	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات المختلفة في النادي.	١٢٤	٥٧	٤٩	٠.٥٦	٣
٣	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل النادي والعاملين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.	١٠٤	٣٦	٩٠	٠.٦٥	٢
٤	تعمل إدارة النادي على تلبية حاجات العاملين في قرارات يتخذونها لصالح العمل.	٩٠	٤٣	٧٩	٠.٦٨	٢
	المجموع				٠.٦١	٣

يتضح من جدول (١٢) أن الوزن النسبي لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات تراوح ما بين (٠.٥٥ : ٠.٦٨)، حيث اتفقت عينة البحث على تحقق العبارة (٣، ٤) بدرجة متوسطة، وتحقق عبارة (١، ٢) بدرجة منخفضة، وهذا يوضح أن الإدارات بالأندية الرياضية لا تهتم بآراء العاملين في بناء الخطط التطويرية للعمل وأيضاً لا تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل والعاملين وهناك قصور في تلبية حاجات العاملين في قرارات يتخذونها لصالح العمل.

ويرى الباحث أنه يجب على الأندية الاهتمام بالعاملين بإعطائهم الثقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبمصلحة العمل والأخذ بآرائهم في بناء الخطط التطويرية لصالح العمل مما يؤثر بالإيجاب على تحقيق أهداف العمل والعاملين، وهذا ما اتفقت معه دراسة "عبد الحميد مغربي" (٢٠٠٤م) (١٢).

- المحور الخامس: الأجور والمكافآت:

جدول (١٣)

الوزن النسبي ودرجة لعبارات محور الأجور والمكافآت (ن = ٢٣٠)

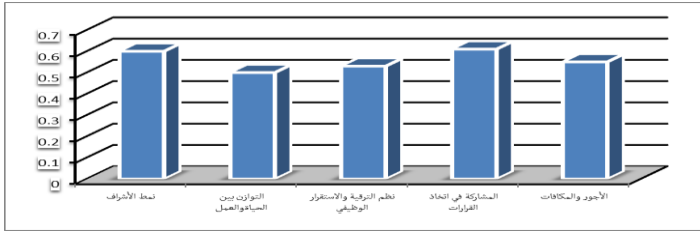
م	العبارة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	يشعر العاملون بالنادي بالرضا بما حصلوا عليه من أجور وحوافز ومكافآت.	١٢٦	٥٧	٤٧	٠.٥٥	٣
٢	يتم توزيع الرواتب والمكافآت على العاملين بالنادي بصورة عادلة.	١٥٧	٤٤	٢٩	٠.٤٨	٣
٣	تسعى إدارة النادي على إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وكفاءة ودخل العاملين.	١١٥	٤٥	٧٠	٠.٦٠	٣
	المجموع				٠.٥٥	٣

يتضح من جدول (١٣) أن الوزن النسبي لعبارات محور الأجور والمكافآت تراوح ما بين (٠.٤٨ : ٠.٦٠)، حيث اتفقت عينة البحث على

تحقق جميع العبارات بدرجة ضعيفة وهذا يوضح أن الإدارات بالأندية الرياضية لا تهتم بتحسين كفاءة ودخل العاملين من خلال عدم توزيع الأجور والمكافآت بشكل عادل وغير مرضى للعاملين وبالتالي لا تحقق الأجور للعاملين المكانة الاجتماعية العادلة لهم مما يؤثر في أداء العاملين بشكل سلبي.

لذا يري الباحث أنه يجب على الأندية اتاحة الظروف الملائمة التي تساعد على تحسين كفاءة ودخل العاملين ورفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لهم عن طريق العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية مما يؤدي الي زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة ارتباطهم بوظائفهم ومنظمتهم وأيضاً مما يؤثر في أداء العاملين بطريقة إيجابية وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة "محمد حسين" (٢٠١١) (١٨) التي توصلت الى عدم اقتناع العاملين بنظم الأجور والحوافز بشركتهم ولا يوجد اتفاق بين العاملين عن مدي الرضا او عدم الرضا حول كفاية أجورهم وافتقار العاملين للعدالة الداخلية للأجور مقارنة بزملائهم ودراسة "عبد الحميد عبد الفتاح" (٢٠٠٤) (١٢) التي توصلت إلى عدم كفاية الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد وعدم إحساسهم بعدالة دخلهم من الوظيفة مقارنة بما يبذلونه من جهد وما يمتلكونه من مهارات وقدرات وأن نظام المكافآت بفروع الهيئة غير مناسبة.

ومن خلال العرض السابق للجداول (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) والتي توضح مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية، وأن إجمالي الوزن النسبي لتلك الأبعاد (٠.٥٥) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة فبذلك يتضح عدم تحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية والشكل التالي يوضح ذلك.



وبذلك أجاب الباحث علي التساؤل الأول.

عرض ومناقشة التساؤل الثاني:

ما واقع القيادة الخادمة لدى العاملين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية؟

- المحور الأول (الإيثار):

جدول (١٤)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور الإيثار في القيادة الخادمة (ن = ٢٣٠)

م	العبارة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تعمل إدارة النادي على تقديم مصالح العاملين في أولويات اهتماماتها.	١٢٧	٥٠	٥٣	٠.٥٦	٣
٢	تبدل إدارة النادي مجهودات عالية لتلبية حاجات العاملين.	١١٧	٤٠	٧٣	٠.٦٠	٣
٣	تسعى إدارة النادي إلى تحقيق أهداف العمل والعاملين.	٩٣	٢٨	١٠٩	٠.٦٩	٢
٤	تعمل إدارة النادي لتحقيق الصالح العام للعمل وتحقيق رغبات العاملين.	١٠٧	٢٩	٩٤	٠.٦٥	٢
٥	تهتم إدارة النادي بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين.	١٥٩	٣٩	٣٢	٠.٤٨	٣
	المجموع				٠.٦٠	٣

يتضح من جدول (١٤) أن الوزن النسبي لعبارات محور الإيثار تراوح ما بين (٠.٤٨:٠.٦٩) حيث اتفقت عينة البحث على تحقق العبارات (٣، ٤) بدرجة متوسطة وتحقق العبارات (١، ٢، ٥) بدرجة ضعيفة وفقاً لآراء عينة البحث وبالتالي فهي توضح علي أن هناك قصور في الأندية الرياضية في العمل على تقديم مصالح العاملين وبذل مجهودات عالية لتلبية حاجات العاملين ولا تهتم بتنمية المهارات القيادية لدى العاملين مما يؤثر بصورة سلبية في أداء العاملين.

لذا يري الباحث أنه يجب على المسؤولين بالأندية الرياضية الاهتمام بمصالح وأهداف العاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وأن تعمل على تنمية المهارات القيادية وتحمل المسؤولية لدى العاملين وإعطائهم قدر أكبر من المشاركة في الإشراف والتوجيه لتحقيق أهداف العمل والعاملين. وهذا ما اتفقت معه نتيجة دراسة كلاً من "سمر محمود محمود" (٢٠١٤م) (٨)، بأن هناك وجود علاقة ارتباطية لأبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.

- المحور الثاني (المسؤولية التنظيمية):

جدول (١٥)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور المسؤولية التنظيمية (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	لدي إدارة النادي تصور بأن العمل المنظم يجب أن يكون له دور في المجتمع.	٩١	٢٨	١١١	٠.٧٠	٢
٢	تعمل إدارة النادي على إعداد وتنظيم العمل وتأهيل العاملين لأداء أدوار إيجابية.	١٠٣	٣٨	٨٩	٠.٦٥	٢
٣	تقوم إدارة النادي بدور كبير في تنظيم العمل داخل النادي لخدمة الرواد.	٨٨	٤٨	٩٤	٠.٦٨	٢
٤	تقوم إدارة النادي بدور كبير يحقق به تغيير إيجابي في النادي مستقبلاً.	١٢٧	٣٣	٧٠	٠.٥٨	٣
٥	تعمل إدارة النادي على خلق روح التعاون داخل النادي.	١٣١	٤٦	٥٣	٠.٥٥	٣
	المجموع				٠.٦٥	٢

يتضح من جدول (١٥) أن الوزن النسبي لعبارات محور المسؤولية التنظيمية تراوح ما بين (٠.٥٥:٠.٧٠) حيث اتفقت عينة البحث على تحقق العبارات (١,٢,٣) بدرجة متوسطة وتحقق العبارات (٤,٥) بدرجة ضعيفة وبالتالي فهي توضح وجود بعض المعوقات المتمثلة في عدم تقديم الإدارات الإسهام الإيجابي للعاملين من خلال تنمية قدرات العاملين وخلق عاملين قادة قادرين على تحمل مسؤولية القرارات التي تتخذ لصالح العمل وأيضاً لا تقوم الإدارات بالأندية الرياضية بدعم العاملين معنوياً وخلق روح التعاون بين العاملين.

لذا يرى الباحث أهمية تنمية وتحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين بتشجيع الابتكارات والآراء السديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على خلق عاملين قادة ومسؤولين قادرين على تحمل المسؤولية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية ودورات لإعداد القادة الخدميين وتدريبهم وإمدادهم بالمستجدات الخاصة بالعمل كلاً في تخصصه، وهذا ما تتفق معه نتيجة دراسة "Andre, DI" (٢٠١٥م) (٢٤) بأن نمط القيادة الخادمة يؤثر على رأس المال البشري ويمكن الجمع بين القيادة الخادمة ورأس المال البشري مما يؤدي إلى خلق علاقة قوية بين الموظفين والمسؤولين والمنظمة بصفة عامة.

- المحور الثالث (الإقناع):

جدول (١٦)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور الإقناع (ن = ٢٤٠)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تمتلك إدارة النادي رؤية عميقة عن عواقب القرارات التي تتخذها.	١٧٥	٢٧	٢٨	٠.٤٥	٣
٢	تكون إدارة النادي على دراية كبيرة بالأمور التي تحدث داخل العمل.	١٢٤	٥٧	٤٩	٠.٥٦	٣
٣	تتابع إدارة النادي القضايا التي تخص العمل بشكل مستمر.	٩٠	٧٤	٩٧	٠.٦٨	٢
٤	تشجع إدارة النادي العاملين على تحقيق رؤية ورسالة العمل.	١٥٣	٢٤	٥٣	٠.٥٢	٣
٥	تنسجم إدارة النادي بالصدق والثبات في كافة القرارات التي تتخذها لصالح العمل والعاملين.	١٢٩	٥٠	٥١	٠.٥٥	٣
٦	تمتاز إدارة النادي بأن لديها الحجج القوية بقيام العاملين لأداء العمل.	١٢٠	٤١	٦٩	٠.٥٩	٣
	المجموع				٠.٥٦	٣

يتضح من جدول (١٦) أن الوزن النسبي لعبارات محور الإقناع تراوح ما بين (٠.٤٥:٠.٦٨) حيث أتفق جميع العاملين بالأندية الرياضية على تحقق العبارة (٣) بدرجة متوسطة في حين تحقق باقي العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦) بدرجة ضعيفة وبالتالي فهي توضح علي أن الإدارات بالأندية الرياضية تهتم بالشق الذي يخص العمل فقط وأن الأندية الرياضية لا تمتلك الرؤية العميقة والمستقبلية في عواقب القرارات التي تتخذها داخل العمل ولا تنسجم بالصدق والثبات في أغلب القرارات الخاصة لصالح

العاملين، ولا تتخذ القرارات المناسبة والسليمة لحل المشاكل الخاصة بالعاملين مما يؤدي الى حدوث صراعات ومشاكل بين العاملين بعضهم البعض ووجود الكثير من الخلافات بين العاملين بالنادي مما يؤثر على أداء العاملين فتزداد نسبة التغيب عن العمل وتقل طاقة الجهد المبذول للعاملين في أداء أعمالهم.

لذا يري الباحث الأخذ بالاعتبار والأهمية الكبرى في اختيار الأشخاص القائمين بالعمل بالأندية الرياضية بأن يتسموا بالثقة والصدق والثبات في القرارات التي تتخذ لصالح العاملين وأن تضع الإدارات مصلحة العاملين في المقام الأول والعمل على تلاشي حدوث مشاكل وصراعات بين العاملين بعضهم البعض. وهذا ما تتفق معه نتيجة دراسة "Rauch, K. E" (٢٠٠٧م) (٣١) أن وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة وانخفاض نسبة الاستنزاف والتغيب عن العمل ورفع الجهد المبذول والطاقة لدى العاملين في العمل.

- المحور الرابع (الثقة):

جدول (١٧)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور الثقة (ن = ٢٣٠)

م	العبارة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تعمل إدارة النادي على تنفيذ ما توعده به دائماً.	٩٠	٤٣	٩٧	٠.٦٨	٢
٢	من اختصاصات الإدارة بالنادي معرفتها بدقائق أمور العمل مما تجعلني أثق بها.	٩٠	٢٥	١١٥	٠.٧٠	٢
٣	معظم القرارات التي تتخذها إدارة العمل بالنادي تستهدف مصالح العاملين.	١٥٧	٤٤	٢٩	٠.٤٨	٣
٤	تسعى إدارة النادي إلى كسب احترام العاملين في القرارات التي تخص العمل بشكل مستمر.	١٥٨	٣١	٤١	٠.٥٠	٣
٥	تحافظ إدارة النادي على الثبات مما يصدر عنها من أقوال وما تترجمه إلى أفعال.	١١٦	٤٤	٧٠	٠.٦٠	٣
	المجموع				٠.٦٠	٣

يتضح من جدول (١٧) أن الوزن النسبي لعبارات محور الثقة تراوح ما بين (٠.٤٨:٠.٧٠) حيث اتفقت عينة البحث على تحقق العبارات (١، ٢) وعدم تحقق باقي العبارات وبالتالي فهي توضح أن الأسباب التي تعوق مسيرة العمل داخل النادي هي عدم اهتمام الإدارات بالجانب المعنوي

للعاملين وعدم اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة لحل المشكلات الخاصة بالعاملين وبالتالي يولد عدم الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارات مما يفسد العلاقة بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين بالأندية الرياضية ويكون هناك الكثير من المشاكل والمعوقات التي تؤثر على أداء العاملين وتعرقل تحقيق الأهداف العامة.

لذا يرى الباحث أنه من سمات الإدارة التي تقوم بخدمة العاملين أن تجري حواراً مع العاملين والأخذ بمشورتهم وأن يكون هناك اتصال مفتوح بين المسؤولين بالإدارة والعاملين والعمل على تلبية حاجات العاملين وأيضاً على خدمتهم وتنفيذ ما توعد به دائماً مما يولد الاحترام المتبادل والثقة بين الإدارة والعاملين. وهذا ما تتفق معه نتيجة دراسة " Andre, D.L " (٢٠١٥م) (٢٤) بأن تعتبر القيادة الخادمة مؤشر بالغ الأهمية في التعرف على العلاقة القائمة والأخلاق والمسئولية باعتبار أن أبعاد القيادة الخادمة الأربعة (الإيثار، التواضع، الإقناع، الثقة) تسهم بشكل فعال في ثقة المرؤوسين في قادتهم، وأن المرؤوسين الذين يشعرون بأن قادتهم يتصفون بصفات القيادة الخادمة كان لديهم مستويات ثقة عالية مقارنة بأولئك المرؤوسين الذين ليس لديهم قادة يتصفون بهذه الصفات.

- المحور الخامس (القيم الشخصية):

جدول (١٨)

الوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور القيم الشخصية (ن = ٢٣٠)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تقدر إدارة النادي الأمانة أكثر من الأرباح والمكاسب الشخصية.	١١٦	٤٢	٧٢	٠.٦٠	٢
٢	تتسم إدارة النادي بالنزاهة والشفافية في العمل.	١٢٩	٥١	٥٠	٠.٥٥	٣
٣	تضع إدارة النادي الثقة في مروضيها.	١٢٦	٥٧	٤٧	٠.٥٥	٣
٤	تتسم إدارة النادي بالتواضع والاحترام العالية في التعامل مع العاملين.	١٤٣	٤٢	٤٥	٠.٥٢	٣
٥	تعمل إدارة النادي على الاهتمام بالأداء المميز للعاملين والإشادة بهم.	٩٠	٣٠	١١٠	٠.٧٠	٢
	المجموع				٠.٥٥	٣

ينتضح من جدول (١٨) أن الوزن النسبي لعبارات محور القيم الشخصية تراوح ما بين (٠.٥٢:٠.٧٠)، حيث اتفقت عينة البحث على تحقق

العبارات رقم (٥,١) فقط وهذا يدل على ان أسلوب الإدارات في التعامل مع العاملين يتسم بالأخلاق والتواضع وحسن المعاملة والاحترام المتبادل بين الإدارات والعاملين، في حين اتفقت عينة البحث على عدم تحقق باقي العبارات فهي أقل من الحد الأدنى للثقة وهذا يدل على أن الإدارات لا تتعامل مع العاملين بصدق وثبات ما يصدر عنها من أقوال وتترجمه إلي أفعال وأن هناك تمييز وتفرقه بين العاملين وعدم المساواة في التعامل بين العاملين.

لذا يرى الباحث بأنه يجب أن يكون هناك اهتمام من قبل الأندية الرياضية في تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين سواء كان في الثواب أو العقاب وأن يكون هناك شفافية ونزاهة في التعامل مع العاملين حتى يتم التفاهم والترابط بين العاملين بعضهم البعض ويكون هناك رضا من العاملين على أداء أعمالهم لتحقيق أهداف ومصالح العاملين والعمل معاً، وهذا ما تتفق معه نتيجة دراسة "Barnes, Laurie L" (٢٠١١م) (٢٥) بأن القيم الشخصية من أهم أبعاد القيادة الخادمة وهي الأقدر على توفير نموذجاً قيادياً يتصف بالصدق والأخلاق لتحريك المنظمة في الاتجاه الإيجابي.

- المحور السادس (التمكين):

جدول (١٩)

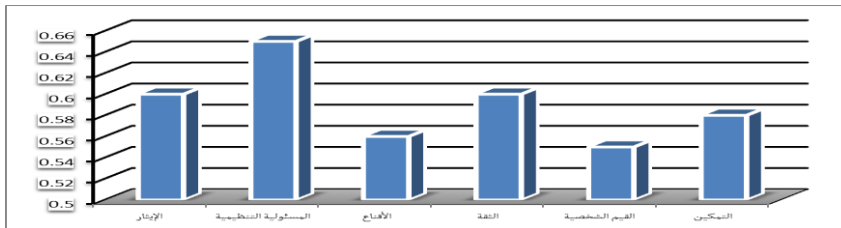
الدرجة المقدره والوزن النسبي ودرجة التحقق لعبارات محور التمكين(ن=٢٣٠)

م	العبارات	غير موافق	إلى حد ما	موافق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تعمل إدارة النادي على احترام قدرات العاملين وتحفيزهم على ممارسة قدراتهم وإخراج أفضل ما لديهم.	١١٧	٤٠	٧٣	٠.٦	٣
٢	تقوم الإدارة بنفويض بعض المسؤوليات للعاملين في اتخاذ القرارات داخل النادي.	١٦١	٤٠	٢٩	٠.٤٨	٣
٣	تساعد الإدارة العاملين في استغلال مهاراتهم وخبراتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم داخل النادي بطريقة جيدة.	١٢٣	٦٢	٤٥	٠.٥٥	٣
٤	تنمي إدارة النادي الثقة لدى العاملين وتزيد من قدراتهم على تحمل المسؤولية وحل المشاكل التي تواجههم بالعمل.	١١٧	٤٠	٧٣	٠.٦	٣
٥	تقوم إدارة النادي بإمداد العاملين بمزيد من المعلومات التي تخص العمل وإعطائهم الثقة في أنفسهم.	١٢٣	٤١	٦٦	٠.٥٨	٣
	المجموع				٠.٥٨	٣

يتضح جدول (١٩) أن الوزن النسبي لعبارات محور التمكين تراوح ما بين (٠.٤٨ : ٠.٦٠) فهي أقل من الحد الأدنى للثقة وهو (٠.٦١) حيث اتفقت عينة البحث على عدم تحقق جميع العبارات، وهذا يدل على ان الإدارات بالأندية الرياضية لا تهتم بقدرات العاملين ولا تحفزهم على إخراج أفضل ما لديهم من عمل وأيضاً لا تقوم بالتشجيع ورفع الروح المعنوية لدى العاملين واعطائهم الثقة مما يؤثر في أداء العاملين بالنادي وأيضاً في إمدادهم بالمعلومات التي تخص سير العمل.

لذا يرى الباحث ضرورة تحلي المسؤولين بالأندية الرياضية باحترام العاملين وتنمية ثقتهم بأنفسهم وتمكينهم من ممارسة مهاراتهم وقدراتهم وامدادهم بالمعلومات وإشراكهم في السلطة عن العمل والتخلي عن الوسائل التقليدية للسلطة وتفويض بعض مسؤولياتهم في صنع القرار للعاملين، واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه كلاً من "جمال محمد، أحمد العمادى" (٢٠١٥م) (٤) أن القيادة تعد من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل كما تعتبر المحور الرئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة وتمكين العاملين مما يساعد في تقبل الآراء وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة.

ومن خلال العرض السابق للجداول (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩) والتي توضح واقع القيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية، وأن إجمالي الوزن النسبي لتلك الأبعاد (٠.٥٩) وهو أقل من الحد الأدنى للثقة فبذلك يتضح عدم تحقق القيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية والشكل التالي يوضح ذلك.



وبذلك أجاب الباحث علي التساؤل الثاني.

عرض ومناقشة التساؤل الثالث:

ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية؟

جدول (٢٠)

معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية (ن=٢٣٠)

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الأبعاد
**٠.٠٠٠	٠.٧٥١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في القيم الشخصية وجودة الحياة الوظيفية
**٠.٠٠٠	٠.٣٨٥	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في الثقة وجودة الحياة الوظيفية.
**٠.٠٠٠	٠.٣٣٦	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في الإقناع وجودة الحياة الوظيفية.
**٠.٠٠٠	٠.٣٦٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في المسؤولية التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.
**٠.٠٠٠	٠.٥٣١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في الإيثار وجودة الحياة الوظيفية.
**٠.٠٠٠	٠.٣٤٤	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في التمكين وجودة الحياة الوظيفية.
**٠.٠٠٠	٠.٤٩٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية.

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى $٠.٠٥ = ٠,١٩٥$

يتضح من جدول (٢٠) أن معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية يساوي (٠.٤٩٢)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي (٠.٠٠٥)، وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية، وهذا يدل علي أهمية القيادة الخادمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية، ويتضح ذلك في

أهمية تطبيق القيم الشخصية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، يليها تطبيق كلاً من المسؤولية التنظيمية وتمكين العاملين بالأندية الرياضية في أعمالهم والمهام التي يقومون بها وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة " حامد كاظم" (٢٠١٥م) (٥)، حيث توصلت إلي وجود علاقة إيجابية طردية التأثير بين القيادة الخادمة وفاعلية تكوين الفريق. وبذلك أجاب الباحث علي التساؤل الثالث.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- عدم تحقق جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالأندية الرياضية حيث جاء الوزن النسبي (٠.٥٥) أقل من الحد الأدنى للثقة.
- ٢- عدم تحقق القيادة الخادمة لدى العاملين بالأندية الرياضية حيث جاء الوزن النسبي (٠.٥٩) أقل من الحد الأدنى للثقة.
- ٣- ان العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية جاء معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية (٠.٤٩٢)، وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية

التوصيات:

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته وما تم التوصل إليه من نتائج يوصى الباحث بما يلي:

- ١- محاولة الاستمرار في التطوير والتحسين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية من خلال إرساء قواعد ومبادئ ومفاهيم القيادة الخادمة.
- ٢- أهمية تنمية وتحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين بتشجيع الابتكارات والآراء السديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على

خلق عاملين قادة ومسؤولين قادرين على تحمل المسؤولية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية ودورات لإعداد القادة الخدميين وتدريبهم وإمدادهم بالمستجدات الخاصة بالعمل كلا في تخصصه.

٣- يجب الاهتمام من قبل الأندية الرياضية بتحقيق مبدأ العدالة والمساواة، وأن يكون هناك شفافية ونزاهة في التعامل مع العاملين حتي يتم التفاهم والترابط بين العاملين بعضهم البعض لتحقيق أهداف ومصالح العاملين والعمل.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبوبكر محمد عثمان مصطفى: "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي وأثرهما على مستوى أداء العاملين بالأندية الرياضية بصعيد مصر، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، ٢٠١٥م.
- ٢- أحمد عبدالعال محمد: "التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء"، دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية والاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٣- جمال محمد على: أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الإجتماعي- الإقتصادي، رسالة دكتوراة كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ١٩٩٣م.
- ٤- جمال محمد على، أحمد غلوم العمادى: القيادة في المجال الرياضى، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ٥- حامد كاظم متعب: القيادة الخادمة وأثرها فى فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية فى

محافظة القادسية، مجلة الكويت للعلوم الإقتصادية،
٢٠١٥م.

٦- حسن منصور السيد: تقييم جودة الحياة الوظيفية فى بيئة العمل الجامعية،
دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه فى فلسفة إدارة
الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،
٢٠١٢م.

٧- سعد حسن الغديوى: القيادة فى ظل التكنولوجيا والبيئة المحيطة، دار
الحكمة، زهراء مدينة نصر، القاهرة، ٢٠١٢م.

٨- سمر محمود محمود: القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفى والإلتزام
التنظيمى-دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، ٢٠١٤م.

٩- سمير عبدالحמיד على حامد: "رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية"،
جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٢م.

١٠- سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL فى منظمات
الأعمال العصرية، الإسماعيلية، المؤلف للطباعة والنشر،
٢٠٠٨م.

١١- سيد محمد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية،
مكتبة كلية تجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩م.

١٢- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى: جودة حياة العمل وأثرها فى تنمية
الإستغراق الوظيفى، دراسة ميدانية، مجلة البحوث
التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس
والعشرون، العدد الثانى، ٢٠٠٤م.

١٣- عبدالله عبد الله أحمد: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
للعاملين، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٤م.

- ١٤- فوزى شعبان مذكور: قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ٢٠١٢م.
- ١٥- كمال محمد درويش، إسماعيل حامد عثمان: التنظيمات فى المجال الرياضى، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١٦- محمد أحمد غالى: القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمى، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، ٢٠١٥م.
- ١٧- محمد بن خالد البداح: مفهوم القيادة الخدمية فى الفكر المعاصر، ورقة عمل علمية مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة والتي تنظمها إمارة المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
- ١٨- محمد حسين صالح: نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين فى شركات مصر للطيران، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال غير منشورة، كلية تجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١١م.
- ١٩- محمد عبد الرحمن زكى: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفى لمعلمى التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.
- ٢٠- محى الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين- أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ٢١- منى عمر أحمد: درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصه فى محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائده من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٣م.

- ٢٢- ميشيل أمستر ونج: إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.
- ٢٣- ناجي إسماعيل حامد: التخطيط في الإتحادات الرياضية الأولمبية فى ضوء إستراتيجية الرياضة المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ١٩٩٩م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 24- Andre, D.L:** Servant Leadership and Human Capital Management: Case study in Citibank Indonesia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (169), 2015.
- 25- Barnes, Laurie L:** "Job Sat isfaction and organizational commitment: An empirical nvestigation of the effects of Servant Leadership in distance education programs "[Ph.D. dissertation.] United States- Minnesota: Capella University; publication Number: AAT3465555, 2011
- 26- Chen-Wei Yu: Cheng-Min Chao: Bor-Wen Cheng.**Relationships Among Work value, Quality of work life, and Turnover Intension in Nurses in Yunlin, Taiwan. International Journal of Organizational Innovation. Apr2014, Vol. 6, Issue 4, 2014

- 27- **Chinomona, R.:**"The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (14), 2013.
- 28- **Indumathi, G. S.; Selvan, R. Thamil. Quality of Work Life and Self Evaluation of Performance:** Parameters at Work Place. International Journal of Research in Commerce and Management, January, Vol,5. Iss.1, 2014.
- 29- **Lau, T., Wong, Y.H., Chan, K.F., & Law, M.:** Information technology and the work environment- does it change the way people interact atwork. Human Systems Management, 2001.
- 30- **Markham, L.G:** Quality of Work life as Predictor of employees' mental health ,[Master Thesis] in the Faculty of Humanities, Department of Industrial Psychology – University of the free State- Bloemfontein, 2010.
- 31- **Rauch, K. E.:** Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study if Industrial Manufacturing Correlation, Ph.D. dissertation, Indiana Wesleyan University, 2007.

- 32- Reinke, S. J.:** Service before Self: Towards a Theory of Servant-Leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 2004.
- 33- Robert Greenleaf, R.K.:** Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.
- 34- Ruiz, P. Martinez & Hale:** Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. *Roman Lull Journal of Applied Ethics*, 1, 2010.
- 35- Van Dierendonck, D.:** The servant leadership survey: Development and validation of multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, (26), 2011.
- 36- Werther, William. B. Jr & Davis, Keith:** Human Resources and personnel Management, New York: Mc Graw-Hill Inc, 2002.
- 37- Zohar, D: Servant-Leadership and Rewiring the Corporate Brain.** In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, New York, NY: The Greenleaf Center for Servant Leadership. 2002.